

УДК 658.7/8:005.21:637.14
 КП 73.10.13.000
 № держреєстрації 0123U104704
 Інв. №

Міністерство освіти і науки України
 Хмельницький національний університет
 (ХНУ)

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, тел. (0382) 670-276; факс (0382) 674-265



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи ХНУ,
 д-р техн. наук, професор

[Signature] Олег СИНЮК

ЗВІТ

ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДИСТРИБУЦІЙНОГО
 ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА УМОВ
 СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ
 (остаточний)

Шифр роботи 26-2023

Начальник
 науково-дослідної частини
 д-р техн. наук, професор

[Signature]

Оксана ЗАХАРКЕВИЧ

Декан факультету
 Економіки і управління
 канд. екон. наук, доцент

[Signature]

Віталій КАРПЕНКО

Зав. кафедри
 Маркетингу
 канд. екон. наук, доцент

[Signature]

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Керівник НДР
 канд. екон. наук, доцент

[Signature]

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Нормоконтролер
 провід. фах. НДЧ

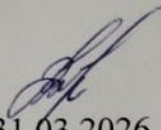
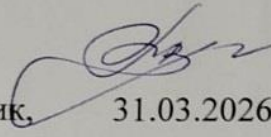
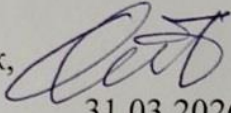
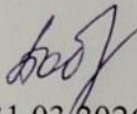

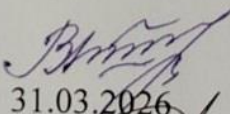
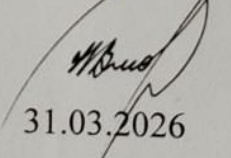
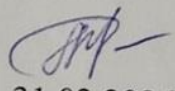
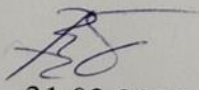
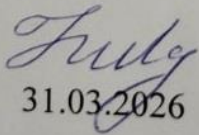
[Signature]

Олена ШМУРІКОВА

2026

Рукопис закінчено 31 березня 2026 р.

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, провідний науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	З. Андрушкевич (вступ, підрозділи: 1.3, 3.1, 3.3 висновки)
Відповідальний виконавець, старший науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	І. Закрижевська (підрозділ 1.1, 1.2, 3.1, висновки)
Старший науковий співробітник, д-р. екон. наук, професор	 31.03.2026	А. Тельнов (підрозділ 3.2)
Старший науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	В. Бобровник (підрозділ 2.2)
Старший науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	В. Карпенко (підрозділ 1.2, 1.3)
Старший науковий співробітник канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	В. Літинська (підрозділ 2.1)
Старший науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	В. Нянько (підрозділ 3.3)
Старший науковий співробітник, канд. екон. наук, доцент	 31.03.2026	С. Решміділова (підрозділ 3.2)
Молодший науковий співробітник	 31.03.2026	О. Рачинський (підрозділ 1.3)
Молодший науковий співробітник	 31.03.2026	П. Гладун (підрозділ 1.1)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 131 с., 13 рис., 29 табл., 81 джерело.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ДИСТРИБУЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, РИНОК МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, CRM-СИСТЕМА, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КАНАЛИ ЗБУТУ.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Мета роботи – розробити маркетингову стратегію розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку шляхом дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингових стратегій, проведення аналітичного та маркетингового дослідження діяльності підприємства, а також обґрунтування й розроблення складових маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

У роботі використано методи узагальнення та наукової абстракції, порівняльного, системного, економіко-аналітичного і статистичного аналізу, SWOT-аналіз, графічний метод та метод експертно-аналітичного узагальнення.

У результаті дослідження узагальнено теоретичні засади формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства, проаналізовано ринкове середовище та оцінено ефективність маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Виявлено ключові проблеми підприємства та обґрунтовано маркетингову стратегію його розвитку, впровадження CRM-системи і цифрових інструментів її реалізації.

Наукова новизна полягає в розробленні моделі реалізації маркетингової стратегії на засадах поєднання маркетингових, логістичних і цифрових інструментів.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рішень для підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Сфера використання – діяльність дистрибуційних підприємств, науково-прикладні дослідження та освітній процес у сфері маркетингу.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні засади формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства.....	9
1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії підприємства	9
1.2 Системний підхід до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства.....	19
1.3 Особливості формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств в умовах цифровізації та сучасних викликів.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
2 Аналітична оцінка передумов формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».....	39
2.1 Аналіз ринкового середовища функціонування дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.....	39
2.2 Аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції.....	48
2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства.....	62
Висновки до розділу 2.....	78
3 Формування та реалізація маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» в умовах цифровізації.....	80
3.1 Формування маркетингової стратегії розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції.....	80
3.2 CRM-система як інструмент реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».....	90
3.3 Цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».....	102
Висновки до розділу 3.....	116
Висновки.....	118
Перелік джерел посилання.....	121

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням вимог до швидкості й якості обслуговування споживачів, особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Для дистрибуційних підприємств ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням безперервного товароруху, ефективною організацією каналів збуту, підтримкою партнерських відносин із контрагентами та адаптацією до змін у поведінці споживачів.

Актуальність теми дослідження посилюється в умовах функціонування ринку молочної продукції, який характеризується високим рівнем конкуренції, коротким терміном придатності товарів, підвищеними вимогами до логістики, значною чутливістю до змін попиту та впливом зовнішніх дестабілізуючих чинників. За таких умов маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства має розглядатися не лише як інструмент просування продукції, а як комплексна система управлінських рішень, що поєднує маркетингові, логістичні та цифрові аспекти діяльності. Особливого значення ця проблема набуває для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», діяльність якого здійснюється в умовах посилення конкурентного тиску, оптимізації каналів збуту, удосконалення взаємодії з клієнтами та впровадження сучасних цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю.

Мета роботи – розробити маркетингову стратегію розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку шляхом дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингових стратегій, проведення аналітичного та маркетингового дослідження діяльності підприємства, а також обґрунтування й

розроблення складових маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити системний підхід до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств в умовах цифровізації та сучасних викликів;
- здійснити оцінку ринкового середовища діяльності дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції;
- провести аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства;
- сформулювати маркетингову стратегію розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції;
- обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи як інструменту реалізації маркетингової стратегії підприємства;
- визначити цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства в умовах цифровізації та сучасних викликів ринкового середовища.

Методи дослідження. У роботі використано методи узагальнення та наукової абстракції, порівняльного аналізу, системного аналізу, економіко-аналітичні та статистичні методи, SWOT-аналіз, графічний метод, а також метод експертно-аналітичного узагальнення. Їх застосування дало змогу дослідити сутність маркетингової стратегії, оцінити ринкове середовище функціонування

дистрибуційного підприємства, проаналізувати ефективність маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингової стратегії, цифровізації маркетингової діяльності, дистрибуції та управління клієнтськими відносинами, офіційні статистичні матеріали, аналітичні джерела щодо розвитку ринку молочної продукції, фінансова та управлінська звітність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», а також матеріали, що характеризують його маркетингову та збутову діяльність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-прикладних положень щодо формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції в умовах сучасних викликів ринку. Елементи новизни полягають в обґрунтуванні моделі реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства, що поєднує маркетингові, логістичні та цифрові складові; у визначенні CRM-системи як ключового інструменту реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»; у систематизації цифрових інструментів реалізації маркетингової стратегії підприємства, зокрема корпоративного веб-сайту, електронних каналів комунікації та елементів цифрового брендингу; в узагальненні комплексу практичних заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на засадах цифровізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі положення, висновки та рекомендації можуть бути використані ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» у процесі реалізації маркетингової стратегії, вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення ефективності каналів збуту, оптимізації роботи з клієнтами та впровадження цифрових інструментів управління. Практичну цінність мають запропоновані модель реалізації маркетингової стратегії та комплекс заходів, що включає впровадження CRM-системи, розвиток корпоративного веб-сайту, активізацію цифрових каналів

взаємодії з клієнтами та посилення аналітичного забезпечення маркетингових рішень. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, розширенню клієнтської бази, зміцненню ринкових позицій та підвищенню адаптивності підприємства до сучасних викликів ринку молочної продукції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства. У другому розділі здійснено аналітичну оцінку передумов формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». У третьому розділі обґрунтовано формування та реалізацію маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИСТРИБУЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та активною цифровою трансформацією, особливого значення набуває стратегічне управління діяльністю підприємства [23; 57; 72]. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в таких умовах неможливе без формування довгострокових орієнтирів розвитку, що реалізуються через систему стратегій різного рівня.

У структурі стратегічного набору підприємства маркетингова стратегія посідає ключове місце, оскільки саме вона визначає характер взаємодії підприємства з ринком, формує його конкурентну позицію та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища [16; 27; 66]. Вона виступає інтегруючим елементом, який узгоджує внутрішні можливості підприємства із потребами споживачів і тенденціями розвитку ринку.

Маркетингова стратегія є однією з основних функціональних стратегій підприємства поряд із виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою. Водночас вона відіграє провідну роль серед них, оскільки забезпечує ринкову орієнтацію діяльності підприємства та визначає напрями формування його конкурентних переваг [38; 39; 68]. Саме через маркетингову стратегію реалізується взаємозв'язок між цілями підприємства та його зовнішнім середовищем.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності маркетингової стратегії, що обумовлено складністю та багатовимірністю цього поняття [5; 16; 45]. Аналіз наукових джерел свідчить про існування різних

підходів до його визначення, які відображають різні аспекти маркетингової діяльності підприємства.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності маркетингової стратегії доцільно представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення наукових підходів до визначення сутності маркетингової стратегії

Визначення	Автор
1	2
Стратегічний напрям діяльності підприємства	
Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку	Н. Буняк [16, с. 25]
Маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат	Н. Кузьминчук, Г. Писаревська, В. Ляшенко [37, с. 80]
Маркетингова стратегія – стратегічний напрямок діяльності підприємства складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	П. Г. Ільчук [24, с.12]
План дій	
Маркетингова стратегія – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей	Н. Струк [68, с. 191]
Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.	О. Сенишин, О. Кривешко [66, с. 310]
Засіб досягнення маркетингових цілей	
Маркетингова стратегія – основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів	Н. Карачина, І. Зозуля [27, с. 168]
Система заходів	
Маркетингова стратегія – логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи	Ф. Котлер, Г. Армстронг [35]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Маркетингова стратегія – система дій підприємства, яка покликана зрівноважувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	К. А. Левченко [38, с. 98]
Комплексний підхід	
Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг	О. Ніколайчук [45, с. 115]
Маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації. Вона передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін чинників макро і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей	М. Багорка, В. Челак [5, с. 35]
Маркетингова стратегія – це модель розвитку підприємства, що працює на ринку та містить комплекс інструментів для досягнення цілей	Н. А. Калугіна [26]

Джерело: сформовано автором за матеріалами [5; 16; 24; 26; 27; 34; 37; 38; 45; 66; 68]

Аналіз підходів, представлених у таблиці 1.1, свідчить про багатовимірний характер поняття «маркетингова стратегія» та відсутність єдиного універсального трактування у науковій літературі. Узагальнення наукових позицій дозволяє розглядати маркетингову стратегію як категорію, що поєднує декілька взаємодоповнюючих аспектів. З одного боку, вона виступає стратегічним напрямом діяльності підприємства, визначаючи його поведінку на ринку та орієнтуючи на досягнення довгострокових цілей. З іншого – маркетингова стратегія розглядається як практично орієнтований план дій, що передбачає формування комплексу маркетингових заходів для реалізації визначених цілей.

Взаємозв'язок основних елементів маркетингової стратегії доцільно представити у вигляді узагальненої схеми (рисунок 1.1).

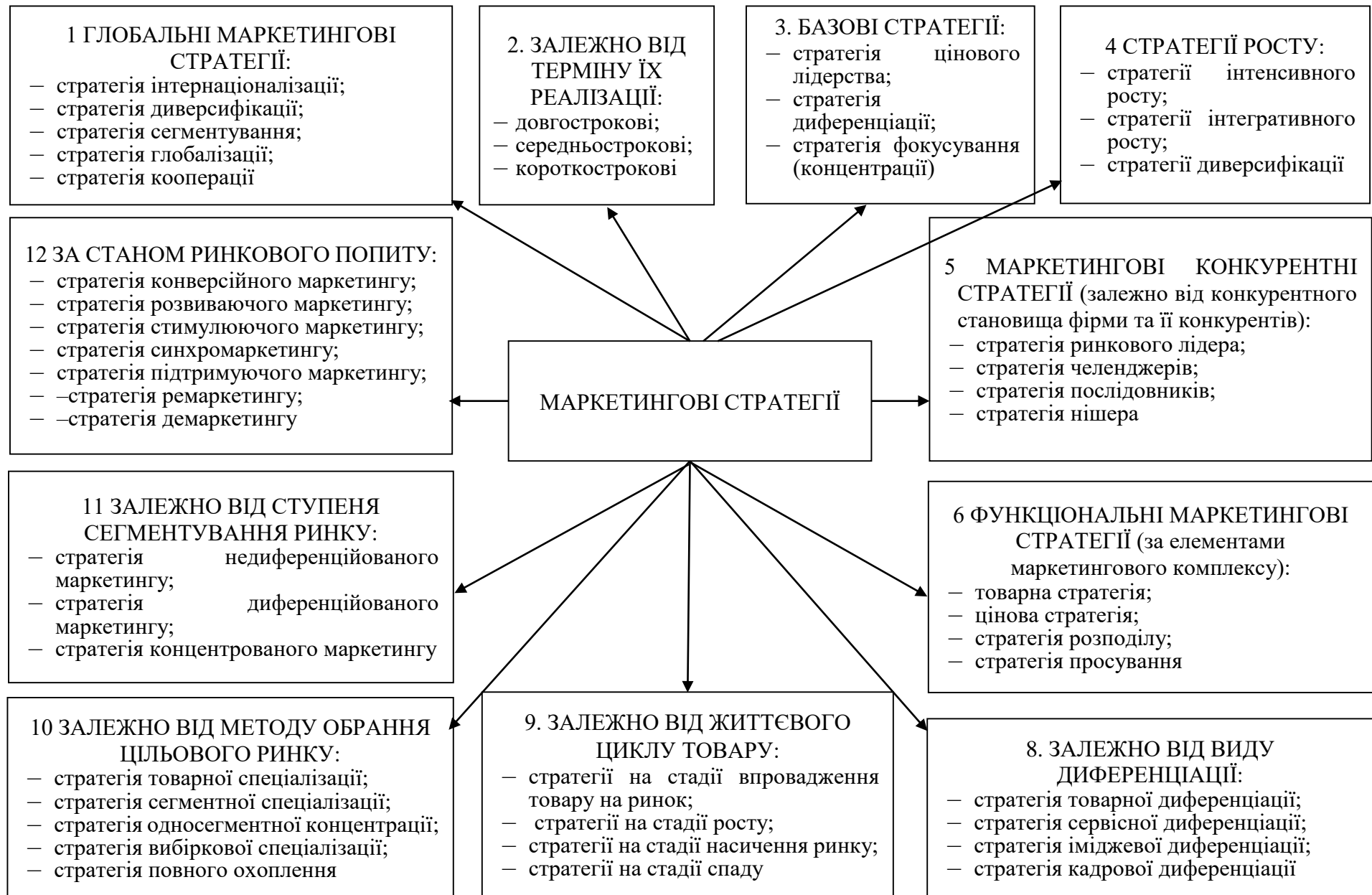


Рисунок 1.1 – Структура маркетингової стратегії підприємства за класифікаційними ознаками
 Джерело: сформовано авторами на основі [27; 35; 66]

Відповідно до рисунка 1.1, маркетингова стратегія охоплює ключові управлінські напрями, які забезпечують формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства на ринку [27; 35; 66]. Узгодженість зазначених напрямів дозволяє досягти синергійного ефекту, що проявляється у підвищенні результативності маркетингової діяльності.

Водночас у ряді підходів акцент робиться на її ролі як інструменту досягнення маркетингових результатів через обґрунтований вибір цільових сегментів, формування конкурентних переваг та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. У межах системного підходу маркетингова стратегія трактується як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, що забезпечують узгодженість внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Сучасні наукові підходи доповнюють зазначені положення, розглядаючи маркетингову стратегію як комплексну динамічну модель розвитку, що передбачає використання різноманітних інструментів маркетингового впливу з урахуванням постійних змін ринкового середовища [5; 27; 37; 68].

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, доцільно визначити маркетингову стратегію як системно організований комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових маркетингових цілей підприємства шляхом ефективного використання його ресурсного потенціалу, врахування потреб споживачів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сутність маркетингової стратегії проявляється через її основні характеристики, серед яких доцільно виділити такі:

- орієнтація на довгострокову перспективу розвитку підприємства;
- спрямованість на досягнення маркетингових цілей;
- врахування внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства;
- адаптація до змін зовнішнього середовища;
- формування та підтримка конкурентних переваг;
- інтеграція елементів комплексу маркетингу.

Зазначені характеристики дозволяють розглядати маркетингову стратегію як ключовий інструмент стратегічного управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [23; 57; 72].

Важливим аспектом є визначення ролі маркетингової стратегії у системі управління підприємством. Вона забезпечує координацію маркетингової діяльності, узгодження стратегічних і тактичних рішень, а також інтеграцію функціональних підсистем підприємства в єдину систему управління.

Маркетингова стратегія виконує низку важливих функцій, серед яких доцільно виділити:

- орієнтаційну, що визначає стратегічні напрями розвитку підприємства;
- координаційну, яка забезпечує узгодженість дій різних підрозділів;
- адаптаційну, спрямовану на пристосування до змін зовнішнього середовища;
- конкурентну, що забезпечує формування конкурентних переваг;
- результативну, яка сприяє досягненню економічних і маркетингових показників діяльності.

У сучасних умовах значення маркетингової стратегії суттєво зростає, оскільки підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлено як економічними, так і соціально-політичними чинниками [15; 17; 23]. Зокрема, в умовах воєнного стану, нестабільності ринків та порушення логістичних ланцюгів маркетингова стратегія виступає інструментом забезпечення стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін [6; 17; 40].

Важливим напрямом дослідження маркетингової стратегії є її класифікація, яка дозволяє систематизувати існуючі підходи до стратегічного управління та визначити можливі варіанти поведінки підприємства на ринку [16; 38; 68]. Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними

ознаками, що відображають специфіку діяльності підприємства, умови функціонування ринку та характер конкурентної боротьби.

Однією з найбільш поширених є класифікація маркетингових стратегій за рівнями управління, відповідно до якої виділяють:

- корпоративні стратегії, що визначають загальні напрями розвитку підприємства та його стратегічні пріоритети;
- бізнес-стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності в межах окремих стратегічних господарських одиниць;
- функціональні стратегії, серед яких особливе місце займає маркетингова стратегія, що забезпечує реалізацію ринкової політики підприємства.

У межах маркетингової діяльності особливого значення набуває класифікація стратегій за типом охоплення ринку. Відповідно до цього підходу виділяють:

- масовий маркетинг, що передбачає орієнтацію на весь ринок із використанням стандартизованого продукту;
- диференційований маркетинг, який передбачає обслуговування кількох сегментів ринку із розробкою різних пропозицій;
- концентрований маркетинг, спрямований на обслуговування одного або кількох вузьких сегментів.

Застосування того чи іншого підходу залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня конкуренції та особливостей попиту на ринку. Зокрема, концентрований маркетинг є більш доцільним для підприємств із обмеженими ресурсами, тоді як диференційований підхід дозволяє розширити ринкову присутність і підвищити обсяги збуту.

Важливе місце займає класифікація маркетингових стратегій за конкурентною поведінкою підприємства. У цьому контексті доцільно виділити:

- стратегію лідерства, що передбачає домінування на ринку;

- стратегію послідовника, спрямовану на адаптацію до дій лідера;
- стратегію нішування, яка орієнтована на вузькі сегменти ринку;
- стратегію виклику, що передбачає активну конкурентну боротьбу за частку ринку.

Зазначені стратегії визначають характер взаємодії підприємства з конкурентами та формують основу його конкурентної політики.

Узагальнення основних підходів до класифікації маркетингових стратегій доцільно подати у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Характеристика
За рівнем управління	Корпоративна, бізнес, функціональна	Визначають рівень стратегічних рішень
За охопленням ринку	Масова, диференційована, концентрована	Визначають цільову аудиторію
За конкурентною поведінкою	Лідер, послідовник, нішер, виклик	Характеризують позицію на ринку
За життєвим циклом товару	Впровадження, зростання, зрілість, спад	Враховують стадію розвитку продукту

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [16; 38; 66; 68]

Як видно з таблиці 1.2, маркетингові стратегії мають багатовимірний характер, що обумовлює необхідність їх комплексного аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Вибір маркетингової стратегії підприємства здійснюється під впливом широкого кола факторів, які доцільно поділити на внутрішні та зовнішні [27; 37; 72]. До зовнішніх факторів належать стан ринку, рівень конкуренції, поведінка споживачів, економічна ситуація та державне регулювання. Внутрішні фактори включають ресурсний потенціал підприємства, рівень розвитку маркетингової інфраструктури, організаційну структуру та управлінські можливості.

Узагальнення факторів, що впливають на формування маркетингової стратегії, доцільно подати у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори формування маркетингової стратегії підприємства

Група факторів	Складові	Вплив
Зовнішні	Попит, конкуренція, економічна ситуація	Формують ринкові умови
Внутрішні	Ресурси, потенціал, управління	Визначають можливості підприємства
Ринкові	Сегменти, поведінка споживачів	Впливають на позиціонування
Інституційні	Законодавство, регулювання	Обмежують або стимулюють діяльність

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [27; 37; 72]

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства має здійснюватися на основі результатів її оцінки, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей підприємства [1; 42]. Ключовими напрямками такого удосконалення є підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортиментної політики, розвиток каналів збуту, удосконалення цінової політики, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та посилення взаємодії зі споживачами. Водночас важливого значення набуває розвиток партнерських відносин із постачальниками та торговельними посередниками, що сприяє стабільності каналів постачання та підвищенню ефективності збутової діяльності.

В умовах сучасних викликів одним із пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії є інтеграція цифрових інструментів у систему управління. Використання аналітичних платформ, CRM-систем та інструментів автоматизації маркетингу забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращує прогнозування попиту та сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності [3; 25; 60; 71; 73].

Важливою характеристикою сучасного підходу до маркетингової стратегії є її динамічність та циклічність. На відміну від традиційних моделей, стратегія розглядається як безперервний процес, що включає етапи аналізу, планування, реалізації, контролю та коригування. Такий підхід ґрунтується на

принципі зворотного зв'язку, який передбачає постійну оцінку результатів та адаптацію стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у забезпеченні ефективності маркетингової стратегії відіграє інформаційне забезпечення, що формує основу для прийняття управлінських рішень. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє здійснювати комплексний аналіз ринку, прогнозувати поведінку споживачів та оцінювати результативність маркетингових заходів.

Системний підхід передбачає інтеграцію маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема виробничою, фінансовою та логістичною. Особливого значення така інтеграція набуває для дистрибуційних підприємств, де ефективність маркетингових рішень безпосередньо залежить від організації товароруху, управління запасами та забезпечення безперервності постачання [7; 8; 13; 40].

Вплив сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, змін у поведінці споживачів, розвитку цифрових технологій та наслідків воєнного стану, обумовлює необхідність формування гнучких маркетингових стратегій, здатних забезпечити адаптацію підприємства до динамічних умов функціонування [15; 17; 23; 73]. Це, у свою чергу, підвищує значення системного підходу як основи ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю [57; 72].

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що системний підхід до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії забезпечує цілісність управлінського процесу, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Це створює наукове підґрунтя для подальшого дослідження особливостей формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств в умовах цифровізації.

1.2 Системний підхід до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства

Складність сучасного ринкового середовища, динамічність економічних процесів та зростання рівня невизначеності обумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства [1; 15; 71]. У цих умовах маркетингова стратегія повинна розглядатися не як окремий елемент управління, а як цілісна система, що інтегрує різні напрями діяльності підприємства та забезпечує досягнення його стратегічних цілей [27; 37; 71].

Системний підхід до формування маркетингової стратегії передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. У межах такого підходу маркетингова стратегія виступає як комплекс взаємопов'язаних елементів, що охоплюють аналіз ринку, визначення цільових сегментів, формування конкурентних переваг, розробку маркетингових заходів та оцінку їх ефективності [27; 57; 71].

Застосування системного підходу дозволяє забезпечити узгодженість між різними складовими маркетингової діяльності, зокрема товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує досягнення синергійного ефекту в діяльності підприємства [35; 36; 64].

У контексті системного підходу процес формування маркетингової стратегії розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують узгодженість управлінських рішень. До основних етапів формування та реалізації маркетингової стратегії доцільно віднести визначення стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ринкових можливостей і загроз,

сегментацію ринку, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію, контроль та коригування [24; 27; 67].

Узагальнення зазначених етапів доцільно подати у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства

Етап	Зміст	Значення
Визначення цілей	Формування стратегічних орієнтирів	Задає напрям розвитку
Аналіз середовища	Дослідження ринку, конкурентів	Визначає можливості
Сегментація	Виділення цільових сегментів	Забезпечує ефективність
Альтернативи	Розробка стратегічних варіантів	Дозволяє обрати найкращий
Вибір	Обґрунтування стратегії	Визначає модель поведінки
Реалізація	Впровадження заходів	Досягнення цілей
Контроль	Оцінка результатів	Коригування

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [24; 27; 67]

З таблиці 1.4 бачимо, що процес формування маркетингової стратегії є структурованим та багатокомпонентним, що забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень. Особливого значення набуває етап аналізу середовища, який дозволяє визначити ринкові можливості, загрози та конкурентні позиції підприємства [24; 27; 67].

У процесі аналізу доцільно використовувати сучасні аналітичні інструменти, серед яких важливе місце займають SWOT-аналіз, модель «5 сил конкуренції» М. Портера та мапа позиціонування. Застосування цих інструментів дозволяє комплексно оцінити ринкове середовище та обґрунтувати вибір маркетингової стратегії [35; 65].

Модель «5 сил конкуренції» дозволяє оцінити вплив основних ринкових факторів, зокрема рівень конкуренції, силу постачальників і споживачів, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників. Це дає змогу підприємству визначити свою конкурентну позицію та сформулювати відповідну стратегію поведінки на ринку [35; 65].

Важливим етапом формування маркетингової стратегії є сегментація ринку, яка передбачає поділ споживачів на однорідні групи за певними ознаками. Це дозволяє підприємству більш точно визначити цільову аудиторію та адаптувати маркетингові заходи до її потреб [35; 65].

Залежно від результатів сегментації підприємство може застосовувати різні підходи до охоплення ринку, зокрема масовий, диференційований або концентрований маркетинг. Вибір конкретного підходу залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня конкуренції та особливостей попиту [35; 37; 65].

Наступним етапом є формування стратегічних альтернатив, яке передбачає розробку кількох варіантів маркетингової стратегії. Основною метою цього етапу є вибір такої стратегії, яка найкраще відповідає ресурсним можливостям підприємства та забезпечує досягнення його стратегічних цілей [24; 27; 67].

Вибір маркетингової стратегії здійснюється з урахуванням комплексу факторів, серед яких особливе значення мають позиція підприємства на ринку, стадія життєвого циклу продукції, конкурентне середовище та макроекономічні умови [16; 27; 38].

Схематично процес формування маркетингової стратегії доцільно представити у вигляді узагальненої моделі (рисунок 1.2).

Відповідно до рисунка 1.2, формування маркетингової стратегії є багатофакторним процесом, що залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Це обумовлює необхідність системного аналізу ринкового середовища та забезпечення адаптивності стратегічних рішень.

Реалізація маркетингової стратегії є одним із ключових етапів стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі відбувається практичне втілення запланованих заходів та досягнення визначених стратегічних цілей. У межах системного підходу реалізація маркетингової стратегії розглядається як процес узгодженого впровадження комплексу

маркетингових рішень, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринком [1; 27; 71].



Рисунок 1.2 – Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [24; 27; 67]

Важливим елементом реалізації маркетингової стратегії є ефективний розподіл ресурсів, що дозволяє забезпечити максимальну результативність маркетингових заходів. Раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та забезпечує досягнення запланованих показників [42; 57].

У процесі реалізації маркетингової стратегії особливого значення набуває координація діяльності різних підрозділів підприємства.

Узгодженість дій маркетингових, збутових, логістичних та інших функціональних підсистем дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління та підвищити ефективність реалізації стратегії [36; 40; 64].

У контексті системного підходу важливим є також забезпечення гнучкості маркетингової стратегії, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Це передбачає можливість коригування стратегічних рішень залежно від змін у поведінці споживачів, дій конкурентів та інших факторів зовнішнього середовища [15; 21; 41].

Не менш важливим етапом є контроль та оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії. Стратегічний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, визначати причини їх виникнення та приймати управлінські рішення щодо коригування стратегії [1; 42; 71].

Для забезпечення ефективного контролю доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінити результати маркетингової діяльності за різними напрямками. Узагальнення основних показників доцільно подати у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Узагальнені KPI оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства

Назва показника (KPI)	Методика розрахунку	Сутність показника
1	2	3
Ринкова частка	$\frac{\text{Обсяг продажів підприємства}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\%$	Відображає конкурентну позицію підприємства та його вплив на ринок
Темп зростання продажів	$\frac{\text{Продажі поточного періоду} - \text{продажі попереднього періоду}}{\text{продажі попереднього періоду}} \times 100\%$	Характеризує динаміку розвитку та ефективність маркетингових рішень
Customer Retention Rate (CRR)	$\frac{\text{Клієнти на кінець періоду} - \text{нові клієнти}}{\text{клієнти на початок періоду}} \times 100\%$	Показує здатність утримувати існуючих покупців
Частка нових клієнтів	$\frac{\text{Нові клієнти}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \times 100\%$	Характеризує успіх у залученні нової аудиторії
Маржинальний прибуток	Дохід – Змінні витрати	Відображає фінансовий результат, отриманий від продажу продукції

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
ROI маркетингу	$\frac{\text{Прибуток генерований маркетинговими заходами}}{\text{Витрати на проведення маркетингових заходів}} \times 100\%$	Показує окупність інвестицій у маркетингові активності
Вартість залучення одного клієнта (CAC)	$\frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{кількість нових клієнтів}}$	Вимірює, скільки коштує підприємству один новий клієнт
Пізнаваність бренду (Brand Awareness)	Опитування, частка згадуваності бренду (%)	Відображає рівень впізнаваності торгової марки серед цільової аудиторії
Engagement Rate	$\frac{\text{Лайки + коментарі + переходи + взаємодії}}{\text{Кількість показів}} \times 100\%$	Оцінює зацікавленість аудиторії контентом у цифрових каналах
Конверсія маркетингових кампаній	$\frac{\text{Кількість цільових дій}}{\text{кількість контактів із кампанією}} \times 100\%$	Показує результативність конкретних рекламних активностей
Customer Satisfaction Index (CSI)	$\frac{\text{Сума оцінок задоволеності}}{\text{максимальна оцінка}} \times 100\%$ × кількість респондентів	Вимірює рівень задоволеності клієнтів продукцією та сервісом
Частка нових продуктів у продажах	$\frac{\text{Продажі нових продуктів}}{\text{Загальні продажі}} \times 100\%$	Характеризує інноваційність та ефективність продуктового портфеля
Time-to-Market	Кількість днів від розробки до запуску продукту	Вимірює швидкість реагування підприємства на ринкові зміни
Рентабельність нових продуктів	$\frac{\text{Прибуток від нових продуктів}}{\text{витрати на їх розробку}} \times 100\%$	Оцінює ефективність інноваційної діяльності
Виконання маркетингового плану	$\frac{\text{Кількість виконаних заходів}}{\text{Кількість запланованих заходів}} \times 100\%$	Показує дисципліну й організацію маркетингової роботи
Точність маркетингових прогнозів	Фактично досягнуте значення – Прогнозне значення	Відображає розрив між досягнутим і запланованим рівнем розвитку прогнозованих показників
Індекс внутрішньої взаємодії маркетингу	Опитування структурних підрозділів, середня оцінка від 1 до 10 балів	Відображає комунікацію та узгодженість маркетингу з іншими службами

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [9; 11; 69]

Як видно з таблиці 1.5, система КРІ дозволяє комплексно оцінити ефективність маркетингової стратегії за такими напрямками, як ринкові позиції підприємства, фінансові результати, рівень взаємодії зі споживачами та ефективність маркетингових заходів. Використання таких показників забезпечує можливість об'єктивної оцінки результатів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах значення стратегічного контролю суттєво зростає, оскільки підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Це обумовлює необхідність постійного моніторингу ринкових умов та своєчасного коригування маркетингової стратегії [15; 23].

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства має здійснюватися на основі результатів її оцінки, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей підприємства. Ключовими напрямками такого удосконалення є підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортиментної політики, розвиток каналів збуту, удосконалення цінової політики, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та посилення взаємодії зі споживачами. Водночас важливого значення набуває розвиток партнерських відносин із постачальниками та торговельними посередниками, що сприяє стабільності каналів постачання та підвищенню ефективності збутової діяльності [7; 8; 13; 42].

В умовах сучасних викликів одним із пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії є інтеграція цифрових інструментів у систему управління. Використання аналітичних платформ, CRM-систем та інструментів автоматизації маркетингу забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращує прогнозування попиту та сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності [3; 25; 59; 61; 70; 72; 75; 76].

Важливою характеристикою сучасного підходу до маркетингової стратегії є її динамічність та циклічність. На відміну від традиційних моделей, стратегія розглядається як безперервний процес, що включає етапи аналізу, планування, реалізації, контролю та коригування. Такий підхід ґрунтується на принципі зворотного зв'язку, який передбачає постійну оцінку результатів та адаптацію стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [57; 67; 71].

Суттєву роль у забезпеченні ефективності маркетингової стратегії відіграє інформаційне забезпечення, що формує основу для прийняття

управлінських рішень. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє здійснювати комплексний аналіз ринку, прогнозувати поведінку споживачів та оцінювати результативність маркетингових заходів [9; 25; 59; 70].

Системний підхід передбачає інтеграцію маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема виробничою, фінансовою та логістичною. Особливого значення така інтеграція набуває для дистрибуційних підприємств, де ефективність маркетингових рішень безпосередньо залежить від організації товароруху, управління запасами та забезпечення безперервності постачання [8; 36; 40; 64].

Вплив сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, змін у поведінці споживачів, розвитку цифрових технологій та наслідків воєнного стану, обумовлює необхідність формування гнучких маркетингових стратегій, здатних забезпечити адаптацію підприємства до динамічних умов функціонування. Це, у свою чергу, підвищує значення системного підходу як основи ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю [6; 15; 17; 23; 41].

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що системний підхід до формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії забезпечує цілісність управлінського процесу, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Це створює наукове підґрунтя для подальшого дослідження особливостей формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств в умовах цифровізації.

1.3 Особливості формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств в умовах цифровізації та сучасних викликів

У сучасних умовах розвитку економіки дистрибуційні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування товарних ринків, виступаючи сполучною ланкою між виробниками та кінцевими споживачами. Їх діяльність спрямована на організацію товароруку, формування каналів збуту, оптимізацію логістичних процесів та забезпечення доступності продукції на ринку [7; 8; 12; 13]. У зв'язку з цим маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства має низку специфічних особливостей, які відрізняють її від стратегій виробничих чи сервісних підприємств.

На відміну від виробничих підприємств, дистрибуційні підприємства не створюють продукт безпосередньо, а забезпечують його ефективне просування, розподіл і реалізацію. Це зумовлює домінування таких складових маркетингової діяльності, як управління каналами розподілу, логістика, взаємодія з постачальниками та торговельними мережами, а також забезпечення стабільності товаропостачання [7; 8; 40; 65].

Формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства ґрунтується на специфічній бізнес-моделі, яка передбачає одночасну орієнтацію на різні групи стейкхолдерів. З одного боку, підприємство взаємодіє з виробниками, забезпечуючи реалізацію їх продукції (B2B-сегмент), з іншого – орієнтується на кінцевих споживачів, формуючи попит і забезпечуючи доступність товарів (B2C-сегмент). Така подвійна орієнтація ускладнює процес стратегічного планування та вимагає інтеграції різних підходів до маркетингового управління [7; 37; 65].

Однією з ключових характеристик маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства є домінуюча роль збутової політики. Вибір каналів розподілу, формування партнерських відносин із торговельними

мережами, організація складської та транспортної логістики безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [7; 8; 40].

Узагальнення основних складових маркетингової діяльності дистрибуційних підприємств доцільно подати у вигляді системної характеристики (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Системна характеристика складових маркетингової діяльності дистрибуційних підприємств

Складова	Зміст	Роль у діяльності	Вплив на маркетингову стратегію
Управління каналами розподілу	Формування, оптимізація та контроль каналів збуту, взаємодія з торговельними мережами	Забезпечує присутність продукції на ринку	Визначає стратегію охоплення ринку та рівень доступності продукції
Логістика та товарорух	Транспортування, складування, управління запасами	Забезпечує своєчасність постачання	Формує швидкість реакції на попит та рівень сервісу
Асортиментна політика	Формування товарного портфеля відповідно до попиту	Забезпечує відповідність ринку	Визначає позиціонування та конкурентні переваги
Цінова політика	Встановлення цін з урахуванням витрат і конкуренції	Забезпечує прибутковість	Впливає на конкурентну стратегію та сегментацію
Маркетингові комунікації	Реклама, стимулювання збуту, трейд-маркетинг	Формує попит	Визначає інструменти впливу на споживача
Партнерські відносини (B2B)	Взаємодія з постачальниками та посередниками	Забезпечує стабільність поставок	Формує довгострокову стратегічну взаємодію
Робота зі споживачами (B2C)	Дослідження поведінки, формування лояльності	Підвищує повторні покупки	Визначає клієнтоорієнтовану модель стратегії

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [7; 8; 12; 13; 40; 65]

Як видно з таблиці 1.6, маркетингова діяльність дистрибуційного підприємства має комплексний характер, а її ефективність визначається узгодженістю всіх складових у межах єдиної маркетингової стратегії.

Формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать стан ринку, рівень конкуренції, поведінка споживачів, регуляторне середовище та макроекономічні умови. Внутрішні фактори включають ресурсний потенціал підприємства, рівень організаційного розвитку, ефективність логістичних процесів та рівень цифровізації [27; 37; 41; 67; 71].

Узагальнення зазначених факторів наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Систематизація чинників формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств

Група чинників	Складові	Характер впливу	Вплив на маркетингову стратегію
Зовнішні	Попит, конкуренція, регулювання	Формують ринкові умови	Визначають стратегічні можливості та обмеження
Галузеві	Швидкопсувність, специфіка продукції	Визначають особливості діяльності	Обумовлюють логістичну та асортиментну стратегію
Внутрішні	Ресурси, персонал, структура	Визначають потенціал підприємства	Обмежують або розширюють стратегічні альтернативи
Логістичні	Інфраструктура, транспорт	Впливають на ефективність постачання	Формують швидкість реалізації стратегії
Цифрові	CRM, аналітика, автоматизація	Підвищують ефективність управління	Забезпечують data-driven підхід до стратегії

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [7; 27; 32; 37; 41; 67; 71]

Як видно з таблиці 1.7, маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства формується в умовах багатфакторного середовища, що обумовлює необхідність застосування системного підходу до управління.

Особливості формування маркетингової стратегії значною мірою визначаються галузевою специфікою. Зокрема, ринок молочної продукції

характеризується високим рівнем конкуренції, коротким терміном зберігання продукції, значною залежністю від логістичних процесів та підвищеними вимогами до якості (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Вплив галузевих особливостей ринку молочної продукції на маркетингову стратегію

Особливість	Характеристика	Вплив на діяльність	Вплив на стратегію
Швидкопсувність	Короткий термін зберігання	Високі вимоги до логістики	Орієнтація на швидкість
Висока конкуренція	Насичений ринок	Боротьба за клієнта	Посилення позиціонування
Вимоги до якості	Стандарти безпеки	Контроль продукції	Формування довіри
Зміна попиту	Попит на еко/здорове	Оновлення асортименту	Адаптація стратегії
Залежність від логістики	Високі витрати	Критичність доставки	Інтеграція маркетингу і логістики

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [22; 28; 29; 30; 32; 34; 58; 67]

Таким чином, маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства формується як інтегрована система управлінських рішень, що поєднує маркетингові, логістичні та економічні аспекти діяльності.

У сучасних умовах ключовим фактором трансформації маркетингової діяльності дистрибуційних підприємств є цифровізація. Вона змінює не лише інструментарій маркетингу, але й логіку формування маркетингової стратегії, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та орієнтацію на дані [3; 14; 25; 60; 71; 73].

Цифровізація маркетингової діяльності передбачає інтеграцію інформаційних технологій у процеси планування, реалізації та контролю маркетингових заходів. Вона забезпечує можливість збору та обробки великих обсягів даних, аналізу поведінки споживачів та прийняття управлінських рішень на основі аналітики [3; 14; 25; 59; 60; 76].

За сучасними оцінками, понад 4,9 млрд осіб активно користуються мережею Інтернет, а значна частина споживачів здійснює покупки або приймає рішення про їх здійснення на основі інформації, отриманої в

цифровому середовищі. Це обумовлює необхідність трансформації маркетингових стратегій підприємств у напрямі цифровізації [59; 73; 76].

Порівняльну характеристику цифрового та традиційного маркетингу наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Порівняльна характеристика цифрового та традиційного маркетингу

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

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [3; 14; 25; 31; 59; 60; 62; 73]

Як видно з таблиці 1.9, цифровий маркетинг має суттєві переваги, зокрема в частині таргетування, вимірюваності результатів та можливості оперативного коригування маркетингових кампаній.

Важливим елементом цифровізації є використання CRM-систем, які виступають інструментом реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства. Вони забезпечують управління взаємовідносинами зі споживачами, дозволяють сегментувати клієнтів, автоматизувати маркетингові процеси та оцінювати ефективність маркетингових заходів.

CRM-системи при цьому виступають не самостійним елементом, а складовою реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства.

Таблиця 1.10 – Роль CRM-систем у реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства

Функція CRM	Зміст	Практичне застосування	Стратегічне значення
Управління клієнтською базою	Збір і систематизація даних	Формування бази клієнтів	Основа маркетингових рішень
Сегментація	Поділ клієнтів за поведінкою	Таргетинг	Підвищення ефективності стратегії
Автоматизація маркетингу	Планування кампаній	Email, соцмережі	Зниження витрат
Аналітика	Аналіз ефективності	KPI, звіти	Коригування стратегії
Управління взаємодією	Контроль контактів	CRM-історія	Формування лояльності

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [3; 11; 25; 60; 77]

CRM-системи сприяють формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, підвищенню рівня задоволеності споживачів та формуванню довгострокових відносин із клієнтами. У результаті маркетингова стратегія трансформується у data-driven систему управління, що базується на аналітиці та прогнозуванні поведінки споживачів [3; 60; 77].

У сучасних умовах цифровізації вагомого значення набуває використання технологій штучного інтелекту, які доповнюють функціональні

можливості CRM-систем. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє здійснювати прогнозування поведінки споживачів, автоматизувати сегментацію клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність прийняття маркетингових рішень. Це забезпечує перехід до більш гнучкої та адаптивної маркетингової стратегії, орієнтованої на аналітику даних та індивідуалізацію взаємодії зі споживачами [10; 11; 74; 75].

Важливим елементом цифровізації маркетингової діяльності є дотримання принципів управління цифровим маркетингом, які визначають логіку побудови маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11 – Принципи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації

Назва принципу	Характеристика принципу
1	2
Принцип клієнто-центричності	Орієнтація всіх маркетингових процесів на задоволення потреб та очікувань споживачів через глибоке розуміння їхньої поведінки, преференцій та болючих точок. Передбачає побудову маркетингової стратегії навколо клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з брендом, використання даних для персоналізації комунікацій та створення цінності для кожного окремого споживача
Принцип омніканальності	Забезпечення безперервного та узгодженого клієнтського досвіду через інтеграцію всіх онлайн та офлайн каналів взаємодії з споживачами. Передбачає створення єдиної екосистеми комунікацій, де клієнт може безперешкодно переходити між різними точками контакту (веб-сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, фізичний магазин), зберігаючи контекст взаємодії та отримуючи послідовний brand experience
Принцип персоналізації	Налаштування маркетингових повідомлень, пропозицій та контенту відповідно до індивідуальних характеристик споживача з урахуванням його уподобань, попередньої поведінки та етапу прийняття рішення про купівлю. Передбачає сегментацію аудиторії за релевантними ознаками, аналіз взаємодії споживачів із брендом та надання кожному клієнту найбільш релевантного контенту, що сприяє підвищенню рівня залученості та ймовірності здійснення покупки
Принцип інтеграції	Забезпечення взаємозв'язку та узгодженості між усіма елементами маркетингової системи, включаючи інструменти, канали, процеси та команди. Вимагає синхронізації цифрових та традиційних маркетингових активностей, інтеграції маркетингових технологій між собою та з іншими корпоративними системами (CRM, ERP) для створення єдиного інформаційного простору та забезпечення узгодженості дій

Продовження таблиці 1.11

1	2
Принцип гнучкості та адаптивності	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, споживчої поведінки, технологічних інновацій та конкурентної динаміки через постійне тестування гіпотез, експериментування з новими підходами та оперативне коригування маркетингової стратегії
Принцип автоматизації	Делегування рутинних, повторюваних маркетингових процесів програмним рішенням з метою підвищення ефективності, зменшення ручної праці та мінімізації людських помилок. Охоплює автоматизацію email-кампаній, сегментації аудиторії, виховання лідів, управління рекламними ставками, звітності та інших операційних процесів
Принцип прозорості та етичності	Дотримання етичних норм у збиранні, зберіганні та використанні персональних даних споживачів, прозора комунікація щодо використання файлів cookie та технологій відстеження та побудова довірливих відносин з аудиторією через чесність у рекламних повідомленнях та повагу до конфіденційності споживачів
Принцип мобайл-орієнтованості (mobile-first)	Пріоритетне проєктування маркетингових активностей під мобільні пристрої з урахуванням специфіки мобільного досвіду користувачів. Передбачає адаптивний дизайн веб-сайтів, оптимізацію контенту для мобільного споживання, розробку мобільних додатків, використання геолокаційних сервісів та врахування особливостей мобільної поведінки при плануванні кампаній

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [3; 14; 19; 20; 25; 59; 60; 73; 75; 76]

Застосування зазначених принципів забезпечує узгодженість маркетингових процесів, підвищує ефективність взаємодії зі споживачами та сприяє формуванню конкурентних переваг.

Крім того, зазначені принципи виступають методологічною основою формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства в умовах цифрової економіки. Їх системне застосування дозволяє трансформувати маркетингову стратегію з набору окремих інструментів у цілісну адаптивну систему управління, що базується на даних, цифрових технологіях та клієнтоорієнтованому підході. Зокрема, принципи клієнто-центричності та персоналізації визначають спрямованість стратегії на створення цінності для споживача, омніканальності та інтеграції – забезпечують узгодженість каналів комунікації, а принципи гнучкості й автоматизації – сприяють оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища. У результаті маркетингова стратегія набуває динамічного характеру, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й формувати власні конкурентні переваги у цифровому середовищі [19; 20; 73; 75].

Сучасні інструменти цифрового маркетингу становлять комплекс технологічних рішень, що забезпечують реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Однією з ключових тенденцій розвитку маркетингової діяльності є інтеграція таких інструментів у єдині технологічні екосистеми, які забезпечують комплексне управління маркетинговими процесами. Зазначені екосистеми поєднують аналітичні платформи, CRM-системи, інструменти автоматизації маркетингу, цифрові канали комунікації та системи управління даними, що сприяє узгодженості маркетингових рішень і підвищенню ефективності їх реалізації [3; 25; 59; 60; 62; 73].

Водночас зростає роль технологій штучного інтелекту, які забезпечують глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту, автоматизацію маркетингових процесів та персоналізацію взаємодії з клієнтами. Це, у свою чергу, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрового середовища [10; 11; 74; 75; 78].

Разом із тим цифровізація маркетингової діяльності супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на ефективність реалізації маркетингової стратегії та потребують врахування у процесі її формування. До таких ризиків належать технологічна залежність, загрози кібербезпеки, необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також складність інтеграції різних інформаційних систем. Узагальнення зазначених ризиків подано в таблиці 1.12.

Таким чином, цифровізація маркетингової діяльності дистрибуційних підприємств виступає ключовим чинником трансформації маркетингової стратегії, забезпечуючи її адаптивність, гнучкість та орієнтацію на потреби споживачів, зокрема із використанням технологій штучного інтелекту та аналітики даних. У цих умовах маркетингова стратегія набуває ознак динамічної системи управління, що базується на використанні цифрових технологій, аналітики даних та клієнтоорієнтованого підходу.

Таблиця 1.12 – Ризики цифровізації маркетингової діяльності дистрибуційних підприємств

Ризик	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства	Вплив на маркетингову стратегію
Технологічна залежність	Зростання залежності від цифрових платформ та ІТ-рішень	Підвищення вразливості до технічних збоїв та змін у технологічному середовищі	Необхідність диверсифікації інструментів та резервних рішень
Кібербезпека	Загрози витоку даних, хакерські атаки, порушення конфіденційності	Втрата клієнтської інформації, репутаційні ризики	Формування стратегії захисту даних і підвищення довіри споживачів
Високі інвестиційні витрати	Значні витрати на впровадження та підтримку цифрових технологій	Зростання фінансового навантаження	Оптимізація маркетингового бюджету та оцінка ROI
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу	Зниження ефективності використання технологій	Необхідність навчання та розвитку персоналу
Складність інтеграції систем	Проблеми сумісності CRM, ERP та інших ІТ-систем	Зниження ефективності бізнес-процесів	Поступове впровадження та уніфікація цифрової інфраструктури

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [3; 14; 25; 60; 71; 76]

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що формування маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства в умовах цифровізації є складним багатофакторним процесом, який потребує інтеграції маркетингових, логістичних та управлінських рішень. Водночас ефективність такої стратегії визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати цифрові інструменти та забезпечувати узгодженість усіх складових маркетингової діяльності.

Отримані теоретичні положення формують науково-методичну основу для подальшого аналітичного дослідження діяльності підприємства у розділі 2 та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення його маркетингової стратегії.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження сформовано цілісне уявлення про сутність, зміст та особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасних викликів ринкового середовища.

Встановлено, що маркетингова стратегія є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує ознаки стратегічного напрямку діяльності підприємства, довгострокового плану маркетингових дій, інструменту досягнення маркетингових цілей та системи взаємопов'язаних управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати її як комплексну модель розвитку підприємства, що забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу з умовами зовнішнього середовища та спрямована на формування стійких конкурентних переваг.

Доведено, що маркетингова стратегія виконує ключову роль у системі стратегічного управління підприємством, забезпечуючи координацію функціональних підсистем, формування ринкової поведінки та досягнення довгострокових цілей розвитку. Визначено її основні функції – орієнтаційну, координаційну, адаптаційну та конкурентну, що підкреслює її системоутворююче значення.

Систематизація підходів до класифікації маркетингових стратегій дозволила виокремити їх основні види за рівнями управління, характером охоплення ринку, конкурентною поведінкою та стадією життєвого циклу продукції. Обґрунтовано, що вибір маркетингової стратегії залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких визначальними є ресурсний потенціал підприємства, рівень конкуренції, поведінка споживачів та макроекономічні умови.

Встановлено, що ефективне формування маркетингової стратегії потребує застосування системного підходу, який передбачає інтеграцію всіх етапів стратегічного управління – від аналізу середовища та визначення цілей

до реалізації, контролю та коригування стратегічних рішень. Доведено, що використання системи ключових показників ефективності (КРІ) забезпечує комплексну оцінку результативності маркетингової діяльності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації маркетингова стратегія набуває ознак адаптивної та динамічної системи управління, що функціонує на основі аналізу даних та принципів клієнтоорієнтованості. Визначено, що використання CRM-систем як ключового інструменту цифровізації забезпечує інтеграцію процесів маркетингу, продажів і сервісу, сприяє персоналізації взаємодії зі споживачами та підвищенню ефективності стратегічного управління.

Встановлено, що формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств має специфічні особливості, зумовлені їх роллю у забезпеченні товароруку та організації каналів збуту. Обґрунтовано необхідність поєднання принципів B2B та B2C маркетингу, а також інтеграції маркетингових і логістичних рішень у межах єдиної стратегії.

Доведено, що особливості ринку молочної продукції, зокрема високі вимоги до якості, залежність від логістичних процесів та інтенсивність конкуренції, суттєво впливають на формування маркетингової стратегії дистрибуційних підприємств. У таких умовах ключового значення набувають ефективність каналів розподілу та адаптивність стратегічних рішень.

Визначено, що сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, цифровізація та наслідки воєнного стану, зумовлюють необхідність формування гнучких, адаптивних маркетингових стратегій, орієнтованих на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отримані теоретичні результати формують науково-методичну основу дослідження та дозволяють системно обґрунтувати підходи до формування маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасних викликів. Це обумовлює необхідність їх практичного аналізу на прикладі конкретного суб'єкта господарювання.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

2.1 Аналіз ринкового середовища функціонування дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції

Сучасне функціонування дистрибуційних підприємств відбувається в умовах суттєвої трансформації економічного середовища, що характеризується посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, зміною поведінки споживачів та впливом зовнішніх дестабілізуючих чинників, зокрема економічної нестабільності та воєнного стану [6; 15; 17; 71]. У таких умовах ринкове середовище виступає визначальним фактором формування маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме воно визначає параметри попиту, структуру каналів збуту та характер конкурентної взаємодії.

Особливого значення це набуває для дистрибуційних підприємств, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного товароруку від виробника до кінцевого споживача. У цьому контексті ринок молочної продукції характеризується високим рівнем складності та багатофакторністю впливу, що обумовлено поєднанням виробничих, логістичних та маркетингових процесів [22; 32; 58].

Ринок молочної продукції є одним із базових сегментів агропродовольчого сектору, який забезпечує потреби населення у товарах повсякденного споживання та має стратегічне значення для продовольчої безпеки держави. Водночас його функціонування супроводжується рядом специфічних особливостей, що безпосередньо впливають на організацію дистрибуційної діяльності [22; 34; 58].

Узагальнення ключових характеристик ринку та їх впливу на діяльність дистрибуційних підприємств представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Особливості функціонування ринку молочної продукції та їх вплив на діяльність дистрибуційних підприємств

Особливість ринку	Характеристика	Вплив на дистрибуційне підприємство
Швидкопсувність продукції	Обмежений строк зберігання	Необхідність високої швидкості товарообігу
Температурний режим	Спеціальні умови транспортування	Зростання логістичних витрат
Висока конкуренція	Значна кількість виробників	Посилення маркетингового тиску
Залежність від попиту	Чутливість до доходів населення	Необхідність адаптації цінової політики
Роль торговельних мереж	Концентрація збуту	Залежність від каналів дистрибуції

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [7; 8; 22; 32; 34; 40; 58]

Як видно з таблиці 2.1, ринок молочної продукції характеризується наявністю факторів, що ускладнюють процеси дистрибуції та потребують високого рівня організації логістичних і маркетингових процесів. Зокрема, обмежений термін зберігання продукції обумовлює необхідність скорочення часу між виробництвом і реалізацією, тоді як залежність від температурного режиму підвищує вимоги до якості логістичної інфраструктури. Водночас високий рівень конкуренції зумовлює потребу у використанні ефективних маркетингових інструментів та формуванні конкурентних переваг [7; 8; 40].

У сучасних умовах ринок молочної продукції функціонує як інтегрована система взаємодії виробників, дистрибуційних підприємств, торговельних мереж та кінцевих споживачів. Така система характеризується багаторівневістю та наявністю складних зв'язків між її учасниками, що обумовлює необхідність координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків [8; 36; 40].

Ключову роль у цій системі відіграють дистрибуційні підприємства, які забезпечують зв'язок між виробниками та торговельними мережами,

організовуючи процеси транспортування, зберігання та реалізації продукції. Водночас ефективність їх діяльності залежить від рівня узгодженості взаємодії з іншими учасниками ринку, зокрема швидкості обміну інформацією, точності прогнозування попиту та якості логістичного обслуговування.

Слід зазначити, що взаємодія між суб'єктами ринку має двосторонній характер, оскільки, поряд із фізичним рухом товарів від виробника до споживача, відбувається зворотний потік інформації у вигляді попиту, відгуків споживачів та маркетингових сигналів. Це обумовлює необхідність використання сучасних інструментів управління, зокрема CRM-систем та аналітичних платформ, що дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень [3; 25; 60; 77].

Таким чином, ринок молочної продукції слід розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, у якій дистрибуційні підприємства виконують не лише логістичну, а й маркетингову функцію, забезпечуючи адаптацію пропозиції до потреб споживачів.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку дозволяє виокремити ряд ключових трансформаційних змін, що визначають умови функціонування дистрибуційних підприємств:

- цифровізація процесів управління дистрибуцією;
- зміна структури споживчого попиту;
- посилення ролі торговельних мереж як основного каналу збуту;
- зростання логістичних витрат;
- вплив воєнного стану на стабільність постачання [2; 6; 17; 22; 63].

Зазначені тенденції зумовлюють зміну характеру конкурентної боротьби, яка все більше переходить від цінових інструментів до конкуренції на основі якості обслуговування, швидкості доставки та рівня клієнтоорієнтованості.

Подальший аналіз ринку молочної продукції України доцільно здійснити на основі кількісних показників його розвитку, що дозволяє

об'єктивно оцінити динаміку функціонування галузі та визначити ключові тенденції її трансформації.

Ринок молочної продукції в Україні є одним із базових сегментів агропродовольчого сектору, частка якого у структурі сільськогосподарського виробництва становить близько 12–14 %. Водночас упродовж останніх років спостерігаються суттєві структурні зміни, зумовлені впливом економічних, соціальних та геополітичних факторів [22; 34; 58].

Зокрема, у 2023 році загальний обсяг виробництва молока в Україні становив близько 7,4 млн тонн, що свідчить про його скорочення порівняно з попередніми періодами. У 2024–2025 роках негативна динаміка частково зберігається, що пов'язано зі зниженням поголів'я великої рогатої худоби, зростанням витрат на виробництво та впливом воєнного стану [22; 34; 58].

Водночас відбувається зміна структури виробництва: поступово зростає частка промислових підприємств, тоді як роль домогосподарств зменшується. Це свідчить про процес індустріалізації галузі та концентрації виробництва, що створює нові умови для розвитку дистрибуційних підприємств [22; 34].

Аналіз споживання молочної продукції свідчить про поступове відновлення попиту. Так, у 2024 році рівень споживання становив понад 200 кг на одну особу, що свідчить про адаптацію споживачів до нових економічних умов. Водночас змінюється структура попиту: зростає інтерес до продукції з доданою цінністю, зокрема органічної, безлактозної та функціональної [22; 44; 58].

З метою аналізу тенденцій розвитку ринку молочної продукції доцільно розглянути його динаміку як у довоєнний період, так і в умовах воєнного стану. Такий підхід дозволяє оцінити масштаби трансформаційних змін, що відбулися після 2022 року, а також визначити ключові фактори впливу на функціонування галузі. Узагальнення основних показників розвитку ринку молочної продукції України представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників розвитку ринку молочної продукції України у 2020–2025 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробництво молока, млн т	9,3	8,7	7,8	7,4	7,2	7,0
Споживання на 1 особу, кг	206	201	198	201	209	210
Частка промислового виробництва, %	30	35	40	43	45	47
Рівень експорту	Високий	Високий	Зниження	Стабілізація	Зростання	Зростання
Рівень цін	Стабільний	Помірний ріст	Зростання	Зростання	Високий	Високий

Джерело: сформовано автором на основі [4; 22; 34; 58]

Як видно з таблиці 2.2, у довоєнний період (2020–2021 рр.) ринок молочної продукції характеризувався відносною стабільністю, що проявлялося у вищих обсягах виробництва та більш прогнозованій динаміці споживання. Водночас уже у цей період спостерігалася тенденція до поступового скорочення виробництва, що зумовлювалося структурними проблемами галузі [22; 58].

Починаючи з 2022 року, під впливом воєнного стану відбулося різке зниження обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат, що суттєво змінило умови функціонування ринку. У 2023–2025 роках спостерігається поступова адаптація галузі до нових умов, що проявляється у стабілізації споживання та зростанні ролі промислового виробництва [2; 4; 22].

Особливої уваги заслуговує тенденція до індустріалізації виробництва, що супроводжується зростанням частки великих підприємств, а також підвищенням ролі експорту, зокрема на ринки Європейського Союзу [4; 29].

Зростання собівартості продукції та логістичних витрат додатково ускладнює функціонування підприємств молочної галузі, посилюючи ціновий тиск на споживачів та знижуючи ефективність дистрибуційної діяльності [2].

Таким чином, порівняння довоєнного та сучасного періодів дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію ринку молочної продукції, що

характеризується переходом від відносно стабільної моделі функціонування до адаптивної, орієнтованої на реагування в умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх ризиків.

Хмельницька область є одним із провідних виробників молока в Україні. Виробничі показники регіону відповідають загальноукраїнським тенденціям: промислові ферми збільшують обсяги виробництва, тоді як домогосподарства зменшують його. Продуктивність корів у промислових господарствах Хмельниччини залишається високою, що відображає національну тенденцію підвищення ефективності молочних ферм. Підвищення обсягів виробництва та стабільний рівень якості сировини дозволяють регіону відігравати стратегічну роль у перерозподілі молока між західними областями України [20; 22].

Переробка молочної продукції в регіоні відбувається через локальні підприємства та національні мережі. Конкретні великі молокозаводи області не завжди публікують дані, проте значна кількість молочної сировини свідчить про активну переробну діяльність та партнерські контракти як всередині області, так і поза її межами. Регуляторні дані показують, що аграрний сектор тваринництва, включно з молочним, залишається стратегічно важливим для економіки Хмельниччини (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Переробка молочної продукції в Хмельницькому регіоні

Показник	Значення
Локальні молокозаводи	5-7 великих підприємств
Переробка національними виробниками	70-80% сировини
Відправка на експорт	Зменшення обсягів експорту у 2024-2025 рр.
Потенційні обсяги переробки	350-400 тис. тон/рік (залежно від сировини)
Частка молока вищих ґатунків	55-60%

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 22; 34; 58]

Споживання молочної продукції в Хмельницькому регіоні підтримується локальною економікою. Хоча точні дані «на душу населення»

обмежені, наявні статистичні показники та загальнонаціональні тенденції свідчать про поступове зростання споживання. Частина виробленого молока спрямовується на внутрішній ринок, а залишки – на переробку чи експорт (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Споживання та експорт молочної продукції в Хмельницькому регіоні

Показник	Значення
Локальне споживання	320-350 тис. тон/рік
Внутрішній ринок	70 % виробництва
Експорт молока та продуктів	Зменшення на 15-20 % за 2024-2025 рр.
Попит на органічні продукти	3-5 % від загального виробництва
Попит на безлактозні та функціональні продукти	5-7 % ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 22; 34; 58]

Хмельницька область демонструє високий потенціал розвитку молочної сектору завдяки стабільній продуктивності промислових ферм та активній переробці сировини. Водночас загальноукраїнські тенденції показують скорочення виробництва молока у домогосподарствах, що компенсується нарощуванням обсягів у промислових господарствах. Така трансформація структури виробництва впливає на баланс пропозиції та формування цін на молочну продукцію.

За даними Асоціації виробників молока, у січні-квітні 2025 року загальний обсяг виробництва молока в Україні зменшився на 4% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Промислові ферми продемонстрували зростання на 4 %, а домогосподарства – скорочення на 12 % [4]. Це свідчить про стійке зростання концентрації виробництва та підвищення ефективності великих ферм.

Основні проблеми ринку молочної продукції в Хмельницькому регіоні пов'язані з ціновою нестабільністю, обмеженою кількістю переробних

потужностей, логістикою та необхідністю модернізації виробництва. Підприємства також відчувають вплив економічних факторів на споживчий попит: падіння купівельної спроможності населення змушує споживачів обирати більш доступні бренди, тоді як нішеві продукти (органічні, безлактозні) залишаються преміальними.

Виявлені тенденції розвитку ринку, а також наслідки структурних змін, зумовлюють виникнення комплексу взаємопов'язаних проблем у сфері маркетингової та логістичної діяльності дистрибуційних підприємств. Їх систематизація, а також обґрунтування можливих шляхів вирішення та перспективних напрямів розвитку представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Проблеми, рішення та перспективні напрями розвитку діяльності дистрибуційних підприємств молочної галузі

Проблема	Рішення	Перспективні напрями розвитку
Порушення ланцюгів постачання	Відновлення та модернізація логістичної інфраструктури; впровадження цифрових систем управління поставками; використання платформ моніторингу доставок	Забезпечення стабільності постачань; цифровізація логістики; інтеграція сучасних систем управління ланцюгами поставок
Зниження попиту	Адаптація цінової політики; впровадження програм лояльності; активізація цифрових маркетингових комунікацій; персоналізація пропозицій	Формування стійкого попиту; розвиток digital-маркетингу; підвищення ефективності комунікацій
Нестабільність комунікацій	Впровадження омніканальних стратегій; використання CRM-систем; розвиток цифрових каналів взаємодії	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості; зміцнення взаємодії зі споживачами
Нестача інновацій	Впровадження CRM, e-commerce платформ, автоматизації процесів; навчання персоналу	Підвищення ефективності бізнес-процесів; розвиток інноваційних маркетингових рішень
Зміна споживчих уподобань	Аналіз поведінки споживачів; персоналізація пропозицій; адаптація асортименту	Формування довгострокової лояльності; адаптація до нових ринкових трендів
Кризові умови (воєнний стан)	Впровадження антикризових стратегій; цифровізація управління; резервні логістичні рішення	Підвищення стійкості підприємства; адаптивність до зовнішніх змін

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 6; 25; 30; 59; 60; 63; 70; 71; 76]

Як видно з таблиці 2.5, сучасні проблеми функціонування дистрибуційних підприємств на ринку молочної продукції мають комплексний характер та охоплюють як логістичні, так і маркетингові аспекти діяльності. Водночас запропоновані напрями їх вирішення свідчать про ключову роль цифровізації та впровадження інноваційних технологій у підвищенні ефективності управління.

Особливої уваги заслуговує інтеграція цифрових інструментів, зокрема CRM-систем та аналітичних платформ, що дозволяє підвищити якість управління клієнтськими відносинами, забезпечити персоналізацію маркетингових заходів та оптимізувати логістичні процеси. Крім того, розвиток омніканальних комунікацій та адаптація до змін споживчих уподобань сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств.

У результаті проведеного аналізу ринкового середовища функціонування дистрибуційних підприємств на ринку молочної продукції встановлено, що сучасний етап розвитку галузі характеризується високим рівнем динамічності, структурними трансформаціями та впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Доведено, що ринок молочної продукції є складною інтегрованою системою взаємодії виробників, дистриб'юторів, торговельних мереж та кінцевих споживачів, у якій ключову роль відіграють дистрибуційні підприємства як основна ланка забезпечення ефективного товароруку та реалізації маркетингових функцій.

Аналіз динаміки основних показників розвитку ринку у 2020–2025 роках дозволив встановити, що довоєнний період характеризувався відносною стабільністю, тоді як починаючи з 2022 року відбулися суттєві зміни, зумовлені впливом воєнного стану. Зокрема, спостерігається скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат та зміна структури попиту.

Водночас встановлено, що у післякризовий період відбувається поступова адаптація галузі до нових умов функціонування, що проявляється у стабілізації рівня споживання, зростанні ролі промислового виробництва та посиленні експортної орієнтації, зокрема на ринки Європейського Союзу [4; 22; 29].

Визначено, що сучасні тенденції розвитку ринку супроводжуються виникненням комплексу проблем у діяльності дистрибуційних підприємств, серед яких ключовими є порушення ланцюгів постачання, зниження попиту, зростання логістичних витрат, нестабільність комунікацій та недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів.

Обґрунтовано, що ефективне функціонування дистрибуційних підприємств у сучасних умовах потребує впровадження комплексних маркетингово-логістичних підходів, орієнтованих на цифрову трансформацію, використання інноваційних інструментів управління, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», розташоване у місті Хмельницький, входить до сегмента оптової торгівлі харчовими продуктами, який відіграє ключову роль у забезпеченні регіонального ринку продукцією повсякденного попиту та формує стабільні канали постачання для роздрібних торговельних мереж, закладів HoReCa та переробних підприємств.

Приватне підприємство «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» працює у складному та висококонкурентному сегменті продовольчого ринку. Основним видом діяльності є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими жирами (КВЕД 46.33) [69]. Така діяльність потребує надійних каналів

постачання, контролю дотримання температурних режимів, а також широкої клієнтської бази: від магазинів і HoReCa до регіональних ритейлерів. Це вид бізнесу, де швидкість прийняття рішень, точність планування запасів і ефективна логістика впливають безпосередньо на результативність.

Зауважимо, що в структуру діяльності логічно інтегровані додаткові КВЕДи, які розширюють потенціал бізнесу та зменшують залежність від вузького сегмента.

КВЕД 46.31 – оптова торгівля фруктами й овочами – дозволяє підприємству формувати ширшу товарну корзину для клієнтів. Таке доповнення створює синергію: ті самі клієнти, які закупають молочні продукти, часто зацікавлені в закупівлі овочів та фруктів, що забезпечує комплексне обслуговування та збільшує середній чек замовника. Це підвищує конкурентоспроможність та зміцнює позиції підприємства в регіональному продовольчому ланцюгу.

Ще одним стратегічно вигідним напрямом є 46.38 – оптова торгівля іншими харчовими продуктами, що включає, зокрема, рибу та інші категорії швидкопсувних товарів. Цей вид діяльності дозволяє підприємству працювати як повноцінний постачальник широкого асортименту продуктів для магазинів і закладів харчування. Розширення товарної лінійки знижує ризики сезонності та цінових коливань на окремі категорії, забезпечує диверсифікацію доходів.

Роздрібні КВЕДи – 47.21 (фрукти й овочі), 47.24 (хлібобулочні та кондитерські вироби), 47.29 (інші харчові продукти) – демонструють намір підприємства працювати не лише у B2B-сегменті, а й виходити на кінцевого споживача. Наявність власних роздрібних точок дозволяє тестувати нові продукти, відслідковувати попит, формувати локальний бренд, а також отримувати додатковий дохід від роздрібної націнки. Така стратегія створює вертикально інтегровану систему: від закупівлі та оптового продажу – до власних спеціалізованих магазинів.

КВЕД 82.92 – пакування, в сучасних умовах набуває все більшої ваги. Пакування продукції – це не лише технічний процес, а й елемент доданої

вартості. Компанія може формувати асортимент під потреби конкретних клієнтів, покращувати зберігання продукту, оптимізувати логістику та мінімізувати втрати. Ця діяльність дозволяє підприємству підвищити контроль за якістю товару та забезпечити конкурентну перевагу у вигляді готової до продажу, брендваної продукції.

Поєднання цих КВЕДів формує цілісну бізнес-екосистему, де кожен вид діяльності підсилює інший. Оптова торгівля молочними продуктами стає ядром, навколо якого вибудовується гнучка структура: від овочів і фруктів до пакувальних послуг та роздрібного продажу. Така диверсифікація дозволяє підприємству зменшувати ризики, розширювати ринки, формувати повноцінну пропозицію для клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції в регіоні.

Отже, діяльність підприємства з одного боку, є прикладом збалансованої моделі, де основний вид діяльності інтегрований у ширшу систему логістики, торгівлі та сервісних функцій. Це має зробити бізнес стійким, гнучким і здатним адаптуватися до змін ринку харчової продукції в умовах сучасної економіки.

Водночас саме така інтегрована й диверсифікована модель може стати джерелом проблем у маркетинговій діяльності та управлінні дистрибуцією. Різноманіття товарних ліній і каналів продажу потребує точного планування запасів, чіткої координації логістичних потоків і швидкого реагування на зміни попиту.

Організаційна структура ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» відповідає типовій моделі управління для малого та середнього бізнесу. Ключове управлінське навантаження зосереджене на директорі, який формує стратегічні пріоритети та контролює фінансово-економічні результати. Йому підпорядковуються заступники, що координують закупівлі, логістику, фінансову та комерційну діяльність. Відділ закупівель забезпечує стабільність поставок та контроль якості продукції, комерційний відділ відповідає за роботу з оптовими клієнтами, логістичний – за зберігання та транспортування

з дотриманням спеціальних умов, а фінансово-бухгалтерський підрозділ здійснює управління грошовими потоками та фінансове планування.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах низької маржинальності галузі та високої чутливості до логістичних витрат, що зумовлює необхідність постійної оптимізації закупівельних цін, складування та транспортування. Серед основних ризиків – можливість псування продукції через порушення холодового ланцюга, сезонні коливання попиту та висока конкуренція на регіональному ринку. Водночас налагоджена співпраця з постачальниками та ефективна логістика дозволяють підприємству зберігати стабільність поставок і підтримувати довіру клієнтів.

Аналіз структури та динаміки активів підприємства у 2022–2024 роках дозволяє зробити важливі висновки щодо стану його господарської діяльності, стабільності фінансових потоків та ефективності діяльності. Проаналізуємо зміни в необоротних і оборотних активах, які відображають стратегічні та оперативні процеси, що відбуваються на підприємстві (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка активів підприємства за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Баланс (активи всього), тис. грн	8 196,8	8 065,0	7 622,4	-131,8	-442,6	-1,6	-5,5
Необоротні активи, тис. грн	1 239,9	942,9	677,3	-297,0	-265,6	-23,95	-28,18
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	2 890,6	2 890,6	2 890,6	0	0	0	0
Знос ОЗ, тис. грн	1 650,7	1 947,7	2 213,3	+297,0	+265,6	+18,0	+13,65
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	57	67	76	+10	+9	+17,5	+13,43
Оборотні активи, тис. грн	6 956,9	7 122,1	6 945,1	+165,2	-177,0	+2,37	-2,49
Запаси, тис. грн	2 316,0	4 165,6	2 919,7	+1 849,6	-1 245,9	+79,8	-29,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2 502,6	1 340,3	3 242,0	-1 162,3	+1 901,7	-46,45	+141,9
Грошові кошти, тис. грн	2 138,3	1 616,2	783,4	-522,1	-832,8	-24,4	-51,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

Динаміка активів підприємства у 2022-2024 роках демонструє загальну тенденцію до скорочення масштабів його діяльності. Загальна вартість балансу зменшилася з 8 196,8 тис. грн у 2022 році до 7 622,4 тис. грн у 2024 році. Така зміна може трактуватися як реакція підприємства на зовнішні ринкові умови: відбувається скорочення операційного обсягу. Проте для підприємства, де масштаби та швидкість обігу критично впливають на позиції на ринку, подібне скорочення потенційно знижує конкурентоспроможність.

Значним фактором, що формує загальне зменшення активів, є динаміка необоротних активів. З 2022 по 2024 рік їхня вартість скоротилася з 1 239,9 тис. грн до 677,3 тис. грн. Основні засоби у структурі активів зменшилися з 15,13 % у 2022 році до 8,89 % у 2024 році, що свідчить про старіння інфраструктури та зростання експлуатаційних витрат.

Основною причиною є зростання зносу основних засобів – з 1 650,7 тис. грн до 2 213,3 тис. грн – при незмінній первісній вартості. Така ситуація є типовою для підприємств, які тривалий час працюють без оновлення технічної бази. Проте, це несе серйозні ризики, адже якість продукції, стабільність температурного режиму, безперебійність логістики та терміни постачання залежать саме від стану основних засобів. Такий стан обмежує можливості підприємства підтримувати ефективні канали збуту та забезпечувати своєчасне постачання продукції, що є ключовим для реалізації маркетингових стратегій на ринку. Відсутність модернізації може спричинити збільшення логістичних витрат, зниження продуктивності та погіршення рівня сервісу, що безпосередньо впливає на ефективність дистрибуції.

Оборотні активи підприємства в цілому залишаються близькими за обсягом до рівня 2022 року, але їхня внутрішня структура суттєво змінюється. Оборотні активи демонструють нестабільну динаміку, що вказує на проблеми у виробничому плануванні та управлінні запасами. У 2023 році їх обсяг зріс на 3,44 п.п., проте у 2024 році динаміка залишалася нестійкою.

Найбільш показовими є коливання запасів: з 2 316 тис. грн у 2022 році вони зросли до 4 165,6 тис. грн у 2023 році, а потім знизилися до 2 919,7 тис.

грн у 2024 році. Такі зміни відображають нестабільність у плануванні виробництва та логістики, а також можливі труднощі з прогнозуванням попиту. Для підприємства надлишкові запаси є особливо небезпечними через короткі терміни реалізації, а їх нестача – ризиком втрати покупця. Таким чином, коливання запасів демонструє недосконалість управління дистриб'юцією.

Ще одним важливим аспектом є стрімке зростання дебіторської заборгованості: у 2024 році вона досягає 3 242 тис. грн (зростання на 141,89 %), що свідчить про накопичення прострочених платежів та неефективну взаємодію з контрагентами у каналах збуту. Зростання дебіторки безпосередньо впливає на ліквідність, адже підприємство фактично кредитує своїх покупців. Паралельно спостерігається суттєве зменшення грошових коштів: з 2 138,3 тис. грн у 2022 році до лише 783,4 тис. грн у 2024 році, що становить 10,28 % від загальної суми активів. Це суттєво обмежує можливість оперативного реагування на ринкові зміни, фінансування маркетингових кампаній, оновлення устаткування та розширення каналів збуту.

У сукупності ці показники свідчать про необхідність удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Оптимізація управління запасами, впровадження систем прогнозування попиту, контроль дебіторської заборгованості та підвищення ліквідності дозволять забезпечити стабільність дистрибуції та підвищити ефективність маркетингових стратегій. Лише системний підхід до управління активами і каналами збуту здатний забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку молочної продукції та сприяти формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Аналіз структури джерел фінансування дистрибутивного підприємства за 2022–2024 роки (таблиця 2.7) показує суттєві зміни, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність та управління поточними операціями.

Таблиця 2.7 – Структура джерел фінансування ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» за 2022–2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	81,7	100	100	18,3	0	18,3
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	81,7	100	100	18,3	0	18,3
Короткострокові кредити банків	18,3	0	0	-18,3	0	-18,3
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	18,3	0	0	-18,3	0	-18,3
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

У 2022 році власний капітал, представлений нерозподіленим прибутком, становив 81,7%, а решту становили короткострокові кредити банків та поточні зобов'язання (18,3 %). Уже у 2023 році структура джерел фінансування кардинально змінилася: частка власного капіталу зросла до 100 %, а залучені джерела повністю зникли, і така тенденція збереглася у 2024 році.

Зростання частки власного капіталу свідчить про фінансову незалежність підприємства та відсутність боргового навантаження. Для дистрибутивного бізнесу це має позитивний аспект: підприємство не витрачає кошти на обслуговування кредитів і знижує ризики неплатоспроможності. Проте повна відсутність зовнішніх джерел фінансування може обмежувати оперативну гнучкість, яка критично важлива для дистрибуції. Дистрибутивне підприємство потребує швидкого обертання товарних запасів, оперативного реагування на коливання попиту та можливості збільшувати обсяги закупівель у пікові періоди.

Концентрація виключно на власному капіталі робить підприємство менш чутливим до кредитних ризиків. Поряд із аналізом активів, важливим елементом оцінки фінансового стану підприємства є дослідження структури джерел їх формування, що дозволяє визначити рівень фінансової незалежності та стабільності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників пасивів за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Власний капітал, тис. грн	6 696,8	8 065,0	7 622,4	+1 368,2	-442,6	+20,43	-5,49
Коефіцієнт автономії	0,817	1,0	1,0	+0,183	0	+22,40	0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1 500,0	0	0	-1 500,0	0	-100	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,815	0,883	0,911	+0,068	+0,028	+8,34	+3,16
Індекс постійного активу	0,18	0,12	0,09	-0,06	-0,03	-33,3	-25,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

Аналіз динаміки пасивів демонструє іншу особливість підприємства – повну залежність від власних фінансових ресурсів. Це створює потенційну загрозу у випадку раптового зниження прибутковості або необхідності фінансування розширення діяльності.

Коефіцієнт автономії становить фактично 100 %, що означає відсутність як довгострокових, так і короткострокових зобов'язань. Така структура пасивів забезпечує високу фінансову стійкість та відсутність кредитного навантаження. Підприємство повністю самофінансується, що є позитивним фактором у кризових умовах, але водночас обмежує можливість розвитку. Відсутність зовнішнього фінансування означає відсутність інвестицій, а саме вони необхідні для оновлення обладнання та розширення дистрибутивної мережі.

Важливо відзначити також повну ліквідацію поточних зобов'язань: із 1,5 млн грн у 2022 році вони зменшилися до нуля у 2023-2024 роках. З одного боку, це підкреслює бездоганну платіжну дисципліну. З іншого – демонструє надмірно консервативний підхід до управління фінансами. У сучасному бізнесі, а особливо на ринку оптової торгівлі молочною продукцією, де

потрібні швидкі поставки, широка логістична присутність та диверсифікація каналів збуту, використання кредитних ресурсів є не лише допустимим, а й часто необхідним інструментом росту.

Сукупний аналіз активів і пасивів дає чітке уявлення про фінансово-економічну модель підприємства: воно працює стабільно, обережно та прибутково, але не демонструє ринкової експансії і не нарощує потенціалу. Саме така модель є ключовим чинником обмеження ефективності дистрибуції. Старіння основних засобів обмежує якість логістики, зниження ліквідності ускладнює розширення каналів збуту, а відсутність кредитних інвестицій стримує розвиток інфраструктури та маркетингових активностей. Це призводить до втрати конкурентних переваг.

Таким чином, аналіз динаміки активів і пасивів підприємства не лише відображає його поточний фінансовий стан, а й визначає ключові напрямки вдосконалення дистрибутивної діяльності. Серед них – модернізація матеріально-технічної бази, оптимізація управління запасами, впровадження стратегії активного збуту, залучення кредитних ресурсів для розвитку логістики та маркетингу. Саме удосконалення дистрибутивної політики може стати фундаментом для відновлення зростання підприємства та підвищення його ринкової частки в умовах жорсткої конкуренції на ринку молочної продукції.

Для забезпечення стійкого розвитку дистрибутивного бізнесу доцільним є пошук оптимального балансу між власними і залученими джерелами фінансування, що дозволить поєднувати фінансову безпеку з можливістю швидкого реагування на ринкові зміни.

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» за 2022-2024 роки (таблиця 2.9) дозволяє оцінити здатність підприємства підтримувати ефективну маркетингову діяльність і здійснювати стратегічне управління дистрибуцією товарів.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості
ПІ «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Власні обігові кошти, тис. грн.	5 456,9	7 122,1	6 945,1	1 665,2	-177	1 488,2
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,78	1	1	0,22	0	0,22
Маневреність власних оборотних коштів	0,39	0,23	0,11	-0,16	-0,12	-0,28
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,36	1,71	2,38	-0,65	0,67	0,02
Коефіцієнт фінансової автономії	0,82	1	1	0,18	0	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	1,22	1	1	-0,22	0	-0,22
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,22	0	0	-0,22	0	-0,22
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,81	0,88	0,91	0,07	0,03	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,82	1	1	0,18	0	0,18
Коефіцієнт мобільності активів	5,61	7,55	10,25	1,94	2,7	4,64

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

Власні обігові кошти зросли з 5 456,9 тис. грн у 2022 році до 7 122,1 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році залишилися на рівні 6 945,1 тис. грн. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зріс із 0,78 до 1, що свідчить про повне покриття оборотних активів власними ресурсами. Для дистрибутивного підприємства це означає підвищену фінансову незалежність і можливість ефективно підтримувати запаси товарів та забезпечувати безперервний процес постачання, що критично для своєчасного виконання замовлень клієнтів.

Маневреність власних коштів знизилася з 0,39 до 0,11, тоді як коефіцієнт забезпечення власними коштами запасів коливався в межах 2,36–2,38. Зниження маневреності свідчить про обмежену гнучкість використання власних обігових коштів, що може ускладнити швидке реагування на ринкові коливання або непередбачуваний попит. Водночас високий коефіцієнт

забезпечення запасів власними коштами вказує на фінансову спроможність підтримувати необхідний товарний асортимент без залежності від позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової автономії досяг 1, а коефіцієнт фінансової залежності та левериджу знизилися до 1 і 0 відповідно. Це підтверджує, що підприємство повністю покладається на власні ресурси, що мінімізує ризики боргового навантаження. Для маркетингової діяльності дистрибутивного підприємства це дозволяє впевнено планувати промоційні кампанії, закупівлі та логістичні операції без обмежень з боку зовнішніх кредиторів.

Значне зростання коефіцієнта мобільності активів із 5,61 до 10,25 свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. У контексті дистрибутивного підприємства це означає більш швидкий обіг товарів, оптимізацію логістичних процесів та підвищення оперативності маркетингових рішень.

Показники фінансової стійкості свідчать про високу фінансову незалежність і здатність підприємства підтримувати власними ресурсами операційну діяльність. Для маркетингової діяльності дистрибутивного підприємства це означає можливість забезпечити постійний товарообіг, гнучко реагувати на попит, впроваджувати промоційні заходи та оптимізувати логістичні процеси. Разом із тим, зниження маневреності власних обігових коштів вказує на потребу у стратегічному плануванні фінансових потоків для забезпечення оперативної гнучкості в умовах динамічного ринку.

З метою комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати фінансові результати, показники рентабельності та ділової активності, які відображають результативність використання ресурсів і ринкову позицію підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників рентабельності, оборотності та ринкової позиції

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід, тис. грн	46 429,2	52 913,5	47 716,2	+6 484,3	-5 197,3	+13,96	-9,82
Чистий прибуток, тис. грн	1 160,5	1 689,2	1 567,4	+528,7	-121,8	+45,53	-7,21
Чиста маржа, %	2,5	3,2	3,3	+0,7	+0,1	+28,0	+3,125
Рентабельність активів (ROA), %	14,2	20,9	20,6	+6,7	-0,3	+47,18	-1,44
Оборотність активів	6,3	6,5	6,1	+0,2	-0,4	+3,17	-6,15
Оборотність оборотного капіталу	8,8	8,4	6,8	-0,4	-1,6	-4,55	-19,05
Період обороту запасів, дні	16	9	26	-7	+17	-43,75	+188,89
Дебіторська заборгованість, дні (DSO)	20	9	30	-11	+21	-55,0	+233,3
Місце на ринку	992	1 078	1 206	+86	+128	+8,66	+11,88
Місце на субринку	107	123	154	+16	+31	+14,95	+25,20
Частка ринку, %	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
MarketIndex	B/2.76	B/2.77	B/2.32				

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

Фінансові результати підприємства за 2022–2024 роки свідчать про відносну стабільність прибутковості за умов нестійкої динаміки доходів. Зокрема, чистий дохід зріс з 46 429,2 тис. грн у 2022 році до 52 913,5 тис. грн у 2023 році, проте у 2024 році зменшився до 47 716,2 тис. грн, що відображає втрату частини ринкових позицій. Водночас чистий прибуток демонструє позитивну динаміку у 2023 році (1 689,2 тис. грн) із незначним зниженням у 2024 році (1 567,4 тис. грн). Показники рентабельності залишаються на достатньо високому рівні: чиста маржа зросла з 2,5 % до 3,3 %, а рентабельність активів коливається у межах 14,2–20,6 %, що свідчить про

ефективне внутрішнє управління витратами та стабільність операційної діяльності.

Разом із тим позитивні результати внутрішньої діяльності не супроводжуються відповідним зміцненням ринкових позицій. Зниження доходу у 2024 році та стагнація частки ринку вказують на недостатню ефективність маркетингової та дистрибуційної діяльності, що обмежує можливості розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації.

Показники ділової активності демонструють погіршення ефективності використання ресурсів. Зокрема, оборотність активів знизилася з 6,5 у 2023 році до 6,1 у 2024 році, а оборотність оборотного капіталу – з 8,8 до 6,8. Це свідчить про уповільнення руху фінансових ресурсів і зниження гнучкості підприємства у реагуванні на зміни попиту.

Аналіз управління запасами показує збільшення періоду їх обороту до 26 днів у 2024 році, що є критичним показником для продукції з обмеженим терміном зберігання. Це підвищує ризик втрат, пов'язаних із псуванням товарів, і негативно впливає на ефективність співпраці з торговельними мережами.

Додатково встановлено зростання дебіторської заборгованості та подовження строків її погашення, що свідчить про недостатній рівень контролю за платіжною дисципліною контрагентів і недосконалість системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Це призводить до відволікання оборотних коштів і ускладнює фінансування поточної діяльності підприємства.

Узагальнюючи показники ділової активності, слід зазначити, що їх негативна динаміка вказує на системні проблеми в управлінні логістичними та дистрибуційними процесами, що безпосередньо впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

З метою поглиблення оцінки ринкових позицій підприємства доцільно проаналізувати відповідні індикатори (таблиця 2.11)

Таблиця 2.11 – Ринкові показники та позиції компанії за 2022–2024 роки

Ринковий індикатор	2022	2023	2024
MarketIndex	B/2.76	B/2.77	B/2.32
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	6,54	6,48	-5,20
CAGR виручки за 3 роки, %	1,40	6,60	0,90
Місце компанії на ринку	973	1 078	1 206
Частка ринку	0,01	0,01	0,01
Середній приріст виручки за 3 роки, млн грн	0,64	3,09	0,43
Відносний приріст виручки за рік, %	16,40	14	-9,80
Місце компанії в секторі	7 954	9 239	10 863
Частка в секторі	0	0	0
Місце компанії на субринку	110	123	154
Частка на субринку	0,09	0,09	0,05

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [69]

Аналіз ринкових показників за 2022–2024 роки свідчить про послаблення позицій підприємства у конкурентному середовищі. Зокрема, показник MarketIndex знизився з 2,76–2,77 у 2022–2023 роках до 2,32 у 2024 році, що відображає погіршення ефективності діяльності відносно ринку.

Динаміка виручки також має негативні тенденції: абсолютний приріст змінився з позитивного значення у 2022–2023 роках до від’ємного у 2024 році, а відносний приріст знизився до -9,8 %. Це свідчить про нестабільність розвитку підприємства та потребу у вдосконаленні підходів до управління продажами.

Позиції підприємства на ринку погіршилися: місце серед конкурентів змістилося з 973 у 2022 році до 1 206 у 2024 році, при незмінно низькій частці ринку (0,01 %). Подібна тенденція спостерігається і в межах сектору та субринку, де підприємство поступово втрачає конкурентні позиції.

Зменшення частки на субринку з 0,09 % до 0,05 % свідчить про звуження присутності підприємства у відповідному сегменті та недостатню ефективність роботи з цільовими групами клієнтів.

Отже, результати аналізу ринкових індикаторів підтверджують необхідність посилення маркетингової активності, розвитку каналів просування та вдосконалення системи взаємодії з клієнтами.

Таким чином, проведений комплексний аналіз фінансово-економічних, операційних і ринкових показників діяльності підприємства свідчить про наявність внутрішньої фінансової стабільності за одночасного погіршення його позицій у зовнішньому середовищі. Виявлені диспропорції у сфері управління дистрибуцією, оборотністю активів, ліквідністю та маркетинговою діяльністю обумовлюють необхідність формування системного підходу до стратегічного управління.

Незважаючи на наявний потенціал до зростання, його реалізація можлива лише за умови розробки та впровадження комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізацію дистрибуційних процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств агропродовольчого сектору ефективність їх діяльності дедалі більшою мірою визначається рівнем розвитку маркетингової системи, яка забезпечує формування попиту, управління взаємовідносинами з клієнтами, підтримку конкурентних позицій та адаптацію до змін ринкового середовища. Для дистрибуційних підприємств, що функціонують на ринку молочної продукції, значення маркетингової діяльності посилюється з огляду на високу конкуренцію, швидкопсувність товарів та залежність від ефективності логістичних процесів.

Проведений аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» дозволив виявити, що підприємство характеризується відносною фінансовою стабільністю та достатнім рівнем ресурсного забезпечення, однак водночас демонструє погіршення ринкових позицій, зниження оборотності активів і

зростання дебіторської заборгованості. Зазначені тенденції свідчать про наявність системних проблем, пов'язаних не лише з фінансовим управлінням, а й із недостатньою ефективністю маркетингової діяльності.

У цьому контексті виникає необхідність комплексної оцінки маркетингової діяльності підприємства, яка дозволяє визначити рівень її відповідності сучасним умовам ринку, виявити слабкі місця та обґрунтувати напрями удосконалення. Така оцінка доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає аналіз ключових елементів маркетингової діяльності, зокрема маркетинг-міксу (4P), взаємодії з клієнтами, ефективності каналів збуту та використання сучасних маркетингових інструментів.

Маркетинг-мікс виступає базовим інструментом аналізу маркетингової діяльності підприємства, що дозволяє оцінити ефективність управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками. Для дистрибуційних підприємств особливого значення набуває узгодженість зазначених елементів, оскільки дисбаланс між ними може призводити до зниження ефективності діяльності навіть за наявності достатніх ресурсів.

Товарна політика ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» формується відповідно до його спеціалізації як дистрибуційного підприємства, основним напрямом діяльності якого є реалізація молочної продукції, яєць та харчових жирів. Водночас підприємство використовує елементи диверсифікації, включаючи до асортименту інші продовольчі товари, що дозволяє розширювати клієнтську базу та підвищувати ефективність продажів.

Важливим елементом товарної політики підприємства є структура його брендового портфеля, яка визначає можливості формування конкурентних переваг та задоволення потреб різних сегментів клієнтів.

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» здійснює дистрибуцію продукції провідних українських виробників молочної продукції, серед яких «Пирятин», «Молочний Шлях», «Вапнярка», «Сиророб», «Полтавське», «Богодухівський молзавод», «Good Milk», «Premialle», «Золотий Резерв» та «Вись».

ТМ «Пирятин» – один з найстаріших сирних заводів України, знаний своєю якістю та традиціями (рисунок 2.1). ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» займається дистрибуцією широкого асортименту сирів бренду «Пирятин» у Хмельницькій області, що включає тверді, плавлені, копчені, кремові, м'які, розсільні та навіть рослинні сири (тофу), а також сирні набори та продукти для піци й суші.



Рисунок 2.1 – Логотипи ТМ «Пирятин» і «Молочний шлях»

Джерело: [52; 53]

ТМ «Молочний Шлях» спеціалізується на натуральних молочних продуктах із якісного українського молока (рисунок 2.1). Пропонує асортимент молочних продуктів, зокрема тверді та напівтверді сири (сирний продукт) з різними смаками та фасуванням, як-от «Мармуровий», «Класичний», які можна знайти у великих супермаркетах типу Сільпо. Асортимент охоплює сирні продукти різних жирностей та форматів (порційні 100 г, більші шматки). ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» забезпечує постачання продукції «Молочного Шляху» на роздрібні та оптові ринки Хмельниччини.

ТМ «Вапнярка» – виробник натуральних молочних продуктів із традиційними рецептурами та сучасним виробництвом (рисунок 2.2). ТМ «Вапнярка» спеціалізується на виробництві сирів. Основні продукти

бренду включають: сир «Український» – флагманський продукт бренду з класичним смаком, який вважається «перлиною» їхньої колекції та сир «Пряжене молоко» – ще один вид сиру, що входить до асортименту. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» постачає продукцію бренду «Вапнярка» на місцевий ринок.



Рисунок 2.2 – Логотипи ТМ «Вапнярка» та «Сиророб»

Джерело: [48; 56]

ТМ «Сиророб» (рисунок 2.2) спеціалізується на виробництві різноманітних сирів високої якості для гурманів і широкого споживача. ТМ «Сиророб» пропонує широкий асортимент сирних продуктів, включаючи тверді та напівтверді сири («Маасдам», «Гауда»), плавлені сири зі смаками («Дружба», «Вершковий», «Янтар», «Горіховий») та сири з особливими смаками, наприклад, «Пряжене молоко». Вони випускаються в різному фасуванні (шматки, бруски, нарізка, порційні) та різної жирності, орієнтовані на споживачів, які шукають доступні сирні альтернативи. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» займається дистрибуцією продукції бренду «Сиророб» у регіональні торговельні мережі та магазини.

ТМ «Полтавське» – бренд молочних продуктів, відомий натуральністю і дбайливим ставленням до традицій українського виробництва (рисунок 2.3). До асортименту ТМ «Полтавське» входить молоко питне, сметана, ряжанка,

кефір, масло солодковершкове, йогурти, сир кисломолочний, сиркові десерти. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» поширює продукцію Полтавського заводу серед роздрібних та оптових партнерів регіону.



Рисунок 2.3 – Логотипи ТМ «Полтавське» та «Богодухів»

Джерело: [29; 30]

ТМ «Богодухівський молзавод» – один із провідних виробників молочних продуктів на Слобожанщині, знаний своєю якістю (рисунок 2.3). Асортимент ТМ «Богодухівського молзаводу» включає широкий спектр молочної продукції: цільномолочні продукти (молоко, кефір, сметана, ряжанка), кисломолочні продукти (творог, сиркові маси), жирні продукти (вершкове масло, спреди), сири (тверді, м'які, плавлені), згущене молоко та десерти (креми, сирки), а також їхні молокомісткі аналоги (продукти сиркові, молочні, сирні). ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» активно просуває молочну продукцію заводу на регіональному ринку.

ТМ «Золотий Резерв» виробляє преміальну молочну продукцію, відому своєю якістю та витонченим смаком (рисунок 2.4). ТМ «Золотий Резерв» пропонує асортимент сирів: тверді (Моцарелла, Український, Гауда, Голландський), м'які сири (Сулугуні), плавлені сири (Вершковий, Чеддер), а також вершкове масло. Продукція доступна в різних форматах і жирності, часто у поєднанні з іншими смаками чи добавками. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» постачає продукти бренду «Золотий Резерв» для гуртових і роздрібних мереж області.



Рисунок 2.4 – Логотипи ТМ «Золотий резерв» та «Premialle»

Джерело: [51; 55]

ТМ «Premialle» (рисунок 2.4) – бренд преміум-класу, відомий своїми ніжними сирними продуктами та десертами. Асортимент ТМ «Premialle» охоплює широкий спектр продуктів: молоко, сметана, вершки, йогурти, кисломолочні продукти (кефір, ряжанка, сир), сири (м'які, тверді, фета, бринза), згущене молоко, сирки (включаючи глазуровані та дитячі), молочні десерти, а також рослинне молоко, яйця та маргарин. Торгова марка пропонує як традиційні молочні продукти, так і спеціалізовані позиції, зокрема безлактозні. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» здійснює поставки продукції Premialle у торгові мережі Хмельницької області.

ТМ «Good Milk» – сучасний український бренд, що пропонує широкий асортимент молочних продуктів для щоденного споживання, що включає різноманітні види сирів (тверді, м'які, крем-сири типу Фета та безлактозні), йогурти, кефір, ряжанку, сметану, а також питне пастеризоване молоко (рисунок 2.5). ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» є офіційним дистриб'ютором продукції «Good Milk» на території Хмельницької області.



Рисунок 2.5 – Логотипи ТМ «Good Milk» та «ВИСЬ»

Джерело: [49; 50]

ТМ «Вись»– український виробник якісних молочних продуктів із натурального молока без штучних домішок, що включає масло (Екстра та Селянська) різної жирності, а також сири (м’які, тверді, напівтверті та плавлені), що випускаються в різному фасуванні та різної жирності (рисунок 2.5). ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» забезпечує наявність продукції «Вись» у роздрібних торговельних точках Хмельницької області.

Аналіз брендового портфеля підприємства свідчить про його орієнтацію на співпрацю з виробниками, які мають сформовану репутацію на ринку та впізнаваність серед споживачів. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації продукції та знизити витрати на просування.

Водночас значна концентрація на обмеженому колі брендів створює ризики залежності від постачальників та обмежує гнучкість підприємства у формуванні асортиментної політики. Крім того, відсутність власних брендів або ексклюзивних контрактів з виробниками знижує рівень диференціації підприємства на ринку.

Цінова політика підприємства формується під впливом висококонкурентного середовища та характеризується орієнтацією на ринкові ціни. Умови функціонування ринку молочної продукції, зокрема низька маржинальність та висока залежність від закупівельних цін, обмежують можливості підприємства щодо використання активних цінових стратегій.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства свідчить про відносно стабільний рівень прибутковості, що досягається переважно за

рахунок контролю витрат, а не за рахунок цінової диференціації. Такий підхід забезпечує короткострокову стабільність, проте не сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Водночас підприємство не використовує інструменти гнучкого ціноутворення, зокрема:

- диференціацію цін за сегментами клієнтів;
- систему знижок та бонусів;
- цінові стимули для постійних клієнтів.

Це обмежує можливості підвищення лояльності клієнтів та зниження рівня дебіторської заборгованості, що було виявлено у попередньому аналізі.

Політика розподілу є одним із ключових елементів маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства, оскільки саме вона забезпечує доступність продукції для кінцевого споживача.

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» використовує багатоканальну систему збуту, яка включає:

- співпрацю з торговельними мережами;
- обслуговування закладів HoReCa;
- постачання продукції роздрібним торговельним точкам;
- оптові продажі.

Така структура каналів збуту дозволяє охоплювати різні сегменти ринку та забезпечувати стабільність обсягів реалізації. Водночас результати аналізу показників ділової активності свідчать про зниження ефективності функціонування каналів збуту.

Зокрема, встановлено:

- збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості;
- зниження оборотності активів;
- нестабільність обсягів реалізації.

Це свідчить про недостатній рівень контролю за каналами збуту та відсутність системи управління клієнтськими відносинами. У результаті

підприємство втрачає частину потенційного доходу та знижує ефективність використання ресурсів.

Проаналізуємо систему позиціонування ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», впровадження програм стимулювання продажів та персоналізованих пропозицій для ключових клієнтів, а також УТП і асортимент основних брендів-партнерів.

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» активно займається дегустаціями та просуванням новинок серед партнерів. Партнерам пропонується індивідуальна цінова політика та різноманітні акційні пропозиції. Різноманітність асортименту молочної продукції дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку. Підприємство гарантує точність поставок і безперебійне забезпечення партнерів незалежно від зовнішніх умов. Особлива увага приділяється побудові довготривалих відносин з клієнтами через індивідуальний підхід і гнучкі умови співпраці.

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» позиціонує себе як «надійний партнер на ринку молочних виробів у Хмельницькій області, який працює задля якісного забезпечення споживачів свіжою продукцією. ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» забезпечує стале постачання, конкурентні ціни та індивідуальний підхід до кожного клієнта, завдяки чому завоювала довіру партнерів».

Поряд із сильними сторонами, найбільш проблемним елементом маркетингової діяльності підприємства є комунікаційна політика. На відміну від інших складових маркетинг-міксу, вона практично не розвинена та не відповідає сучасним вимогам ринку.

Підприємство фактично не використовує інструменти сучасного маркетингу, зокрема:

- цифрові канали комунікації;
- соціальні мережі;
- контент-маркетинг;
- CRM-системи як інструмент взаємодії з клієнтами.

Відсутність системної комунікаційної політики призводить до:

- зниження впізнаваності підприємства;
- втрати клієнтів;
- обмеження можливостей залучення нових партнерів.

Це підтверджується результатами аналізу ринкових показників, зокрема низькою часткою ринку та зниженням інтегрального показника MarketIndex [33].

Таким чином, проведений аналіз маркетинг-міксу підприємства дозволяє зробити висновок про наявність дисбалансу між окремими елементами маркетингової діяльності. За умов відносно ефективної товарної та цінової політики спостерігається недостатній рівень розвитку каналів збуту та комунікаційної діяльності, що негативно впливає на ринкові позиції підприємства.

Виявлені недоліки свідчать про необхідність удосконалення маркетингової системи підприємства, зокрема впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, розвитку цифрових каналів комунікації та підвищення ефективності взаємодії з ринком.

Ефективність маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства значною мірою визначається якістю управління клієнтською базою, структурою каналів збуту та здатністю адаптуватися до змін поведінки споживачів. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз взаємодії підприємства з клієнтами, оцінка ефективності каналів реалізації продукції та виявлення ключових проблем маркетингової діяльності.

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» функціонує переважно у B2B-сегменті, здійснюючи постачання продукції торговельним мережам, роздрібним магазинам та закладам HoReCa. Така модель діяльності передбачає наявність відносно стабільної клієнтської бази та довгострокових партнерських відносин, однак водночас підвищує залежність підприємства від обмеженого кола контрагентів.

Аналіз показників, наведених у підрозділі 2.2, свідчить про наявність проблем у сфері взаємодії з клієнтами, що проявляється у зростанні

дебіторської заборгованості та збільшенні періоду її погашення. Це вказує на недостатній рівень контролю за платіжною дисципліною клієнтів, а також відсутність ефективних інструментів управління взаємовідносинами з ними, зокрема CRM-систем та механізмів сегментації клієнтської бази.

З метою поглиблення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно проаналізувати його конкурентні позиції на ринку.

Аналіз ринкових індикаторів свідчить про погіршення конкурентних позицій підприємства протягом 2022–2024 років. Зокрема, динаміка ринкового рангу, що є одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності, демонструє зниження позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» з 696-го місця у 2022 році до 1 206-го місця у 2024 році на загальному ринку (рисунок 2.6). Така тенденція свідчить про поступове послаблення позицій підприємства порівняно з конкурентами за рівнем виручки.

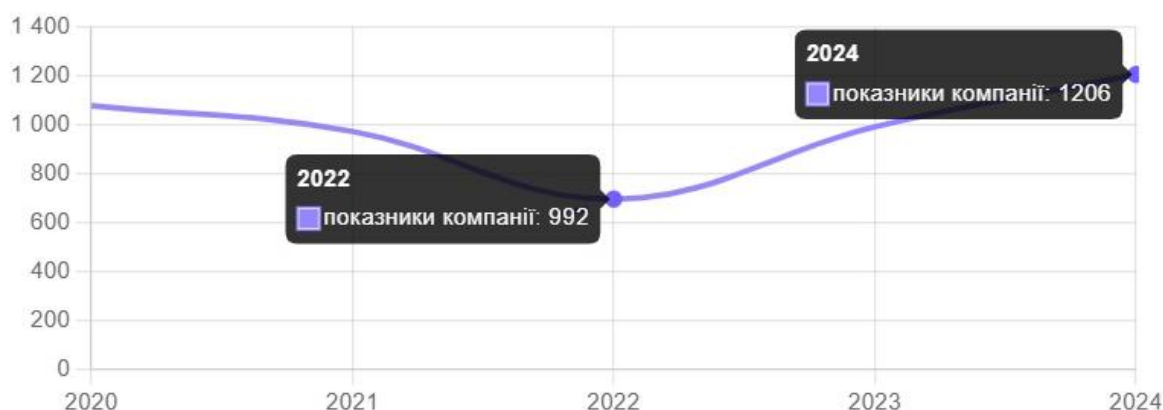


Рисунок 2.6 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Незмінною залишається також частка ринку, яка протягом досліджуваного періоду перебуває на рівні близько 0,01 %, що свідчить про низький рівень ринкової присутності підприємства.

Секторний аналіз також підтверджує негативну динаміку: позиція підприємства погіршилася з 7 954 місця у 2022 році до 10 863 місця у 2024 році

(рисунок 2.7), що вказує на зниження конкурентоспроможності у ширшому галузевому середовищі.



Рисунок 2.7 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» в межах сектору

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Аналогічні тенденції спостерігаються і на рівні субринку молочної продукції, де позиція підприємства знизилася зі 107 місця у 2022 році до 154 місця у 2024 році (рисунок 2.8). Водночас частка підприємства на субринку також має тенденцію до зменшення, що свідчить про скорочення його впливу у відповідному сегменті.

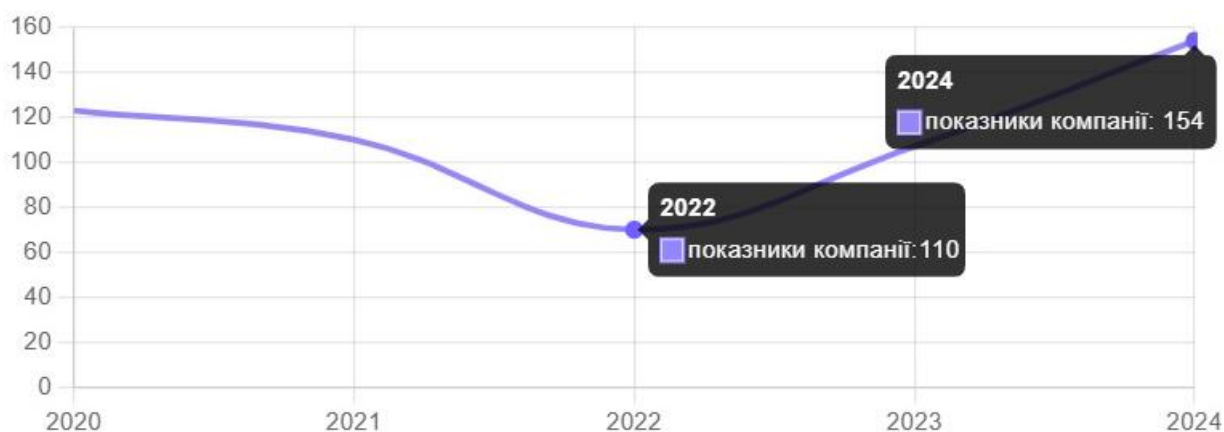


Рисунок 2.8 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на субринку молочної продукції

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Таким чином, результати аналізу клієнтської бази та ринкових позицій підприємства свідчать про наявність системних проблем у маркетинговій діяльності. Зокрема, спостерігається недостатній рівень роботи з клієнтами, відсутність ефективних інструментів управління взаємовідносинами, а також погіршення конкурентних позицій на ринку.

Водночас канали збуту підприємства характеризуються недостатнім рівнем диверсифікації та відсутністю активного використання альтернативних каналів, зокрема цифрових. Це обмежує можливості залучення нових клієнтів, знижує ефективність маркетингової діяльності та стримує зростання обсягів реалізації продукції.

З огляду на це, доцільно здійснити систематизацію виявлених проблем маркетингової діяльності підприємства та визначити їх вплив на результати його функціонування, що представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Комплексна оцінка проблем маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Напрямок маркетингової діяльності	Виявлені проблеми	Причини виникнення	Прояв у показниках	Наслідки для підприємства	Маркетингові імплікації
1	2	3	4	5	6
Товарна політика	Нестабільність товарних запасів	Відсутність прогнозування попиту, слабка аналітика продажів	Коливання запасів за роками.	Втрати продажів, надлишкові залишки	Необхідність впровадження категорійного менеджменту та аналітики
Цінова політика	Відсутність диференціації цін	Орієнтація лише на ринок, відсутність сегментації клієнтів	Стабільна, але низька рентабельність	Втрата потенційного прибутку	Впровадження гнучких цінових стратегій
Збут (канали розподілу)	Зростання дебіторської заборгованості	Відсутність контролю клієнтів, слабка кредитна політика	Дебіторська заборгованість зросла до 3 242 тис. грн	Погіршення ліквідності	Впровадження CRM та контролю клієнтських ризиків

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Логістика (як частина Place)	Зниження оборотності активів	Неефективне управління товарними потоками	Зниження оборотності активів	Уповільнення обороту капіталу	Оптимізація логістики та маршрутів
Комунікаційна політика	Відсутність маркетингових комунікацій	Не використання digital-інструментів	Низький MarketIndex, частка ринку 0,01%	Втрата конкурентних позицій	Розвиток digital-маркетингу та бренду
Робота з клієнтами	Відсутність системи управління клієнтами	Відсутність CRM, аналітики клієнтів	Зростання дебіторської заборгованості, нестабільність продажів	Втрата клієнтів, низька лояльність	Впровадження CRM-системи
Стратегічний маркетинг	Відсутність маркетингової стратегії	Орієнтація на операційну діяльність	Погіршення ринкових позицій	Відсутність розвитку	Формування маркетингової стратегії

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства [33; 39]

Як видно з таблиці 2.12, проблеми маркетингової діяльності підприємства мають комплексний характер та охоплюють усі складові маркетинг-міксу. Водночас ключовими з них є недостатній рівень розвитку комунікаційної політики, відсутність системи управління клієнтськими відносинами та неефективність каналів збуту.

Особливо критичною є проблема зростання дебіторської заборгованості, яка свідчить не лише про фінансові труднощі клієнтів, але й про відсутність системного підходу до управління взаємовідносинами з ними. У сучасних умовах це вимагає впровадження CRM-систем, що дозволяють здійснювати сегментацію клієнтів, контролювати їх платіжну дисципліну та підвищувати ефективність комунікації.

Водночас відсутність комунікаційної політики значно обмежує можливості підприємства щодо формування попиту та залучення нових клієнтів. У результаті підприємство фактично функціонує як пасивний учасник ринку, реагуючи на існуючий попит, а не формуючи його.

Недостатній рівень розвитку стратегічного маркетингу проявляється у відсутності чітко визначених напрямів розвитку підприємства, що ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища та знижує його конкурентоспроможність.

Отримані результати є підґрунтям для проведення узагальнюючого SWOT-аналізу маркетингової діяльності підприємства (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна клієнтська база у B2B-сегменті. Широкий асортимент продукції. Досвід роботи на ринку та налагоджені зв'язки з постачальниками. Фінансова незалежність (відсутність кредитного навантаження). Наявність багатоканальної системи збуту	Відсутність системної маркетингової стратегії. Низький рівень розвитку комунікаційної політики. Відсутність digital-маркетингу та CRM-систем. Зростання дебіторської заборгованості. Зниження оборотності активів. Недостатня аналітика клієнтів та продажів
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження цифрових маркетингових інструментів. Розширення клієнтської бази за рахунок нових каналів. Розвиток e-commerce та digital-комунікацій Впровадження CRM-систем для управління клієнтами Оптимізація асортименту на основі аналітики Формування маркетингової стратегії розвитку	Посилення конкуренції на ринку Зростання логістичних витрат Економічна нестабільність Порушення ланцюгів постачання Зниження платоспроможності клієнтів Вплив воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження підприємства

Як видно з таблиці 2.13, підприємство має певні внутрішні переваги, зокрема стабільну клієнтську базу, налагоджені канали постачання та достатній рівень фінансової незалежності. Це створює основу для подальшого розвитку та впровадження маркетингових інновацій.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать про недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності, що проявляється у відсутності системного

підходу до управління маркетингом, низькому рівні використання сучасних інструментів та слабкій комунікаційній політиці. Особливо критичною є відсутність CRM-систем та цифрових каналів взаємодії з клієнтами, що обмежує можливості підприємства у формуванні довгострокових відносин із партнерами.

Зовнішні можливості розвитку підприємства пов'язані передусім із цифровізацією маркетингової діяльності, розширенням каналів збуту та впровадженням сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами. Водночас реалізація цих можливостей потребує активної трансформації маркетингової системи підприємства.

Серед загроз найбільш суттєвими є посилення конкуренції, зростання логістичних витрат та нестабільність економічного середовища. Додатковим фактором ризику виступають наслідки воєнного стану, що впливають на стабільність постачання та платоспроможність клієнтів.

Зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами дозволяє зробити висновок, що підприємство має потенціал для розвитку, проте його реалізація стримується недостатнім рівнем стратегічного управління маркетинговою діяльністю. У зв'язку з цим першочерговим завданням є розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії, адаптованої до сучасних умов ринку та спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність трансформації маркетингової системи підприємства на засадах стратегічного підходу, що передбачає впровадження цифрових інструментів, розвиток комунікаційної політики, оптимізацію каналів збуту та формування ефективної системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Отримані результати дослідження створюють теоретико-аналітичну основу для обґрунтування напрямів формування та реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз ринкового середовища функціонування дистрибуційного підприємства, а також оцінено особливості його діяльності та ефективність маркетингової системи.

Встановлено, що ринок молочної продукції характеризується високим рівнем динамічності, структурними трансформаціями та впливом комплексу зовнішніх факторів, серед яких ключовими є цифровізація бізнес-процесів, зміна структури споживчого попиту, зростання логістичних витрат і наслідки воєнного стану. Доведено, що сучасний ринок функціонує як інтегрована система взаємодії виробників, дистриб'юторів, торговельних мереж та споживачів, у якій дистрибуційні підприємства виконують не лише логістичну, а й маркетингову функцію.

Аналіз динаміки розвитку ринку у 2020–2025 роках засвідчив, що довоєнний період характеризувався відносною стабільністю, тоді як з 2022 року відбулися суттєві зміни, зумовлені порушенням логістичних ланцюгів, скороченням обсягів виробництва та зростанням витрат. Водночас встановлено поступову адаптацію галузі до нових умов функціонування, що проявляється у стабілізації споживання та зростанні ролі промислового виробництва.

Проведений аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» дозволив встановити, що підприємство характеризується відносною фінансовою стабільністю та достатнім ресурсним потенціалом, однак водночас спостерігається погіршення його ринкових позицій, зниження оборотності активів і зростання дебіторської заборгованості. Це свідчить про наявність диспропорцій у системі управління діяльністю підприємства, зокрема у сфері дистрибуції та маркетингу.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства показала наявність дисбалансу між складовими маркетинг-міксу. Встановлено, що за умов відносно ефективної товарної та цінової політики підприємство має суттєві недоліки у сфері комунікаційної діяльності, управління клієнтськими відносинами та розвитку каналів збуту. Відсутність системного підходу до маркетингової діяльності, використання цифрових інструментів і CRM-технологій обмежує можливості підприємства щодо формування попиту, залучення нових клієнтів та зміцнення конкурентних позицій.

Узагальнення результатів аналізу у формі SWOT дозволило визначити наявність потенціалу розвитку підприємства за умови ефективного використання його сильних сторін і реалізації зовнішніх можливостей. Водночас виявлені слабкі сторони та загрози свідчать про необхідність трансформації маркетингової діяльності підприємства на засадах стратегічного підходу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення ефективності діяльності дистрибуційного підприємства в умовах сучасного ринку можливе лише за умови формування та реалізації комплексної маркетингової стратегії, орієнтованої на інтеграцію маркетингових, логістичних і цифрових інструментів управління.

Отримані результати формують аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, що буде здійснено у наступному розділі.

3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Формування маркетингової стратегії розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та цифровізації бізнес-процесів, маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвої трансформації. Посилення конкурентної боротьби, зміна поведінкових моделей споживачів, зростання ролі інформаційних технологій та цифрових каналів комунікації формують нові вимоги до організації маркетингової діяльності підприємств, зокрема тих, що функціонують у сфері дистрибуції продовольчих товарів.

Особливої актуальності ці процеси набувають у контексті функціонування дистрибуційних підприємств на ринку молочної продукції, де ключовими факторами успіху виступають швидкість реагування на зміни попиту, ефективність логістичних процесів, якість взаємодії з клієнтами та здатність до впровадження інноваційних маркетингових інструментів. В умовах воєнного стану та пов'язаних з ним економічних викликів ці фактори набувають ще більшої значущості, оскільки підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищених ризиків, нестабільності попиту та обмеженості ресурсів.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» характеризується відносною фінансовою стабільністю та наявністю ресурсного потенціалу для розвитку, однак водночас спостерігається погіршення його ринкових позицій, зниження ефективності використання ресурсів і недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності. Зокрема, встановлено проблеми у сфері управління

дистрибуційними процесами, зростання дебіторської заборгованості, обмеженість каналів збуту та недостатнє використання сучасних цифрових інструментів у маркетинговій діяльності підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, що підприємство має значний потенціал для розвитку за рахунок використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей, однак його реалізація стримується відсутністю системного підходу до управління маркетинговою діяльністю та недостатньою інтеграцією маркетингових, логістичних і цифрових інструментів.

За таких умов актуалізується необхідність формування комплексної маркетингової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення клієнтської бази, оптимізацію дистрибуційних процесів та активне використання цифрових технологій. Важливим напрямом є також трансформація маркетингової діяльності на засадах клієнтоорієнтованості, інтеграції каналів комунікації та автоматизації бізнес-процесів.

З огляду на вищезазначене, обґрунтуємо напрями формування та реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства, визначимо ключові інструменти її впровадження в умовах цифровізації, а також розробимо практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку.

Важливо підкреслити, що сама по собі постановка стратегічних цілей ще не забезпечує результативності маркетингової діяльності. Вирішальне значення має механізм реалізації маркетингової стратегії, тобто система організаційних, управлінських, комунікаційних та аналітичних рішень, за допомогою яких стратегічні наміри перетворюються на конкретні дії підприємства на ринку. Саме тому наступним логічним етапом формування маркетингової стратегії є побудова моделі її реалізації, що враховує як

специфіку діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», так і сучасні тенденції цифрової трансформації маркетингових процесів.

Доцільність формування такої моделі зумовлена тим, що в сучасних умовах маркетингова діяльність уже не може здійснюватися відокремлено від інших функціональних підсистем підприємства. Для дистрибуційного підприємства маркетинг безпосередньо пов'язаний із логістикою, управлінням запасами, контролем дебіторської заборгованості, організацією збуту та комунікаціями з клієнтами. Відтак маркетингова стратегія має реалізовуватися не як набір окремих маркетингових заходів, а як інтегрована модель управління, у межах якої всі елементи функціонують узгоджено.

З урахуванням цього, модель реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують поєднання традиційних маркетингових інструментів із сучасними цифровими рішеннями. Такий підхід дозволяє не руйнувати вже напрацьовані підприємством механізми взаємодії з клієнтами, а, навпаки, підсилити їх за рахунок цифрової складової. Саме в цьому полягає одна з головних переваг стратегічної моделі, адаптованої до потреб ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»: вона не вимагає радикальної зміни всієї системи управління, а передбачає її поетапну модернізацію.

Концептуальною основою запропонованої моделі має стати поєднання трьох взаємопов'язаних складових: маркетингової, логістичної та цифрової. Маркетингова складова забезпечує дослідження ринку, формування ціннісної пропозиції, сегментацію клієнтів, комунікації та просування. Логістична складова відповідає за фізичний рух товару, управління запасами, швидкість доставки та узгодженість каналів збуту. Цифрова складова формує інструментальне середовище, у межах якого здійснюється аналітика, автоматизація комунікацій, ведення клієнтської бази та контроль результативності маркетингової діяльності. Взаємодія цих складових формує

єдину систему стратегічного управління, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У межах такої моделі об'єктом управління виступає маркетингова діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» як сукупність процесів, пов'язаних із вивченням ринку, формуванням попиту, організацією збуту продукції, підтримкою відносин із клієнтами та забезпеченням ринкової присутності підприємства. Своєю чергою, суб'єктами управління виступають керівництво підприємства, комерційна служба, менеджери зі збуту та працівники, відповідальні за реалізацію цифрових маркетингових інструментів. Такий розподіл ролей має важливе значення, оскільки дозволяє забезпечити як стратегічний, так і оперативний рівень реалізації маркетингової стратегії.

Метою реалізації запропонованої моделі є забезпечення сталого зростання обсягів реалізації продукції, зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів та формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами. Водночас ця загальна мета конкретизується через низку стратегічних орієнтирів, серед яких особливої уваги потребують розширення клієнтської бази, активізація роботи з перспективними сегментами, скорочення втрат, пов'язаних із неефективною взаємодією з контрагентами, а також підвищення результативності маркетингових заходів на основі аналітичного підходу.

Формування моделі реалізації маркетингової стратегії неможливе без визначення принципів, на яких вона повинна функціонувати. З огляду на особливості діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», найбільш важливими є принципи клієнтоорієнтованості, інтеграції, економічної доцільності, поетапності цифрового впровадження, вимірюваності результатів, адаптивності та автоматизації операційних процесів (таблиця 3.1). При цьому йдеться не про формальне декларування таких принципів, а про їхнє практичне втілення у системі прийняття рішень.

Таблиця 3.1 – Основні принципи управління формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку

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

Джерело: розроблено авторами

Так, клієнтоорієнтованість означає необхідність розглядати кожного клієнта не лише як джерело доходу, а як довгострокового партнера, потреби якого мають враховуватися у процесі формування пропозиції, умов співпраці та комунікації. Принцип інтеграції передбачає узгодження традиційних каналів збуту з цифровими каналами комунікації. Принцип економічної доцільності, у свою чергу, є особливо важливим для малого або середнього за масштабами підприємства, оскільки дозволяє впроваджувати лише ті цифрові рішення, які дійсно створюють додану вартість і не призводять до надмірного навантаження на бюджет.

Важливим елементом моделі виступають функції формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку, які в умовах цифрової трансформації набувають нового змісту.

Таблиця 3.2 – Функції формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку

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

Джерело: розроблено авторами

Аналітична функція вже не обмежується традиційним аналізом ринку чи конкурентів, а розширюється завдяки можливостям веб-аналітики, CRM-звітності, цифрового моніторингу запитів і поведінки клієнтів. Функція планування доповнюється цифровими інструментами розробки контент-планів, розсилок, календарів комунікації та бюджетування онлайн-активностей. Організаційна функція передбачає не лише розподіл обов'язків між працівниками, а й інтеграцію цифрових рішень у щоденні бізнес-процеси. Контрольна функція суттєво посилюється завдяки можливості оперативного вимірювання ефективності маркетингових заходів, аналізу конверсії,

моніторингу результатів комунікацій і оцінки реакції клієнтів на маркетингові стимули. Отже, цифровізація не змінює сутності базових функцій управління, але істотно розширює їхній інструментарій і підвищує точність управлінських рішень.

З практичної точки зору реалізація маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має спиратися на поетапний процес управління маркетинговою діяльністю. На першому етапі доцільно здійснювати систематичний аналіз ринкових можливостей та загроз, зокрема змін у поведінці споживачів, активності конкурентів, динаміки попиту та розвитку цифрових каналів комунікації. На другому етапі має відбуватися оцінка внутрішніх можливостей підприємства, включаючи ресурсний потенціал, рівень цифрової готовності, кадрові компетенції та стан маркетингових процесів. Третій етап передбачає вибір і пріоритизацію цільових сегментів ринку, що забезпечує концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямках. На четвертому етапі формуються конкретні маркетингові цілі та показники їх досягнення. Далі розробляється сама стратегія, після чого підприємство переходить до формування комплексу маркетингу, планування заходів, організації їх виконання та контролю результатів. Таким чином, реалізація маркетингової стратегії повинна розглядатися як циклічний процес, а не як разовий управлінський акт.

Суттєвою перевагою цієї моделі є її гнучкість. Вона дозволяє підприємству поєднувати вже наявні інструменти, що зарекомендували себе на практиці, з новими цифровими інструментами. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це означає, що традиційні канали особистої комунікації з клієнтами, прямі продажі, індивідуальні комерційні пропозиції та партнерська взаємодія не скасовуються, а доповнюються цифровими засобами управління клієнтською базою, аналітики, автоматизації нагадувань, інтеграції замовлень та контролю ефективності комунікації. У результаті формується не паралельне співіснування двох систем – традиційної та цифрової, – а їхнє цілісне поєднання.

Не менш важливим є ресурсне забезпечення реалізації маркетингової стратегії. У цьому аспекті йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про інформаційні, кадрові та технологічні можливості підприємства. Інформаційна складова передбачає наявність достовірних даних про клієнтів, історію замовлень, структуру продажів, динаміку дебіторської заборгованості та маркетингові результати. Кадрова складова стосується готовності працівників до використання цифрових інструментів та адаптації до нових підходів у взаємодії з клієнтами. Технологічна складова пов'язана з можливістю використання CRM-систем, веб-сайту, аналітичних сервісів, комунікаційних платформ та інших елементів цифрової інфраструктури. Саме достатність і збалансованість цих ресурсів визначатиме реальну здатність підприємства перейти від декларативної стратегії до її практичного впровадження.

Отже, на даному етапі можна стверджувати, що формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має здійснюватися не як окремий напрям покращення маркетингу, а як системний процес модернізації всієї моделі управління підприємством у частині взаємодії з ринком. Саме така постановка питання дозволяє розглядати маркетингову стратегію як центральний інструмент зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його адаптивності до змін ринкового середовища та забезпечення довгострокової результативності діяльності.

Розроблена модель маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку представлена на рисунку 3.1.

Запропонована модель формування маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має комплексний характер і враховує специфіку функціонування дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції. Її ключова перевага полягає у поєднанні стратегічних, організаційних, логістичних та цифрових складових, що дозволяє розглядати маркетингову

діяльність підприємства не як сукупність окремих заходів, а як цілісну систему, орієнтовану на досягнення довгострокових ринкових цілей.

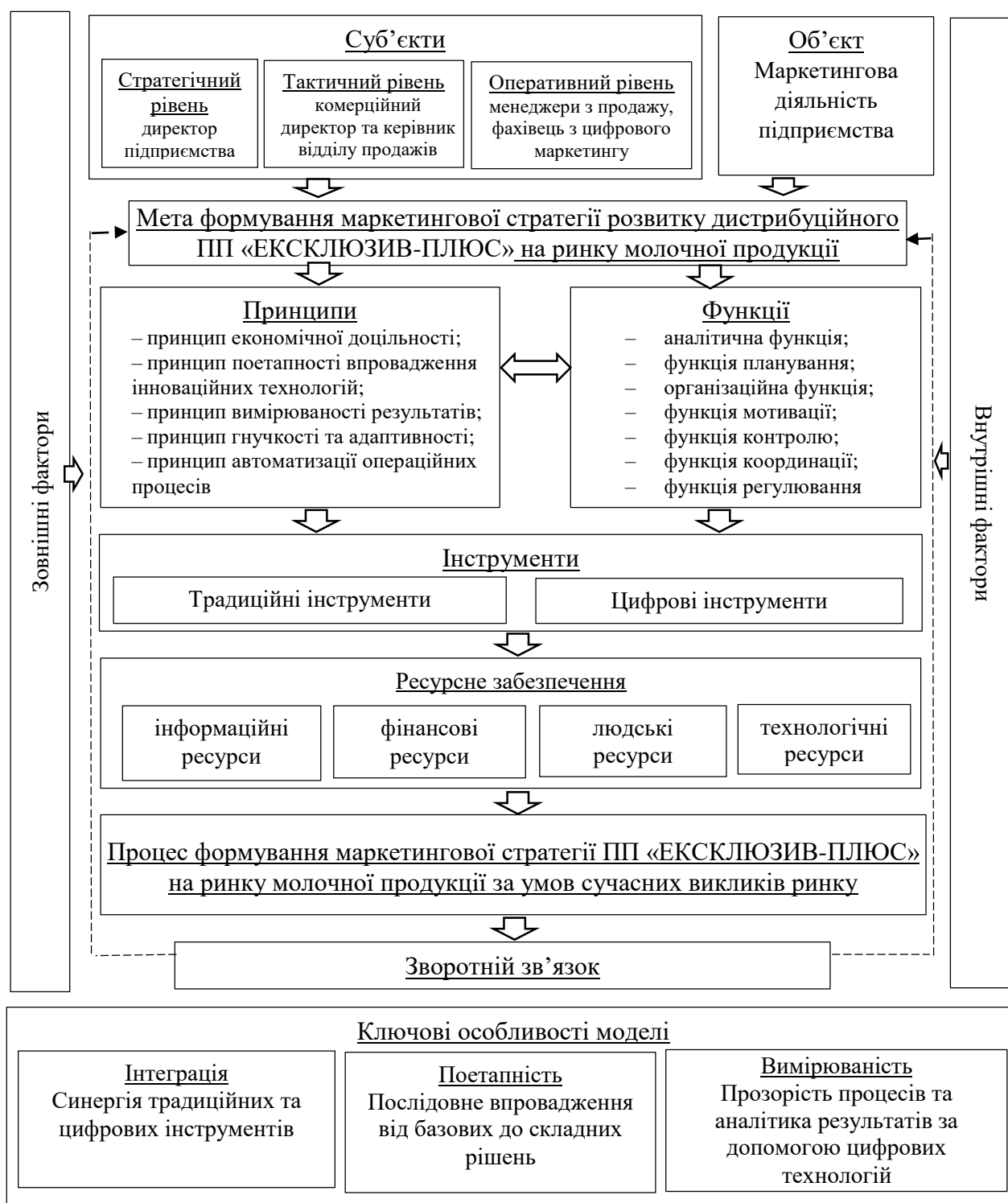


Рисунок 3.1 – Модель маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку

Джерело: розроблено авторами

Практичне значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона створює основу для переходу від фрагментарного використання окремих маркетингових інструментів до системного управління ринковою діяльністю підприємства. Її реалізація спрямована на узгодження маркетингових цілей із ресурсними можливостями ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», підвищення керованості клієнтською базою, удосконалення каналів збуту, а також посилення взаємозв'язку між маркетинговими, комунікаційними та логістичними процесами.

Важливою особливістю моделі є її клієнтоорієнтована спрямованість, що передбачає поглиблення сегментації клієнтів, підвищення якості взаємодії з різними групами контрагентів та орієнтацію на формування довгострокових партнерських відносин. Для дистрибуційного підприємства це має особливе значення, оскільки конкурентоспроможність у даному випадку визначається не лише параметрами товарної пропозиції, а й стабільністю постачання, швидкістю реагування на запити, зручністю комунікації та рівнем сервісного супроводу клієнтів.

Окреме місце в моделі займає цифрова складова, яка розглядається не як самоціль, а як засіб посилення результативності маркетингової діяльності. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингову стратегію дає можливість підвищити аналітичність управлінських рішень, покращити контроль взаємодії з клієнтами, розширити комунікаційні канали та забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Саме завдяки цьому підприємство отримує передумови для переходу до сучаснішої та більш гнучкої моделі ринкової поведінки.

Отже, запропонована модель формування маркетингової стратегії створює концептуальну основу для подальшого впровадження конкретних цифрових інструментів у діяльність підприємства. Її практична реалізація забезпечить ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

3.2 CRM-система як інструмент реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки одним із ключових напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств є впровадження інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Для дистрибуційних підприємств ця тенденція має особливе значення, оскільки їхня діяльність пов'язана з великою кількістю контрагентів, повторюваністю комерційних операцій, необхідністю постійного контролю за замовленнями, платежами та комунікаціями. У такому середовищі традиційні способи ведення клієнтської бази, побудовані на розрізних електронних таблицях, телефонних контактах та індивідуальному досвіді менеджерів, поступово втрачають ефективність і не забезпечують належної керованості маркетингових та збутових процесів.

Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» питання впровадження CRM-системи є не просто технологічним оновленням, а логічним етапом реалізації запропонованої маркетингової стратегії. Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, засвідчили наявність низки проблем, які безпосередньо пов'язані з недостатньою системністю управління клієнтськими відносинами. Зокрема, було виявлено зростання дебіторської заборгованості, подовження строків її погашення, обмеженість комунікаційних каналів, відсутність належної аналітики щодо поведінки клієнтів і недостатню керованість збутових процесів. Саме тому впровадження CRM-системи доцільно розглядати як ключовий інструмент цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства, здатний забезпечити більш високий рівень координації, прозорості та результативності.

У науковій літературі CRM-система розглядається не лише як програмний продукт, а як стратегічна концепція клієнтоорієнтованого управління, що ґрунтується на інтеграції інформації про споживачів,

автоматизації процесів і використанні даних для прийняття маркетингових рішень. У поданому користувачем документі CRM трактується як засіб упорядкування та оптимізації процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, а також як інструмент аналітики й управління у сфері продажів та комунікацій. Такий підхід є цілком придатним для адаптації до умов ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», однак у контексті даного дослідження його доцільно доповнити стратегічним виміром: CRM має розглядатися як один із базових механізмів реалізації маркетингової стратегії підприємства, орієнтованої на довгострокові відносини з клієнтами, підвищення лояльності, контроль результативності продажів та інтеграцію маркетингових і збутових процесів.

Сутність CRM полягає в тому, що вона забезпечує централізоване накопичення, зберігання, обробку та аналіз даних про клієнтів, їхню поведінку, історію комунікацій, структуру закупівель, умови співпраці та фінансову дисципліну. Для підприємства це означає перехід від фрагментарного володіння інформацією до формування єдиного інформаційного простору взаємодії з контрагентами. Особливо важливим це є для дистрибуційного підприємства, де один і той самий клієнт може регулярно здійснювати закупівлі, змінювати обсяг замовлень, вимагати індивідуальних умов постачання, затримувати оплату або, навпаки, виступати перспективним партнером із високим потенціалом зростання. Без систематизації таких даних керівництво підприємства позбавлене можливості оперативно реагувати на зміни в клієнтському портфелі, а маркетингова діяльність фактично здійснюється «вручну», без опори на аналітику.

У цьому контексті особливої ваги набуває зв'язок CRM із концепцією маркетингу взаємовідносин. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» цей аспект є визначальним, оскільки підприємство функціонує переважно у B2B-сегменті, де стабільність партнерських зв'язків та якість обслуговування часто мають не менше значення, ніж сам товар або ціна. Впровадження CRM-системи дозволяє перевести взаємодію з клієнтами з площини індивідуальної

ініціативи менеджерів у площину керованого процесу, що має чіткі правила, логіку етапів та можливість вимірювання результатів. Саме в цьому полягає її стратегічне значення: вона не лише автоматизує окремі операції, а й створює основу для більш послідовної, адресної та результативної маркетингової політики.

Для того щоб обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи саме на ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», необхідно чітко співвіднести її функціональні можливості з проблемами, виявленими у діяльності підприємства. Насамперед йдеться про проблему дебіторської заборгованості. У традиційній моделі управління менеджери нерідко ведуть облік оплат у різних файлах або таблицях, а контроль строків платежів залежить від людського фактора. У таких умовах збільшується ризик втрати важливої інформації, запізненого реагування на прострочення та накопичення проблемної заборгованості. CRM-система дозволяє автоматизувати цей процес через фіксацію умов оплати, встановлення нагадувань, відслідковування строків виконання зобов'язань і формування аналітики по кожному клієнту. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це означає не лише покращення фінансової дисципліни, а й зменшення відволікання оборотних коштів та підвищення ліквідності.

Другою проблемою, яка безпосередньо пов'язана з потребою у CRM, є відсутність системної роботи з клієнтською базою. У межах традиційного підходу клієнти часто розглядаються як сукупність окремих контактів, а не як структурований портфель, що потребує сегментації, пріоритизації та індивідуального підходу. У CRM-системі кожен клієнт фіксується як окремий об'єкт управління зі своєю історією замовлень, контактів, комерційних пропозицій, оплат і рівнем потенціалу. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це створює можливість виділяти стратегічно важливих клієнтів, відстежувати динаміку співпраці, аналізувати частоту замовлень та визначати ті сегменти, де підприємство втрачає частину потенційного попиту.

Третім важливим напрямом є аналітичне забезпечення маркетингової діяльності. Як було показано в попередньому розділі, одним із слабких місць підприємства є недостатня обґрунтованість маркетингових рішень. CRM-система дозволяє трансформувати накопичені операційні дані у корисну управлінську інформацію. Це стосується аналізу продажів за періодами, сегментами клієнтів, регіонами, менеджерами, категоріями продукції, а також аналізу конверсії на різних етапах взаємодії з клієнтом. Таким чином, підприємство отримує можливість не лише фіксувати поточний стан продажів, а й виявляти закономірності, прогнозувати поведінку клієнтів і своєчасно коригувати маркетингові дії. У поданому CRM-документі саме аналітична й прогнозна функція виділяється як одна з основних переваг системи, і для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» вона має особливо прикладне значення.

Окремої уваги потребує воронка продажів як базовий елемент CRM-системи. У наданих матеріалах вона визначається як візуальна модель, що відображає шлях клієнта від першого контакту до укладання угоди, дозволяє відслідковувати етап взаємодії та виявляти «вузькі місця» процесу продажів. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» використання воронки продажів є доцільним не лише для залучення нових клієнтів, а й для впорядкування роботи з уже існуючими контрагентами. З урахуванням специфіки діяльності підприємства воронка може включати такі етапи: первинний контакт із потенційним клієнтом, уточнення потреб і асортиментних запитів, підготовка комерційної пропозиції, погодження умов співпраці, оформлення замовлення, постачання продукції та післяпродажний супровід. Така структура дає змогу чітко бачити, на якому етапі втрачаються потенційні клієнти, які фактори впливають на відмову від співпраці та які саме процеси потребують оптимізації.

Застосування воронки продажів у CRM-середовищі створює важливий управлінський ефект. По-перше, воно підвищує прозорість роботи менеджерів, оскільки дозволяє оцінювати не лише кінцевий результат у вигляді обсягу продажів, а й якість опрацювання клієнтів на різних етапах. По-друге, це полегшує прогнозування виручки, оскільки керівництво бачить не

лише завершені угоди, а й клієнтів, які перебувають на проміжних стадіях. Потрете, воронка допомагає структурувати сам процес комунікації з клієнтами, що є надзвичайно важливим для підприємства, яке прагне підвищити результативність роботи в B2B-сегменті. Отже, для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» воронка продажів має стати не допоміжним елементом CRM, а одним із центральних інструментів стратегічного управління збутом.

Водночас упровадження CRM-системи в межах реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» потребує зваженого підходу, оскільки її результативність залежить не лише від функціональних можливостей програмного рішення, а й від відповідності системи масштабам підприємства, рівню підготовки персоналу та здатності інтегрувати її у наявні бізнес-процеси. Для підприємства принципово важливо, щоб CRM не створювала додаткового організаційного навантаження, а, навпаки, спрощувала управління клієнтською базою, посилювала контроль за дебіторською заборгованістю, забезпечувала накопичення маркетингової інформації та підвищувала ефективність комунікацій із контрагентами.

З огляду на це, у межах маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно орієнтуватися на поетапне впровадження CRM-системи хмарного типу, яка поєднує помірну вартість, достатній функціонал і можливість подальшого масштабування. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з адаптацією персоналу, технічним супроводом і надмірними витратами, а також забезпечує поступову інтеграцію CRM у єдину систему реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Особливого значення набуває інтеграція CRM із іншими цифровими інструментами маркетингової діяльності, насамперед корпоративним сайтом, електронними каналами комунікації та месенджерами. Саме така взаємодія дозволяє сформувати цілісне цифрове середовище, у межах якого заявки, комерційні запити, історія контактів, замовлення та платіжна інформація обробляються в єдиній системі. У стратегічному вимірі це забезпечує

підвищення прозорості маркетингових процесів, покращення координації взаємодії з клієнтами та посилення керованості збутовою діяльністю.

Переваги та ризики впровадження CRM-системи у діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Переваги та ризики впровадження CRM-системи у діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Переваги	Ризики
Зосередження на управлінні продажами та підтримці взаємодії з клієнтами	Висока вартість впровадження та обслуговування
Можливість зберігати історію спілкування та відстежувати можливості продажів	Залежність від сучасних технологій та регулярних оновлень системи
Підвищення лояльності клієнтів завдяки персоналізованому обслуговуванню	Ризик порушення конфіденційності даних клієнтів
Підвищення точності даних та зменшення ризику помилок	Необхідність навчання персоналу для ефективного використання
Здатність аналізувати дані для створення ефективних маркетингових стратегій	Тривалий процес налаштування та адаптації
Автоматизація процесів, скорочення часу співробітників	Можливі обмеження інтеграції з великою кількістю джерел даних
Підтримка масштабованості бізнесу шляхом інтеграції з іншими системами	Обмежений функціонал для проведення поглибленої аналітики

Джерело: сформовано авторами

Отже, впровадження CRM-системи варто розглядати як один із ключових механізмів реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», який забезпечує перехід до більш системної, аналітично обґрунтованої та клієнтоорієнтованої моделі управління маркетинговою діяльністю. Саме тому подальше обґрунтування доцільно зосередити на механізмі впровадження CRM-системи, критеріях вибору конкретного рішення та очікуваних результатах для підприємства.

Впровадження CRM-системи – це не проста інсталяція програмного забезпечення, це зміна бізнес-процесів. Щоб цей процес був ефективним, необхідно чітко визначити, які процеси в компанії потребують покращення: продажі, маркетинг, підтримка клієнтів або всі разом. Впровадження буде

успішним лише тоді, коли всі учасники – від керівництва до менеджерів – будуть залучені до процесу та розумітимуть його переваги. Важливо вибрати правильний тип CRM-системи, щоб функціональність відповідала бізнес-процесам та цілям компанії.

Етапи впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Джерело: складено авторами

Першим етапом впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має стати аналіз наявних бізнес-процесів у сфері маркетингу, збуту та клієнтського обслуговування. На цьому етапі важливо не просто зафіксувати поточний стан справ, а виявити ті ділянки, де підприємство

втрачає ефективність. Передусім це стосується процесів приймання замовлень, обліку контактів із клієнтами, контролю платежів, підготовки комерційних пропозицій, фіксації історії співпраці та внутрішньої координації між працівниками. Якщо ці процеси реалізуються через телефонні домовленості, розрізнені файли, електронні таблиці чи особисті записи менеджерів, то це свідчить про високий ризик втрати даних, дублювання дій та затримок у прийнятті рішень. Саме тому попередній аудит бізнес-процесів виступає методично необхідним кроком перед запуском будь-якої CRM-системи.

Наступним етапом має бути формування вимог до CRM-системи, виходячи з реальних потреб ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». У цьому аспекті не доцільно орієнтуватися на максимальний функціонал або на престижність бренду програмного продукту, оскільки для середнього дистрибуційного підприємства значно важливішими є практична придатність, зручність використання, можливість інтеграції та економічна виправданість. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» ключовими вимогами до CRM-системи мають бути: можливість ведення єдиної клієнтської бази, автоматичне відстеження історії взаємодії з кожним клієнтом, контроль дебіторської заборгованості, побудова воронки продажів, інтеграція з електронною поштою та месенджерами, формування аналітичних звітів щодо продажів і клієнтської активності, а також можливість подальшої інтеграції з корпоративним сайтом. Лише наявності такого функціоналу CRM дійсно працюватиме як інструмент реалізації маркетингової стратегії, а не як формальне технологічне доповнення.

Важливим етапом є вибір конкретного CRM-рішення. У наданих матеріалах наведено досить широкий перелік систем, поширених на українському ринку, серед яких як міжнародні, так і вітчизняні рішення. Однак для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільність вибору повинна оцінюватися за кількома критеріями. По-перше, система має бути достатньо простою для впровадження та навчання персоналу. По-друге, вона повинна

підтримувати хмарну модель користування, що дозволить уникнути значних витрат на власну серверну інфраструктуру. По-третє, важливою є наявність україномовного або хоча б локалізованого інтерфейсу, а також технічної підтримки. По-четверте, необхідно враховувати вартість володіння системою, включаючи абонентську плату, оплату додаткових модулів та можливих інтеграцій.

Серед CRM-систем, поширених на українському ринку, варто відзначити: Microsoft Dynamics CRM (США); Oracle Siebel CRM (США); PERFECTUM CRM (Україна); SAP (Німеччина); ONEBOX CRM (Україна); TEAMWOX (Велика Британія); BLOKNOTAPP (Україна); APPTIVO CRM SYSTEM (США); CRM EDUCATION (Україна).

Для більшості CRM-систем, доступних на вітчизняному ринку, передбачена щомісячна орендна плата за хмарне сховище, яка коливається від 8–10 доларів США до 400–500 доларів США. Вартість платних CRM-систем для маркетингу залежить від обраного тарифу та кількості користувачів.

Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» більш логічним є вибір SaaS-рішення з гнучким тарифом і базовим набором функцій, який згодом може бути масштабований залежно від результатів використання.

Після вибору системи необхідним є етап налаштування та персоналізації. У практичному вимірі це означає адаптацію CRM до специфіки ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Передусім має бути побудована структура клієнтської бази за сегментами: торговельні мережі, роздрібні магазини, заклади HoReCa, інші бізнес-клієнти. Для кожного сегмента доцільно передбачити окремі поля в картці клієнта, що відображатимуть характер замовлень, частоту поставок, цінові умови, формат співпраці, строки оплати та інші характеристики. Окремо має бути налаштована воронка продажів, яка відповідатиме реальному процесу роботи підприємства: від первинного контакту чи звернення до завершення угоди та супроводу повторних закупівель. Саме індивідуальне налаштування системи забезпечить її

відповідність бізнес-моделі підприємства та підвищить імовірність реального використання в щоденній роботі.

Не менш значущим є перенесення даних у CRM-середовище. На перший погляд це виглядає як технічна процедура, проте фактично саме вона визначає повноцінність подальшого використання системи. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» міграція даних має охоплювати базу клієнтів, історію замовлень, поточні комерційні контакти, інформацію про заборгованість, відомості про умови співпраці та наявні комунікації. При цьому важливо не просто перенести всі дані механічно, а провести їх очищення, структурування та уніфікацію. Це дозволить уникнути дублювань, технічних помилок і неповноти записів, що особливо критично на стартовому етапі використання CRM.

Однією з найпоширеніших причин невдалого впровадження CRM-систем є недостатня підготовленість персоналу. Саме тому наступний етап повинен бути пов'язаний із навчанням працівників та формуванням у них розуміння не лише технічних аспектів роботи в системі, а й загальної логіки її застосування. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це означає, що менеджери, комерційні працівники та керівництво мають усвідомити: CRM – це не додаткове навантаження, а інструмент, який полегшує щоденну роботу, знижує ризик втрати інформації та підвищує якість прийняття рішень. Якщо персонал сприйматиме CRM як суто контрольний механізм, система може формально використовуватися, але не даватиме повноцінного результату. Натомість при належному навчанні вона сприйматиметься як робоче середовище, що допомагає структурувати власну діяльність і підвищувати її продуктивність.

Після навчання доцільним є тестовий запуск системи. У цьому аспекті важливо дотримуватися поетапності: на першому етапі CRM може використовуватися для обмеженого кола клієнтів або окремого сегмента, наприклад, для роботи з певною групою постійних контрагентів. Такий підхід дозволить виявити технічні та організаційні недоліки, скоригувати

налаштування, адаптувати воронку продажів і перевірити, наскільки система дійсно відповідає потребам підприємства. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це є оптимальним варіантом, оскільки дозволяє зменшити ризики, пов'язані з різким переходом усіх процесів на нову платформу.

Після повноцінного запуску CRM-системи необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати процеси на її основі. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» це означає регулярний перегляд структури воронки продажів, аналіз ефективності роботи з різними сегментами клієнтів, удосконалення шаблонів комунікацій, розширення інтеграцій та використання накопичених даних у стратегічному маркетинговому плануванні. Лише за такого підходу CRM перестане бути статичною базою даних і перетворюється на динамічний управлінський інструмент.

Окремої уваги заслуговує питання очікуваного ефекту від впровадження CRM-системи. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» він має бути багатовимірним. На операційному рівні очікується скорочення часу на пошук інформації про клієнтів, упорядкування комунікацій, підвищення дисципліни контролю оплат і зменшення втрат, пов'язаних із людським фактором. На маркетинговому рівні ефект полягатиме у підвищенні якості сегментації клієнтів, можливості персоналізації комерційних пропозицій, зростанні частки повторних замовлень і покращенні контролю ефективності збутових каналів. На стратегічному рівні CRM створює підґрунтя для переходу підприємства до data-driven моделі управління, коли рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі систематизованої інформації.

У ширшому розумінні впровадження CRM-системи має і репутаційний ефект. Для B2B-клієнтів важливими є не лише ціна чи асортимент, а й організованість постачальника, швидкість його реакції, здатність підтримувати історію співпраці, оперативно формувати пропозиції та забезпечувати передбачуваність взаємодії. Якщо ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» зможе продемонструвати вищий рівень організованості та сервісності, це посилить його ринкове позиціонування як надійного партнера. Отже, CRM

працює не лише як внутрішній інструмент управління, а й як елемент формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таким чином, впровадження CRM-системи на ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має здійснюватися на основі послідовного та поетапного підходу, що охоплює аналіз бізнес-процесів, формування вимог до системи, вибір відповідного програмного рішення, його налаштування, міграцію даних, навчання персоналу, тестовий запуск і подальший розвиток. Саме така логіка впровадження дозволяє інтегрувати CRM у маркетингову діяльність підприємства без надмірних організаційних і фінансових ризиків, а також забезпечити її реальний вплив на ефективність реалізації маркетингової стратегії. Такий підхід загалом узгоджується з поширеними сучасними практиками CRM-упровадження, де окремими базовими етапами визначаються оцінка потреб, вибір рішення, налаштування та інтеграція, міграція даних, тестування, навчання та запуск системи.

Отже, CRM-систему доцільно розглядати як один із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», оскільки вона створює технологічну та інформаційну основу для переходу до більш системного, аналітично обґрунтованого й клієнтоорієнтованого управління маркетинговою діяльністю. Її впровадження не лише вдосконалює роботу з клієнтами, а й формує передумови для подальшого розвитку цифрової інфраструктури підприємства, зокрема корпоративного веб-сайту, електронних каналів комунікації та інших інструментів онлайн-взаємодії з ринком, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.3 Цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Реалізація сформованої маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» потребує використання не лише внутрішніх інструментів управління клієнтськими відносинами, зокрема CRM-системи, а й ширшого комплексу цифрових рішень, що забезпечують зовнішню взаємодію підприємства з ринком.

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективна маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства не може обмежуватися лише традиційними каналами збуту та комунікації. Її результативність значною мірою залежить від того, наскільки підприємство здатне забезпечити власну цифрову присутність, сформувані зручні канали взаємодії з клієнтами, підвищити доступність інформації про свою діяльність та інтегрувати цифрові рішення в систему просування і збуту. Саме тому цифрові інструменти у даному дослідженні розглядаються не як додаткові елементи маркетингової діяльності, а як важливі складові реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

Результати проведеного аналітичного дослідження виявили, що підприємство характеризується обмеженим рівнем цифрової присутності, недостатньою диверсифікацією комунікаційних каналів, слабкою маркетинговою активністю в онлайн-середовищі та відсутністю системного використання цифрових інструментів для залучення нових клієнтів. За цих умов навіть ефективна внутрішня організація маркетингових процесів не забезпечує повною мірою зміцнення ринкових позицій підприємства, оскільки зовнішня складова реалізації маркетингової стратегії залишається недостатньо розвиненою.

У цьому контексті особливого значення набувають такі цифрові інструменти, як корпоративний веб-сайт, електронні канали комунікації,

месенджери, цифровий контент, а також елементи цифрового брендингу. Їх використання дозволяє забезпечити постійну присутність підприємства в інформаційному просторі, спростити взаємодію з наявними клієнтами, розширити охоплення потенційної аудиторії та підвищити ефективність збутової діяльності. Водночас їх впровадження має здійснюватися не фрагментарно, а як складова єдиної маркетингової логіки, визначеної у підрозділі 3.1.

У структурі цифрових інструментів реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» центральне місце доцільно відвести корпоративному веб-сайту. Це зумовлено тим, що саме сайт виступає базовою цифровою платформою підприємства, яка поєднує інформаційну, комунікаційну, сервісну та іміджеву функції. На відміну від окремих каналів цифрової комунікації, що виконують здебільшого допоміжну роль, веб-сайт забезпечує стабільну онлайн-присутність підприємства, систематизоване представлення його товарної пропозиції та можливість інтеграції з іншими елементами цифрової інфраструктури, зокрема CRM-системою, електронною поштою, аналітичними сервісами та месенджерами.

Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» створення корпоративного сайту має розглядатися не лише як технічний крок у напрямі цифровізації, а як стратегічне рішення, спрямоване на посилення зовнішнього виміру маркетингової діяльності. У попередніх підрозділах було обґрунтовано, що одним із слабких місць підприємства є недостатня цифрова присутність і обмежене використання сучасних каналів взаємодії з клієнтами. За таких умов навіть за наявності сформованих ділових контактів підприємство залишається менш видимим для нових потенційних контрагентів, а отже, втрачає частину можливостей, пов'язаних із розширенням клієнтської бази. Саме тому корпоративний сайт має виконувати функцію цифрової «точки входу» до взаємодії з підприємством.

Маркетингове значення сайту полягає насамперед у тому, що він дозволяє перевести важливу частину комунікації з ринком у структуровану,

контрольовану та постійно доступну форму. Для B2B-клієнтів, з якими працює ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», важливою є не лише наявність асортименту, а й зручність отримання інформації, розуміння умов співпраці, прозорість замовлення та швидкість зворотного зв'язку. Саме веб-сайт може забезпечити такий рівень комунікації, оскільки він не залежить від графіка роботи конкретного менеджера, не обмежений часовими рамками телефонного контакту та дозволяє клієнту самостійно ознайомитися з ключовими аспектами співпраці.

З огляду на специфіку діяльності підприємства корпоративний сайт не повинен копіювати модель класичного інтернет-магазину, орієнтованого на кінцевого споживача. Його архітектура має відповідати логіці B2B-взаємодії, де важливими є довіра, функціональність, швидкість навігації та можливість переходу до комерційної комунікації. Саме тому у структурі сайту ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно передбачити кілька взаємопов'язаних блоків: інформацію про підприємство, каталог продукції, розділ з умовами співпраці, контактнo-комунікаційний модуль, а також форму заявки або попереднього замовлення. Така структура дозволить поєднати презентаційну функцію ресурсу з його практичним використанням у збутовому процесі.

Особливе значення має асортиментний блок сайту, оскільки саме він дозволяє відобразити товарну пропозицію підприємства як елемент його маркетингової стратегії. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно представити продукцію за категоріями, супроводжуючи кожен позицію базовою характеристикою, інформацією про формат упаковки, особливості використання, можливі умови постачання та, за потреби, комерційні параметри. Такий підхід є доцільним не лише з інформаційного, а й з маркетингового погляду, оскільки дозволяє підприємству структурувати власну пропозицію для різних клієнтських сегментів і зробити її більш зрозумілою для потенційних партнерів.

Важливо, щоб сайт був орієнтований не тільки на інформування, а й на генерацію звернень. Саме тому в його структурі мають бути передбачені

інструменти, що спрощують перехід користувача до дії: форма заявки, кнопки швидкого зв'язку, можливість замовлення консультації, подання запиту на комерційну пропозицію або попереднє оформлення замовлення. У поєднанні з CRM-системою це створює для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» можливість побудови повноцінного цифрового каналу залучення й обробки лідів. Усі звернення, що надходять через сайт, можуть одразу потрапляти до CRM, фіксуватися у воронці продажів і надалі супроводжуватися менеджерами відповідно до логіки, визначеної в попередньому підрозділі.

Структуру корпоративного сайту представлена на рисунку 3.3 та у вигляді таблиці 3.4, що відображає ієрархію розділів, їх призначення та ключовий контент.

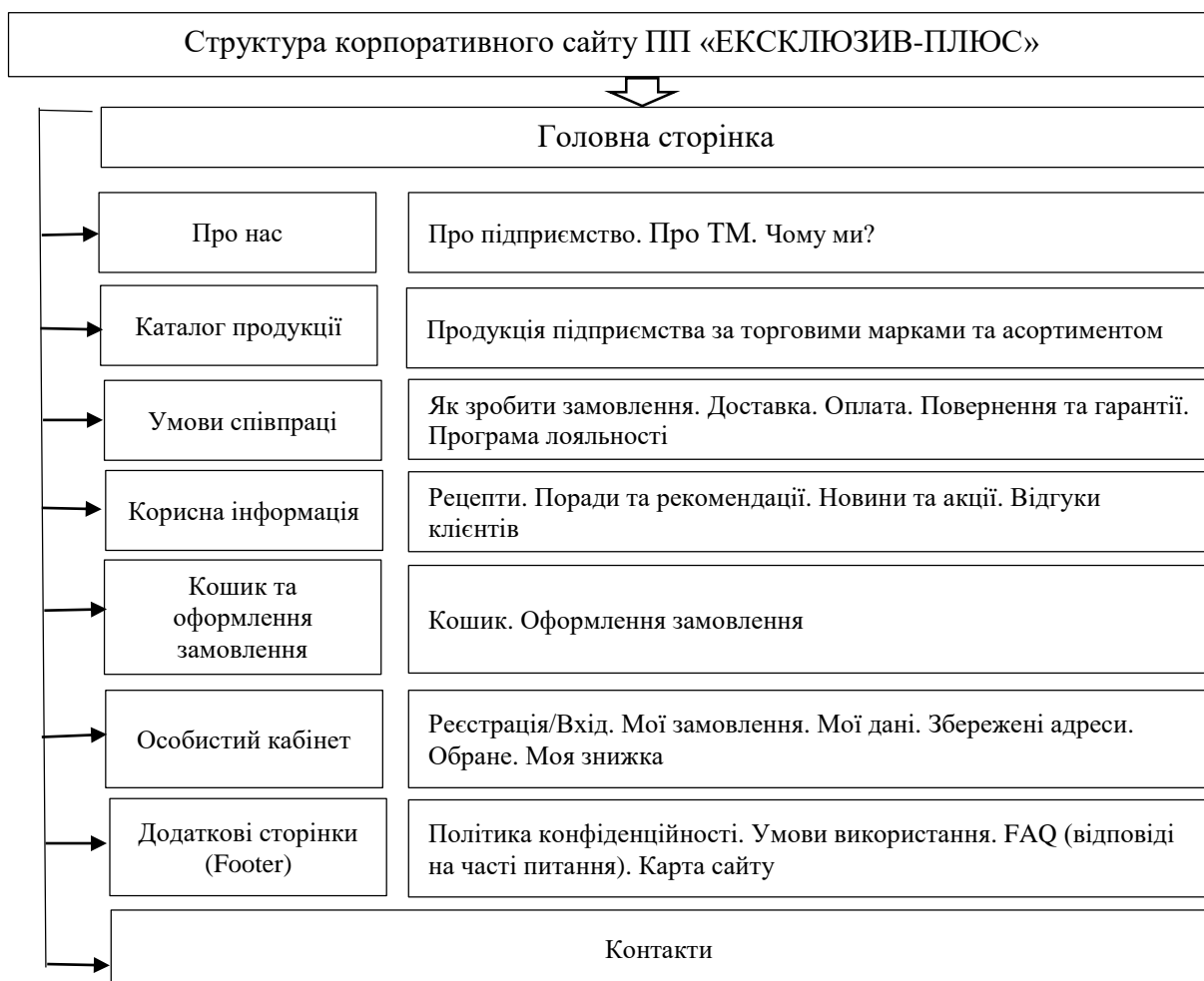


Рисунок 3.3 – Структура корпоративного сайту ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Структура корпоративного сайту ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

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

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Про компанію	Про ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»	Історія компанії, основні напрями діяльності, географія обслуговування, місія та цінності. Інформація про статус офіційного дистриб'ютора, ТМ які представляє підприємство. Фото складу, офісу, команди (за можливості)	Інтерактивна карта зони доставки, цифри та факти про компанію (років на ринку, кількість клієнтів, обсяг асортименту)
	Про ТМ	Інформація про торгові марки, історія кожної ТМ, виробничі потужності, контроль якості, сертифікати та нагороди. Посилання на офіційні сайти ТМ	Відео про виробництво (за наявності з офіційних джерел ТМ, галерея сертифікатів якості
	Чому ми?	Детальне розкриття переваг співпраці з компанією: гарантія якості оригінальної продукції, гнучкі умови для малого бізнесу, низький поріг мінімального замовлення, оперативна доставка, професійна консультаційна підтримка, система знижок для постійних клієнтів, можливість відстрочки платежу для перевірених партнерів	Порівняльна таблиця з конкурентами (без згадування конкретних назв), калькулятор вигоди, відгуки клієнтів
Умови співпраці	Як зробити замовлення	Покрокова інструкція процесу оформлення замовлення на сайті з візуальними ілюстраціями кожного кроку. Інформація про альтернативні способи замовлення (телефон, email, месенджери)	Інтерактивна інструкція з анімацією, відеоролик-туторіал для нових користувачів
	Доставка	Детальна інформація про зону доставки, графік доставки (дні та час), умови безкоштовної доставки, вартість доставки при замовленнях нижче певної суми. Інформація про можливість самовивозу.	Інтерактивна карта з позначенням зони доставки, калькулятор вартості доставки, форма для уточнення можливості доставки за конкретною адресою
	Оплата	Опис доступних способів оплати (готівкою при отриманні, безготівковий розрахунок для юридичних осіб та ФОП, електронні платежі). Умови надання відстрочки платежу для постійних клієнтів	Логотипи платіжних систем, зразки документів для юридичних осіб
	Повернення та гарантії	Політика повернення продукції, гарантії якості, процедура розгляду рекламаций. Контактна інформація для вирішення спірних питань	Форма для подачі рекламаций, FAQ з типовими ситуаціями
	Програма лояльності	Опис системи знижок для постійних клієнтів, умови накопичувальних знижок, спеціальні пропозиції для великих обсягів замовлень, сезонні акції	Калькулятор знижки, таблиця градації знижок залежно від обсягу закупівель

Кінець таблиці 3.4

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

Джерело: розроблено авторами

У даному контексті доречно підкреслити, що корпоративний сайт ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має мати адаптивний характер. Значна частина

потенційних клієнтів підприємства, зокрема представники малого та середнього бізнесу, часто використовують мобільні пристрої як основний інструмент доступу до інформації та комунікації з постачальниками. Саме тому веб-ресурс має бути технічно зручним для перегляду зі смартфонів і планшетів, забезпечувати швидке завантаження сторінок і мінімальну кількість дій для переходу до заявки чи контакту з менеджером. У маркетинговому вимірі це має безпосереднє значення, оскільки технічна незручність цифрового каналу часто призводить до втрати потенційного клієнта ще до етапу прямого контакту.

Поряд із сайтом важливою складовою цифрових інструментів реалізації маркетингової стратегії є електронні канали комунікації. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» їх значення полягає в тому, що вони дозволяють підтримувати регулярний, але ненав'язливий контакт із клієнтською базою, підвищувати частоту взаємодії та формувати більш прогнозований цикл повторних замовлень. У цьому аспекті особливої уваги заслуговує email-комунікація. На відміну від масового рекламного email-маркетингу, який здебільшого орієнтований на B2C-середовище, у B2B-практиці електронна пошта виступає насамперед інструментом адресної ділової комунікації. Через неї можуть надсилатися оновлені прайс-листи, пропозиції щодо нового асортименту, спеціальні умови для окремих сегментів, нагадування, інформація про логістичні зміни або партнерські програми.

Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно розглядати email-комунікацію як інструмент підтримки клієнтських відносин, а не лише як засіб стимулювання продажів. У поєднанні з CRM-системою це дозволяє будувати більш диференційовану модель взаємодії з різними категоріями клієнтів. Наприклад, для постійних партнерів можуть формуватися персоналізовані інформаційні листи з акцентом на стабільність співпраці, для нових клієнтів – вітальні або ознайомчі повідомлення з описом умов роботи, а для клієнтів із нерегулярними закупівлями – нагадування чи пропозиції повернення до

активної співпраці. Такий підхід повністю узгоджується з клієнтоорієнтованим характером маркетингової стратегії підприємства.

Оперативний рівень цифрової взаємодії доцільно посилити за рахунок месенджерів. Їх маркетингове значення для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» полягає в забезпеченні швидкої двосторонньої комунікації, що є особливо важливою для B2B-клієнтів, які часто приймають рішення в умовах обмеженого часу. Через месенджери можуть уточнюватися наявність продукції, підтверджуватися деталі замовлення, надсилатися короткі нагадування або оперативні повідомлення щодо доставки. У стратегічному контексті це підсилює загальну сервісну складову підприємства та зменшує комунікаційні бар'єри для клієнтів.

Водночас використання месенджерів не повинно носити хаотичний характер. Якщо комунікація в них не інтегрована у CRM-систему або не фіксується в єдиній логіці роботи з клієнтом, підприємство ризикує повторити ті самі проблеми, які існують у традиційній моделі: втрату домовленостей, неузгодженість дій між працівниками та відсутність цілісної історії взаємодії. Саме тому у випадку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» месенджери мають виступати як зручний оперативний канал, але в межах єдиного цифрового контуру комунікацій, який координується через CRM та загальну маркетингову стратегію.

Ще одним важливим напрямом цифровізації є контентна складова маркетингової стратегії. Для B2B-дистриб'ютора контент не обов'язково має набувати форми масштабного медійного просування, однак він здатен виконувати важливу підтримувальну функцію. Йдеться про публікацію корисної інформації на сайті, розсилках чи інших цифрових каналах, яка допомагає клієнту краще орієнтуватися в асортименті, умовах співпраці, новинках продукції, логістиці або можливих варіантах використання товарів у власній бізнес-моделі. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» такий контент може бути пов'язаний з оновленням асортименту, практичними порадами для сегменту HoReCa, інформацією про стабільність поставок, умовами

замовлення та іншими темами, які підвищують інформованість і довіру партнерів.

У сукупності всі зазначені інструменти – сайт, email-комунікації, месенджери, цифровий контент – мають працювати в єдиній логіці реалізації маркетингової стратегії. Їх не слід сприймати як набір окремих цифрових рішень, що існують паралельно. Навпаки, вони повинні бути інтегровані в спільну систему ринкової взаємодії, де сайт забезпечує базову цифрову присутність і генерацію звернень, CRM систематизує та супроводжує роботу з клієнтами, email і месенджери підтримують регулярну комунікацію, а контент виконує інформаційно-репутаційну функцію. Саме така взаємодія створює для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» можливість реалізувати маркетингову стратегію не лише у внутрішньому, а й у зовнішньому вимірі.

З метою забезпечення практичної реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» цифрові інструменти доцільно розглядати не лише як окремі рішення, а як взаємопов'язану систему заходів, орієнтованих на досягнення конкретних ринкових і управлінських результатів. Такий підхід є принципово важливим, оскільки дозволяє перевести питання цифровізації з площини загальних намірів у площину прикладного стратегічного управління. Для підприємства це означає необхідність не просто впровадити сайт, налагодити комунікацію через електронні канали або використовувати CRM-систему, а забезпечити узгоджене функціонування всіх цих елементів відповідно до логіки маркетингової стратегії.

У цьому контексті одним із ключових завдань виступає побудова єдиного цифрового контуру маркетингової діяльності підприємства. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» такий контур має об'єднати процес залучення клієнта, отримання звернення, опрацювання комерційного запиту, оформлення замовлення, супроводу угоди, контролю оплат та підтримки подальших комунікацій. Саме в такій системі кожен цифровий інструмент виконує власну функцію, але при цьому працює на спільний стратегічний результат. Корпоративний сайт має забезпечувати інформаційну доступність

підприємства та первинне залучення клієнтів, CRM-система – накопичення та аналітику даних, email-комунікація – підтримку довгострокових відносин, месенджери – оперативність взаємодії, а цифровий контент – формування довіри та професійної репутації підприємства на ринку.

З огляду на це практичні заходи з цифровізації маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно систематизувати за кількома стратегічними напрямками. Перший напрям пов'язаний із розвитком цифрової інфраструктури підприємства. Йдеться про створення або вдосконалення корпоративного веб-сайту, забезпечення його інтеграції з формами зворотного зв'язку, каталогом продукції, заявками на замовлення та CRM-системою. У стратегічному розумінні цей напрям покликаний забезпечити постійну присутність підприємства в цифровому середовищі, підвищити його доступність для нових клієнтів і зробити процес взаємодії з підприємством більш структурованим і зручним.

Другий напрям стосується цифровізації комунікаційної політики. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» він пов'язаний із переходом від епізодичних комунікацій до системної моделі підтримки клієнтських відносин. Це передбачає використання email-розсилок, автоматизованих повідомлень, месенджерів і, за необхідності, інших цифрових каналів для оперативного інформування клієнтів, підтримки комерційного контакту та стимулювання повторних замовлень. Такий підхід дозволяє значно зменшити залежність підприємства від випадкових або ситуативних контактів і водночас підвищує керованість маркетингової активності.

Третій напрям пов'язаний із розвитком цифрової аналітики. Для підприємства, яке прагне реалізувати сучасну маркетингову стратегію, надзвичайно важливо не лише здійснювати комунікацію чи просування, а й розуміти, який реальний ефект дають ці дії. Саме тому ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» доцільно впровадити аналітичні механізми оцінки результативності цифрових каналів: відстеження джерел звернень, конверсії заявок, поведінки користувачів на сайті, частоти повторних замовлень, активності клієнтів за

сегментами та результативності окремих комунікаційних інструментів. У стратегічному сенсі це забезпечує перехід до більш обґрунтованого управління маркетинговою діяльністю та дозволяє своєчасно коригувати окремі елементи стратегії.

Четвертий напрям стосується цифрового брендингу та формування онлайн-репутації підприємства. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» питання брендингу має розглядатися в прикладному B2B-контексті. Йдеться не стільки про класичний емоційний бренд, скільки про формування стійкого уявлення про підприємство як про надійного, сучасного та професійного партнера. У цифровому середовищі це досягається через якість сайту, послідовність комунікацій, професійний стиль подання інформації, логіку цифрового сервісу та прозорість умов співпраці. Такий підхід особливо важливий для підприємства, яке прагне розширити клієнтську базу та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

П'ятий напрям пов'язаний із цифровою підтримкою збуту. У межах запропонованої маркетингової стратегії збут не може розглядатися лише як функція прийому та виконання замовлень. Він повинен бути підсилений цифровими інструментами, які дають змогу пришвидшити реакцію на звернення, підвищити точність виконання замовлень, зробити взаємодію з клієнтами більш зручною, а також зменшити навантаження на менеджерів у частині рутинних операцій. Саме в цьому сенсі цифровізація збуту виступає не окремим технічним напрямом, а складовою маркетингової стратегії, орієнтованої на підвищення якості сервісу й зміцнення лояльності клієнтів.

У методичному аспекті зазначені напрями доцільно реалізовувати поетапно. Це особливо важливо для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», оскільки одночасне впровадження всіх цифрових рішень може створити надмірне навантаження як на персонал, так і на ресурсну базу підприємства. Саме тому першочерговим має стати впровадження тих інструментів, які забезпечують найбільш відчутний ефект у короткостроковій перспективі. До них належать CRM-система, базовий функціональний веб-сайт із можливістю отримання

заявок та налагодження електронних каналів комунікації з клієнтами. На наступному етапі доцільно розширювати інструментальний контур за рахунок глибшої аналітики, автоматизації окремих повідомлень, розвитку цифрового контенту та вдосконалення персоналізованих комунікацій.

Водночас важливо, щоб підприємство не сприймало цифровізацію як процес одноразового оновлення. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» вона має розглядатися як безперервний процес удосконалення маркетингової діяльності, в межах якого цифрові рішення поступово інтегруються у всі основні бізнес-процеси, пов'язані з ринковою взаємодією. Саме тому успішність реалізації запропонованих заходів значною мірою залежатиме від здатності підприємства забезпечити не лише технічне впровадження інструментів, а й формування відповідної управлінської культури, орієнтованої на використання даних, вимірюваність результатів та постійне коригування маркетингових дій.

Оцінюючи очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів, доцільно виходити з того, що він матиме комплексний характер. На ринковому рівні цифрові інструменти повинні сприяти підвищенню впізнаваності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», розширенню клієнтської бази та залученню нових партнерів, зокрема з тих сегментів, які раніше були охоплені недостатньо активно. На маркетинговому рівні очікується підвищення результативності комунікацій, покращення якості сегментації клієнтів, зростання ефективності повторних контактів і більш чіткий зв'язок між маркетинговими заходами та комерційним результатом. На організаційному рівні підприємство має отримати кращу координацію процесів, скорочення часу обробки запитів, упорядкування інформаційних потоків та зниження залежності від неформалізованих процедур. На фінансовому рівні очікуваний ефект пов'язаний із зменшенням втрат, пов'язаних із неефективною комунікацією, посиленням контролю за дебіторською заборгованістю та підвищенням передбачуваності збутової діяльності.

Узагальнюючи викладене, необхідно зазначити, що цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» мають розглядатися як комплексна система зовнішньої ринкової взаємодії підприємства. Їхнє значення полягає не лише у модернізації окремих каналів комунікації чи збуту, а у формуванні нової якості маркетингової діяльності, яка базується на поєднанні клієнтоорієнтованості, цифрової доступності, аналітичності та системності. Саме за такого підходу цифровізація перестає бути суто технічним процесом і перетворюється на реальний механізм реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Таким чином, запропоновані в межах підрозділу цифрові інструменти: корпоративний сайт, електронні канали комунікації, елементи цифрового брендингу, контентна підтримка та інтеграція з CRM-системою – формують для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» практичну основу для посилення маркетингової стратегії та зміцнення його ринкових позицій. Їх впровадження дозволить підприємству перейти до більш сучасної, гнучкої та результативної моделі маркетингової діяльності, що відповідає вимогам цифрової економіки та специфіці ринку молочної продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на засадах стратегічного підходу та цифрової трансформації. Проведене дослідження дозволило перейти від аналітичного виявлення проблем, здійсненого у другому розділі, до розробки практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Установлено, що в сучасних умовах динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції, зміни структури попиту та зростання ролі цифрових комунікацій маркетингова діяльність дистрибуційного підприємства повинна ґрунтуватися на системному стратегічному підході. У зв'язку з цим сформовано маркетингову стратегію ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», яка орієнтована на інтеграцію маркетингових, логістичних та цифрових інструментів управління, підвищення клієнтоорієнтованості підприємства, оптимізацію каналів збуту та зміцнення його ринкової присутності.

Обґрунтовано, що реалізація маркетингової стратегії підприємства потребує вдосконалення моделі управління маркетинговою діяльністю. Запропоновано розглядати її як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що охоплює об'єкт і суб'єкти управління, цілі, принципи, функції, інструменти, ресурсне забезпечення та механізм контролю результатів. Доведено, що саме системна інтеграція традиційних і цифрових маркетингових інструментів дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових рішень і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що одним із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» є впровадження CRM-системи.

Доведено, що її використання дозволяє систематизувати клієнтську базу, автоматизувати комунікації, підвищити якість аналітичного забезпечення маркетингових рішень, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та покращити управління збутовими процесами. Обґрунтовано, що CRM-система у даному випадку виступає не лише інструментом автоматизації, а й базовим елементом клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії підприємства.

Установлено, що ефективна реалізація маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» потребує ширшого використання цифрових інструментів зовнішньої ринкової взаємодії. У цьому зв'язку обґрунтовано доцільність створення корпоративного веб-сайту, розвитку електронних каналів комунікації, використання цифрового контенту та елементів цифрового брендингу. Доведено, що зазначені інструменти забезпечують підвищення цифрової присутності підприємства, покращують доступність інформації для клієнтів, розширюють можливості залучення нових партнерів та сприяють підвищенню результативності збутової діяльності.

Узагальнення розроблених напрямів удосконалення дозволило сформуванню системи практичних заходів реалізації маркетингової стратегії ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на засадах цифровізації. Встановлено, що їх комплексне впровадження створює передумови для посилення ринкового позиціонування підприємства, підвищення ефективності комунікацій із клієнтами, удосконалення контролю маркетингових результатів, розширення клієнтської бази та зниження залежності від окремих контрагентів.

Таким чином, підвищення ефективності маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» можливе за умови поєднання стратегічного підходу до її формування з послідовним упровадженням цифрових інструментів управління та комунікації. Запропоновані рішення забезпечують перехід підприємства до більш сучасної, системної та адаптивної моделі маркетингової діяльності, що відповідає вимогам цифрової економіки та специфіці ринку молочної продукції.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе науково-прикладне завдання, що полягало в обґрунтуванні теоретичних засад, здійсненні аналітичної оцінки та розробці практичних рекомендацій щодо формування й реалізації маркетингової стратегії дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів.

У першому розділі дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування маркетингової стратегії та встановлено, що вона є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, узгодження його внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища та формування стійких ринкових переваг. Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів маркетингова стратегія дистрибуційного підприємства має формуватися на основі системного підходу, що передбачає інтеграцію маркетингових, логістичних та цифрових інструментів управління. Визначено, що специфіка дистрибуційних підприємств полягає у необхідності поєднання функцій товароруку, управління каналами збуту, взаємодії з клієнтами та забезпечення високого рівня сервісу, що надає маркетинговій стратегії особливої комплексності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз ринкового середовища, діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» та стану його маркетингової діяльності. Встановлено, що ринок молочної продукції характеризується високою конкуренцією, структурними трансформаціями, посиленням ролі цифрових комунікацій і значним впливом логістичних факторів. За результатами аналізу діяльності підприємства визначено, що, попри наявність внутрішньої фінансової стабільності та достатнього ресурсного потенціалу, ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» має низку проблем, пов'язаних із погіршенням ринкових позицій, недостатньою диверсифікацією

каналів збуту, зростанням дебіторської заборгованості, обмеженим використанням цифрових інструментів та відсутністю системної аналітики клієнтської бази. Узагальнення результатів SWOT-аналізу підтвердило наявність потенціалу розвитку підприємства, реалізація якого потребує модернізації маркетингової діяльності на стратегічних засадах.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Сформовано маркетингову стратегію підприємства, орієнтовану на клієнтоорієнтованість, інтеграцію маркетингових, логістичних та цифрових процесів, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій. Запропоновано модель реалізації маркетингової стратегії, яка забезпечує системне узгодження цілей, принципів, функцій, інструментів та ресурсного забезпечення маркетингової діяльності. Доведено, що одним із ключових інструментів реалізації запропонованої стратегії є впровадження CRM-системи, яка дозволяє підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, автоматизувати комунікації, покращити контроль дебіторської заборгованості та забезпечити аналітичну підтримку маркетингових рішень. Крім того, обґрунтовано доцільність використання корпоративного веб-сайту, електронних каналів комунікації, цифрового контенту та елементів цифрового брендингу як інструментів зовнішньої реалізації маркетингової стратегії підприємства.

За результатами дослідження встановлено, що підвищення ефективності маркетингової діяльності дистрибуційного підприємства в сучасних умовах можливе лише за умови переходу від фрагментарного використання окремих маркетингових інструментів до цілісної стратегічно орієнтованої моделі управління, у межах якої цифрові рішення виступають не додатком, а органічною складовою маркетингової стратегії. Саме така модель забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, покращення якості взаємодії з клієнтами, підвищення результативності збутових процесів і зміцнення ринкової стійкості.

Отже, поставлена мета дослідження досягнута, а визначені завдання виконано. Отримані результати мають теоретичне і практичне значення, оскільки можуть бути використані ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» для вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення ефективності реалізації продукції та посилення конкурентних позицій на ринку молочної продукції. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням економічної ефективності впровадження запропонованих цифрових інструментів, а також із розробкою механізмів їх адаптації до змін ринкового середовища та специфіки функціонування дистрибуційних підприємств у кризових умовах.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. / І. А. Абрамович, Д. В. Воловик // Агросвіт. – 2020. – № 10. – С. 52-56. – URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>.

2 Андрушкевич З. Адаптація маркетинг-логістичної діяльності дистрибуційних підприємств молочної галузі до умов цифрової трансформації та викликів воєнного часу / З. Андрушкевич, С. Кізенко, В. Андрушко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 340(2). – С. 346-352. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-55>.

3 Андрушкевич З. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства / З. Андрушкевич, К. Ларіонова, А. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2026. – № 350(1). – С. 483-489. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-66>.

4 Асоціація виробників молока України. «Експорт молочних продуктів у 2024 р. перевищив імпорту удвічі». – 2025. – URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1077277.html>.

5 Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств / М. О. Багорка, В. В. Челак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 20 (1). – С. 32-36. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%281%29_9.

6 Березовська Л. О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни / Л. О. Березовська, А. В. Кириченко // Економіка та суспільство . 2023. – № 51. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.

7 Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення / Б. В. Бешлей // Бізнес Інформ. – 2024. – № 9. – С. 266-273. – URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001545685>.

8 Біловодська О. А. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики / О. А. Біловодська, М. Ю. Гвоздецька // Ефективна економіка. – 2018. – №2. – URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf.

9 Бобровник В. М. Методологія розробки метрик для вимірювання ефективності тригерів та взаємодії зі споживачами у сучасній теорії маркетингу / В. М. Бобровник, З. М. Андрушкевич // Innovation and Sustainability. – 2024. – №4. – С. 163–173. – URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/314>.

10 Бобровник В. М. Мікромоменти у цифровій трансформації маркетингу: вплив на шлях клієнта у різних бізнес-моделях / В. М. Бобровник, З. М. Андрушкевич // Інноваційна економіка. – 2025. – №1. – С. 31–41. – URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1421>.

11 Бобровник В. М. Формування системи управління продажами на підприємствах з багаторівневою структурою в умовах цифровізації маркетингу взаємовідносин / В. М. Бобровник, З. М. Андрушкевич, Р. С. Занихайло // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – № 10. – С. 14-22. – URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/268>.

12 Болвінова А. О. Сутність дистрибуційної політики підприємства / А. О. Болвінова / А. О. Болвінова // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: зб. наук. пр IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 12 березня 2021 р., 2021. – С. 40-42. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11830/9896>

13 Боняр С. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації / С. М. Боняр, К. М. Грабітченко // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 6. – С. 352–360.

14 Бубенець І. Г. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. / І. Г. Бубенець, К. С. Олініченко, С. С. Христенко // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. – №17. – URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-08>.

15 Бубенець І. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи / І. Бубенець, О. Чатченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 3. – С. 323-326. – DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-48.

16 Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. – Вип. 23. – С. 22-29.

17 Витвицька О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. / О. Витвицька, С. Суворова, А. Корюгін // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>.

18 Гладун П. Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства / П. Гладун // Економіка та суспільство. – 2025. – № 80. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-19>.

19 Закрижевська І. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації / І. Закрижевська, В. Нянько, Ю. Поліщук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>.

20 Закрижевська І. В. Інтеграція цифрових технологій у розвиток глобальних маркетингових комунікацій промислових підприємств // І. Закрижевська, Є. Неделін, С. Остапчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – 346(5). – С. 369-377. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-55>.

21 Закрижевська І. В. Оцінка ролі споживчої поведінки у формуванні цифрових маркетингових кампаній / І. В. Закрижевська, Є. І. Неделін, Ю. М.

Поліщук // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 6. – URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14289775>.

22 Зеленчук І. Б. Формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. – URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/20160617d.pdf>.

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

24 Ільчук П. Г. Формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації підприємств : автореф. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04 / П. Г. Ільчук // Хмельницький, 2016. – 43 с. – URL: <https://uacademic.info/ua/document/0516U000289>.

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

26 Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації: див. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. А. Калугіна // Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2015. – 200 с.

27 Карачина Н. П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки / Н. П. Карачина, І. В. Зозуля // Економічний простір. – 2017. – № 119. – С. 165-172. – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.

28 Карпенко В. Вплив якості сировинного молока на експортний потенціал молочної галузі України / І. Ібатуллін, В. Карпенко, Д. Стріховський, В. Андрушко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 3, Т.1. – С. 420-426. – URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-61).

29 Карпенко В. Інституційне забезпечення експортної спроможності молочного скотарства України / І. Ібатуллин, В. Карпенко, Д. Стріховський, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 2 – С. 294-302. – URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-37>.

30 Карпенко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока / С. Нікітченко, В. Гуменюк, В. Карпенко, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 504-512. – URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64>.

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

32 Кияниця Є. В. Холодовий ланцюг постачання: приклади інновацій сьогодення / Є. В. Кияниця, К. С. Тапол, І. С. Луценко // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. – URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329604>.

33 Компоненти ринкового скорингу MarketIndex ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». – URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/d6fa5b15-b898-4327-afaf-57099adf56b7/dashboard/finances/scorings-ua>.

34 Корман І. І. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України / І. І. Корман, В. А. Лементовська, О. В. Семенда / Економіка та держава №4. – 2022. – С. 62-68. – URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5167&i=9>.

35 Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. Київ : Науковий світ, 2023. – 880 с.

36 Крикавський Є. В. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту / Є. В. Крикавський, Л. Я. Якимишин // Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – № 1., Т. 2. – С. 21-32.

37 Кузьминчук Н. Формування маркетингової стратегії як елементу

маркетингової діяльності підприємства / Н. Кузьминчук, Г. Писаревська, В. Ляшенко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>.

38 Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики / К. А. Левченко // Економіка та держава. – 2018. – № 3. – С. 113 – 117 – URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4018&i=22>.

39 Лихолат С. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства / С. Лихолат, М. Стасула // Економіка та суспільство. – 2024 – № 61. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.

40 Ліпич Л. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності / Л. Ліпич, О. Хілуха, М. Кушнір, І. Волинець // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2023. – № 34, Т. 2. – С. 113–123.

41 Літинська В. А. Аналіз зовнішніх факторів впливу на поведінку споживачів під час воєнного стану / В. А. Літинська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 4 (74). – С. 38–46.

42 Літинська В. А. Удосконалення управлінських рішень на основі результатів маркетингового аудиту / В. А. Літинська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2025. – № 24 (1(59)). – С. 62–82. – DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333222](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333222).

43 Мигаль О. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни / О. Мигаль, Д. Квасовський // Економіка та суспільство. – 2024. – №64. – С.80. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>.

44 Молочні продукти в Україні: чому споживачам доведеться платити більше / Glavcom. – 2025. – URL: <https://glavcom.ua/economics/personal-money/molochni-produkti-v-ukrajini-chomu-spozhivacham-dovedetsja-platiti-bilshe-1081436.html>.

45 Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості /

О. А. Ніколайчук // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ. – 2019. – № 6, Т. 61. – С. 111–118. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31592>.

46 Олініченко К. С. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні / К. С. Олініченко, Х. Л. Чміль, І. Г. Бубенець // Бізнес Інформ. – 2024. – № 9. – С. 450–456. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456>.

47 Офіційна сторінка молочного бренду «Богодухів». – URL: <https://milker.com.ua/produkcija/>.

48 Офіційна сторінка молочного бренду «Вапнярка». – URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/vapnjarka-2>.

49 Офіційна сторінка молочного бренду «Вись». – URL: <https://goodmilk.com.ua/category/vsya-produkczija/?brand=vys>.

50 Офіційна сторінка молочного бренду «ГудМілк». – URL: <https://goodmilk.com.ua/category/vsya-produkczija/?brand=goodmilk>.

51 Офіційна сторінка молочного бренду «Золотий резерв». – URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/zolotij-rezerv>.

52 Офіційна сторінка молочного бренду «Молочний шлях». – URL: <https://milkalliance.com.ua/press-centre/tm-molochnij-shlyah-pid-yakoju-v/>.

53 Офіційна сторінка молочного бренду «Пирятин». – URL: <https://milkalliance.com.ua/company/brands/tm-pyriatyn/>.

54 Офіційна сторінка молочного бренду «Полтавське». – URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/hatinka>.

55 Офіційна сторінка молочного бренду «Преміалле». – URL: <https://terrafood.ua/archives/brands/premialle>.

56 Офіційна сторінка молочного бренду «Сиророб». – URL: <https://goodmilk.com.ua/tag/syrorob/>.

57 Павлова С. І. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств / С. І. Павлова, Н. Л. Овандер, А. В. Рижук // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Випуск 6 (23). – С. 122-127. – URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/23.pdf.

58 Підсумки молочної галузі за 2024 рік: приріст у промисловому секторі та в експорті / AgroPortal.ua. – 2024. – URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pidsumki-molochnoji-galuzi-za-2024-rik-pririst-u-promislovomu-sektori-ta-v-eksporti>.

59 Пойта І. О. Digital-маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні / І. О. Пойта, І. В. Мосійчук, О. О. Калініченко // Бізнес Інформ. – 2023. – №7. – С. 219-224. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438728>.

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

61 Рачинський О. Методи активізації інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнного стану в Україні / О. Рачинський // Економіка та суспільство. – 2025. – № 82. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-197>.

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

63 Рябчик А. В. Організація маркетингової діяльності на молокопереробних підприємствах / А. В. Рябчик // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Випуск 5 (22). – С. 136-141. – URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/20.pdf.

64 Савицька Н. Л. Управління результатами ринку: навчально-методичний посібник / Н. Л. Савицька, І. Ю. Мелушова. – Харків: ХДУХТ, 2018. – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/62312/1/NMP_Upravlinnya_%20marketynh_2018_1_116.pdf.

65 Семенда О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу / О. В. Семенда, І. І. Корман, О. В. Макушок // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та

управління. 2025. – № 18. – URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07>.

66 Сенишин О. С. Маркетинг : навч. посібник / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с. – URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/MARKETING.--2020.pdf.

67 Степасюк Л. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні / Л. Степасюк, В. Старомінський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-100>.

68 Струк Н. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору / Н. Струк, О. Капраль // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.

69 Фінансова звітність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/35305390>.

70 Цілі та КРІ в маркетингу. ДіяБізнес. – URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cili_ta_kpi_v_marketingu.

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

72 Ядуха С. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. / С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук, Т. Кучанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – № 3. – С. 284–290. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/184/190>.

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

74 Karpenko V. Technological innovation in digital brand management: leveraging artificial intelligence and immersive experiences / Terentieva N.,

Karpenko V., Yarova N., Shkvyria N., Pasko M. // Journal of Research, Innovation and Technologies, 2025. – Volume IV. – No. 1(7). – P. 5-24. – URL: [https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2\(8\).06](https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2(8).06).

75 Nianko V. Innovative Approaches To Digital Marketing: Using Artificial Intelligence To Achieve Sustainable Development Of Enterprises / V. Nianko, Z. Andrushkevych // Economic Sustainability and Business Practices. – 2025. – № 2(1). – С. 36-46. – DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.1-05>.

76 Nianko V. Digitalisation of marketing activities and its regulatory and legal support in the context of economic security of enterprises / V. Nianko, Z. Andrushkevych, V. Nianko // Economics and Region. – 2025. – No1(96). – P. 240-247. – DOI: [10.26906/EiR.2025.1\(96\).3770](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3770).

77 Reshmidilova S. CRM systems as a tool for effective interaction with consumers in the conditions of competitive changes in target markets / S. Reshmidilova, D. Bondarenko // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. – 2025. – No. 3 (2). – P. 383-388. – URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2012/2055>.

78 Reshmidilova S. Utilising AI for Crafting Effective Marketing Communication Strategies / S. Reshmidilova, K. Mykhaylyova, A. Savchuk, V. Stamat, M. Oslopova // Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS). – 2024. – Vol. 22(2). – P. 9021-9029. – URL: https://www.pjlss.edu.pk/Archive/Volume_22_No_2_2024.htm#.

79 Telnov A. Forecasting service marketing determinants within the concept of the information society / A. Telnov, S. Reshmidilova // Edelweiss Applied Science and Technology. – 2024. – Vol. 8(6). – P. 9766–9777. – URL: <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4149>.

80 Telnov A. S. Architectonics of the mechanism for development of the economic potential of an enterprise based on the marketing concept 6.0. / A. S. Telnov // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2025. – Вип. 1 (59), Т. 24. – С. 108-124. – DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333225](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333225).

81 Zakryzhevskaya I. Marketing strategies in e-commerce: personalised content, recommendations, and increased customer trust / M. Potwora, I. Zakryzhevskaya, A. Mostova, V. Kyrkovskiy, V. Saienko // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. – Vol. 5 (52). – P. 562-573. – URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4190>.