

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Нестеренко Єгора Євгеновича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Управління системою маркетингової діяльності підприємства**

Науковий керівник д.е.н., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Васильчак С.В.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ р. № _____

В.о. завідувача кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

НЕСТЕРЕНКО ЄГОРУ ЄВГЕНОВИЧУ

1. Тема роботи **Управління системою маркетингової діяльності підприємства**

науковий керівник роботи Васильчак С.В., д.е.н., професор,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління системою маркетингової діяльності підприємства

Розділ 2 Економічний аналіз маркетингової діяльності в умовах ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Розділ 3 Планування підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за рахунок використання виявлених резервів

Об'єкт дослідження – система маркетингової діяльності підприємства та процеси управління нею в умовах сучасного конкурентного середовища, зокрема в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», що функціонує на ринку пивобезалкогольної продукції України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування, функціонування та вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також організаційно-економічні механізми підвищення її результативності в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – комплексне дослідження теоретико-методичних засад управління системою маркетингової діяльності підприємства, проведення

економічного аналізу її функціонування в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та розроблені науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі виявлених резервів і можливостей розвитку.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник _____
(підпис)

Васильчак С.В. _____
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____
(підпис)

Нестеренко Є.Є. _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління системою маркетингової діяльності підприємства	8
1.1. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю та її значення у зростанні ринкової вартості підприємства	8
1.2. Методи та моделі оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	18
1.3. Концептуальні підходи до управління системою маркетингової діяльності в процесі прийняття управлінсько-господарських рішень	30
Розділ 2. Економічний аналіз маркетингової діяльності в умовах ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та перспектив його розвитку на ринку товарів повсякденного попиту	39
2.2. Дослідження маркетингового середовища, аналіз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та виявлення резервів зміцнення ринкових позицій	53
Розділ 3. Планування підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за рахунок використання виявлених резервів	80
3.1. Розробка комплексу маркетингових та організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання лояльності споживачів та частки ринку ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	80
3.2. Оцінка економічних результатів пріоритетного управлінського рішення щодо впровадження ефективної маркетингової стратегії на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	94
Висновки	102
Список використаних джерел	105
Додатки	114

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем організації та результативністю їх маркетингової діяльності. Маркетинг сьогодні виступає не лише інструментом просування продукції, а й комплексною системою управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку. Посилення конкуренції, нестабільність економічної ситуації, зниження купівельної спроможності населення та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг зумовлюють необхідність постійного удосконалення управління маркетинговою діяльністю.

Маркетингова діяльність підприємства охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, серед яких дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, сегментація та позиціонування, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, організація продажів, проведення рекламних заходів, а також оцінювання результатів маркетингових рішень. Узгоджене функціонування цих елементів визначає здатність підприємства ефективно працювати на ринку та забезпечувати стабільне зростання прибутковості. Водночас ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та застосування сучасних методів аналізу й контролю результатів.

Актуальність теми бакалаврської роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління системою маркетингової діяльності підприємств як одного з ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. У цих умовах особливого значення набуває вдосконалення теоретико-методичних підходів до організації маркетингового управління та оцінювання його результативності, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані

управлінські рішення.

Питання маркетингового управління та оцінювання ефективності маркетингової діяльності розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Дойль, М. Мескон, Т. Данько, Й. Завадський, Л. Балабанова, Н. Мойсєєва, Д. Шульц, В. Шаповалов та інші. У їхніх дослідженнях сформовано теоретичні основи маркетингу, розкрито підходи до управління маркетинговою діяльністю та запропоновано методики оцінювання її ефективності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – комплексне дослідження теоретико-методичних засад управління системою маркетингової діяльності підприємства, проведення економічного аналізу її функціонування в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та розроблення науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі виявлених резервів і можливостей розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити економічну сутність маркетингу та особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- узагальнити наукові підходи до трактування категорій «маркетинг» і «маркетингове управління»;
- визначити роль маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку підприємства;
- дослідити теоретичні основи оцінювання ефективності маркетингової діяльності;
- проаналізувати методи та підходи до оцінки результативності маркетингових рішень;
- розглянути концептуальні підходи до організації системи управління маркетинговою діяльністю;
- узагальнити сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління

маркетинговою діяльністю підприємства.

Об’єкт дослідження – система маркетингової діяльності підприємства та процеси управління нею в умовах сучасного конкурентного середовища, зокрема в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», що функціонує на ринку пивобезалкогольної продукції України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування, функціонування та вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також організаційно-економічні механізми підвищення її результативності в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингу та маркетингового менеджменту, монографії, підручники, наукові статті у фахових виданнях, аналітичні матеріали, статистичні дані, а також інформація з відкритих джерел мережі Інтернет, що стосується діяльності підприємств та стану ринкового середовища.

Методами дослідження у роботі виступають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу — для дослідження теоретичних засад маркетингового управління; узагальнення та порівняння — для систематизації наукових підходів; системний підхід — для розгляду маркетингової діяльності як цілісної системи; абстрактно-логічний метод — для формування теоретичних висновків; а також елементи економічного аналізу — для оцінювання підходів до ефективності маркетингової діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, підвищення результативності маркетингових рішень та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю та її значення у зростанні ринкової вартості підприємства

У сучасному конкурентному середовищі, яке характеризується необхідністю постійної трансформації суб'єктів господарювання, роль маркетингової діяльності суттєво зростає. Її основне призначення полягає в забезпеченні ефективного управління всіма процесами підприємницької діяльності, що пов'язані як із виробництвом продукції, так і з її просуванням та реалізацією кінцевим споживачам через систему збуту. Еволюція маркетингу як науково-практичного напрямку демонструє його безперервний розвиток, що зумовлює трансформацію сутності, функціонального наповнення та цільових орієнтирів, які знаходять відображення у різних концептуальних підходах до маркетингу.

У сучасній економічній науковій літературі існує значна кількість трактувань поняття «маркетинг», що пояснюється багатогранністю самого явища та складністю його об'єкта дослідження. Часто дослідники уникають однозначного визначення маркетингової діяльності, оскільки її сутність та роль у ринковій економіці не можуть бути описані в межах єдиного універсального підходу. Це зумовлює існування різних теоретико-методологічних концепцій трактування маркетингу, що потребує їх систематизації та узагальнення для більш глибокого розуміння його економічної природи.

Поняття «маркетингова діяльність» є універсальним і застосовується до підприємств усіх галузей економіки. Сам термін «маркетинг» походить від англійського слова *marketing* [14]. Відповідно до визначення Великого енциклопедичного словника, маркетинг розглядається як діяльність, спрямована на виявлення споживчих потреб, розробку продукції, формування та підтримку

попиту, а також розробку ринкових стратегій [29]. Аналіз трактувань понять «маркетинг» і «маркетингова діяльність» свідчить, що у багатьох наукових джерелах вони фактично ототожнюються, оскільки провідні науковці (А.Ф. Павленко, Т.О. Примака, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, Л.С. Шевченко та ін.) розглядають їх як взаємозамінні категорії [14, 15, 53, 55].

Для більш глибокого розкриття сутності поняття «маркетингова діяльність» доцільно звернутися до узагальнених визначень, наведених у словниках та наукових джерелах. У табличній формі наведено основні підходи до трактування цього поняття (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Зміст поняття «маркетингова діяльність»

Джерело	Визначення
1	2
Великий Енциклопедичний словник	Маркетингова діяльність (англ. marketing – від market – «ринок») – сучасна система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств, заснована на комплексному аналізі ринку. Включає вивчення та прогнозування попиту, цін, організацію зі створення нових видів продукції, рекламу, координацію внутрішньофірмового планування та фінансування й ін.
Фінансовий словник	Маркетингова діяльність – у широкому сенсі – філософія управління, згідно з якою вирішуються проблеми споживачів шляхом ефективного задоволення їхніх запитів, що веде до успіху організації і приносить користь суспільству
Економіка. Тлумачний словник	Маркетингова діяльність – сукупність дій, мета яких – переконати покупців придбати продукцію фірми. Маркетинг включає проведення заходів щодо поширення і рекламування своєї продукції. Крім того, він припускає вивчення ринку, для того щоб визначити ймовірну реакцію покупця на плановані до виробництва нові продукти і з'ясувати, чи можна підвищити привабливість уже випущених продуктів шляхом їх модифікації. У кінцевому рахунку ніякий маркетинг не допоможе продати ті продукти, які не подобаються покупцям; проте поганий маркетинг може призвести до невдач у збуті продукту, який міг би сподобатися покупцям
Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. С Сучасний економічний словник	Маркетингова діяльність – це діяльність у сфері ринку товарів, послуг, цінних паперів, здійснювана з метою стимулювання збуту товарів, розвитку і прискорення обміну, в ім'я кращого задоволення потреб і отримання прибутку. Маркетинг покликаний пристосувати виробництво до вимог ринку. Маркетинг включає розробку товару (визначення виду і встановлення характеристик товару, що продається), аналіз ринку (поділ ринків, виділення бажаних ринків, сегментація і позиціонування ринку), цінову стратегію і політику. Складовою частиною маркетингу є реклама

Продовження табл. 1.1

1	2
Іванова К. А. Англоросійський словник (з тлумаченням)	Маркетингова діяльність – це система планування, ціноутворення, просування і розповсюдження ідей, товарів і послуг для задоволення потреб, потреб і бажань окремих осіб і організацій; реклама є лише одним із чинників процесу маркетингу
Сучасна енциклопедія	Маркетингова діяльність – система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств і фірм, заснована на комплексному аналізі ринку. Включає вивчення та прогнозування попиту, цін, організацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт зі створення нових видів продукції, рекламу, координацію внутрішньофірмового планування та фінансування та ін. У країнах із розвиненою ринковою економікою існують спеціалізовані фірми, які надають послуги з маркетингу
Бізнес. Тлумачний словник	Маркетингова діяльність – це процес виявлення, максимізації і задоволення споживчого попиту на вироби компанії. Маркетинг виробів включає такі завдання, як передбачення змін у попиті (зазвичай на основі маркетингових досліджень (marketing research), просування виробів (див.: стимулювання збуту (sales promotion), забезпечення такого положення, щоб його якість, наявність і ціна відповідали потребам ринку, а також надання післяпродажного обслуговування
Л. Рональд Хаббард	Маркетингова діяльність – це формування ідеї конкретного продукту, його упаковка і передача в руки споживачеві. Це означає – підготувати продукт, доставити його на ринок, і розмістити його там таким чином, щоб домогтися максимально можливого збуту і максимально можливого відгуку
Ф. Котлер	Маркетингова діяльність – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну
Григорчук Т. В.	Маркетингова діяльність – це поєднання точної науки та мистецтва ефективної роботи на ринку

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [6,8,21,57,64]

На основі узагальненого аналізу наукових джерел [6,8,21,57,64] встановлено, що в сучасній економічній теорії не існує єдиного універсального підходу до трактування поняття «маркетинг», що зумовлено багатогранністю його змісту та складністю практичної реалізації. У зв'язку з цим у науковій літературі сформувалося декілька основних концептуальних підходів до його розуміння.

Перший підхід розглядає маркетинг як своєрідну філософію або мистецтво ведення підприємницької діяльності. У межах цього підходу маркетинг сприймається як концептуальна основа управління бізнесом в умовах ринкової конкуренції. Зокрема, Американська асоціація маркетингу (1988 р.) визначає

маркетинг як філософську основу діяльності підприємства, що формує його стратегічні орієнтири та тактичні рішення в конкурентному середовищі [12]. У свою чергу, Г. Л. Багієв наголошує, що маркетинг є результатом еволюційного розвитку різних наукових шкіл, які формувалися під впливом різноманітних політичних, соціальних та економічних умов [15]. Подібною позиції дотримується й Т. Пономаренко, яка розглядає маркетинг як синтез наукового підходу та мистецтва ефективного управління ринковою діяльністю підприємства [50].

Другий підхід інтерпретує маркетинг як комплексну систему управління господарською діяльністю підприємства. У цьому контексті П. Друкер визначає маркетинг як управлінський процес, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства та координує його діяльність у ринковому середовищі. Відповідно до трактування П. Дойля, маркетинг виступає як цілісний процес управління, спрямований на максимізацію вартості для акціонерів шляхом формування довгострокових, взаємовигідних відносин із ключовими споживачами та створення стійких конкурентних переваг [26]. Водночас С. С. Гаркавенко та Ю. Є. Петруня розглядають маркетинг переважно як одну з базових управлінських функцій, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому [19].

Третій підхід визначає маркетинг як соціально-управлінський процес, орієнтований на комплексне задоволення потреб як індивідуальних споживачів, так і суспільства загалом. У межах цього підходу Ф. Котлер та Г. Армстронг трактують маркетинг як системний соціальний і управлінський процес, спрямований на створення, пропозицію та обмін цінностями на ринку товарів і послуг з метою задоволення потреб споживачів [9]. Такий підхід підкреслює не лише економічну, але й суспільну функцію маркетингу, акцентуючи увагу на його ролі у формуванні балансу інтересів бізнесу та суспільства.

Четвертий підхід до трактування маркетингу ґрунтується на розумінні його як самостійної наукової дисципліни, що акумулює як теоретичні положення, так і практичні інструменти реалізації маркетингової діяльності на рівні підприємства. У межах цього підходу маркетинг розглядається як система наукових знань, спрямованих на формування методологічної бази прийняття

управлінських рішень у ринковому середовищі. Зокрема, Г. Л. Багієв [10] виокремлює п'ять етапів еволюційного розвитку маркетингу як науки, що відображають поступове ускладнення його теоретичних засад і розширення сфери практичного застосування.

Подібної позиції дотримується О. Лабурцева [42], яка визначає маркетинг як наукову дисципліну, що досліджує закономірності розпізнавання, формування, розвитку та задоволення потреб споживачів у процесі ринкової взаємодії. У свою чергу, Ю. Є. Петруня [54] розглядає маркетинг як окрему галузь наукових знань, яка зосереджується на вивченні поведінки споживачів як ключових суб'єктів ринку, а також на аналізі механізмів їхнього впливу на формування попиту та ринкової рівноваги.

П'ятий підхід трактує маркетинг як специфічний вид підприємницької діяльності, що пов'язаний із наданням маркетингових послуг іншим суб'єктам господарювання. У цьому контексті маркетинг поступово набуває ознак самостійної сфери бізнесу, функціонування якої базується на ринкових засадах і передбачає комерціалізацію відповідних послуг, тобто їх купівлю-продаж на ринку [7; 8].

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що маркетинг у сучасній економічній теорії є багатовимірною категорією. Залежно від наукової позиції та методологічного підходу він може розглядатися як наука, управлінська концепція, соціально-економічний процес, окремий вид підприємницької діяльності або ж філософія сучасного бізнесу, що визначає загальні принципи функціонування підприємств у ринковому середовищі.

Управління маркетингом являє собою комплексний процес планування, організації та реалізації заходів щодо формування та впровадження політики ціноутворення, просування продукції, а також розвитку ідей, товарів і послуг. Його ключова мета полягає у забезпеченні ефективного обміну на ринку, який одночасно задовольняє потреби як окремих споживачів, так і підприємства як економічного суб'єкта. Крім того, даний процес спрямований на вирішення завдань, пов'язаних із цілеспрямованим впливом підприємства на рівень і

структуру попиту в певному часовому періоді, а також на формування оптимального співвідношення між попитом і пропозицією, що дозволяє підприємству досягати визначених стратегічних і тактичних цілей [1].

У науковій літературі управління маркетинговою діяльністю підприємства є предметом тривалого дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, які пропонують різні підходи до його трактування. Узагальнення цих підходів дозволяє виділити низку концептуальних позицій щодо сутності даного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст і економічна природа поняття «управління маркетингом»

Автор	Визначення поняття
Ф. Котлер	Маркетингове управління – це: аналіз, планування, реалізація та контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку й розширення вигідних відносин із цільовим покупцем для досягнення цілей організації
П. Дойль	Маркетинг - менеджмент – це діяльність із виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування й розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби заінтересованих споживачів
Т. П. Данько	Управління маркетингом – це цілеспрямована діяльність фірми з регулювання своєї позиції на ринку через планування, організацію, облік, контроль виконання кожної фази позиційної та діяльної поведінки фірми з урахуванням впливу закономірностей ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості й ефективності суб'єкта на ринку
Й. С. Завадський	Управління маркетингом – процес аналізу, розробки і перетворення в життя заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримання вигідних обмінів з покупцем і заради досягнення цілей організації – одержання прибутку, росту обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо
М. Мескон	Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі максимального прибутку
Онлайн енциклопедія маркетингу	Управління маркетингом – складний процес, який охоплює функції, пов'язані з ринком, потребами клієнтів, доставкою товарів, їх цінами, комунікацію зі споживачами тощо. Управління маркетингом передбачає вивчення потреб покупців, розподіл ринку на сегменти, виявлення найбільш перспективних із них, створення відповідно до цих сегментів окремих товарів та відповідної упаковки

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [8,9,33,34]

Зокрема, Ф. Котлер розглядає управління маркетингом як процес, тісно пов'язаний із регулюванням попиту та формуванням системи взаємовідносин зі

споживачами, підкреслюючи його інтеграційну роль у забезпеченні ринкової взаємодії між підприємством і цільовими сегментами ринку.

На відміну від нього, П. Дойль трактує управління маркетингом як сукупність управлінських дій, що зосереджені на окремих елементах комплексу маркетингу, таких як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, акцентуючи увагу на їх автономному та водночас взаємопов'язаному функціонуванні.

Інший підхід пропонує Данько, який визначає управління маркетингом через призму планування та контролю діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, що підкреслює адаптивний характер маркетингового менеджменту та його залежність від ринкової кон'юнктури.

У свою чергу, вітчизняний науковець Й. С. Завадський наголошує, що результатом ефективного управління маркетингом є забезпечення цільової орієнтації діяльності підприємства, спрямованої на задоволення як суспільних, так і індивідуальних потреб, підвищення рівня професійної організації маркетингових процесів, а також максимально можливе узгодження товарного асортименту з реальними потребами ринку та умовами споживання [20].

Проаналізувавши різні підходи до трактування управління маркетинговою діяльністю, доцільно зазначити, що цей процес слід розглядати одночасно і як цілісну систему, і як безперервний процес управлінських дій. Такий дуалістичний підхід дозволяє повніше розкрити його зміст, оскільки він поєднує структурні елементи організації та динаміку їх функціонування. В даному контексті об'єктом управління виступає безпосередньо маркетингова діяльність підприємства, тоді як суб'єктом управління є керівник або управлінський персонал, який представляє інтереси підприємства та забезпечує реалізацію управлінських рішень.

Для ґрунтовного розуміння та комплексної характеристики маркетинг-менеджменту в межах організації важливим є аналіз його ключових функцій. У класичному менеджменті, який представлений, зокрема, у працях М. Мескона, виділяються чотири базові функції управління: планування, організація,

мотивація та контроль [22]. Саме ці функції формують основу управлінського процесу і в повному обсязі застосовуються також у сфері маркетингового менеджменту. Кожна з них виконує окрему роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, однак при цьому вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності (рис. 1.1).

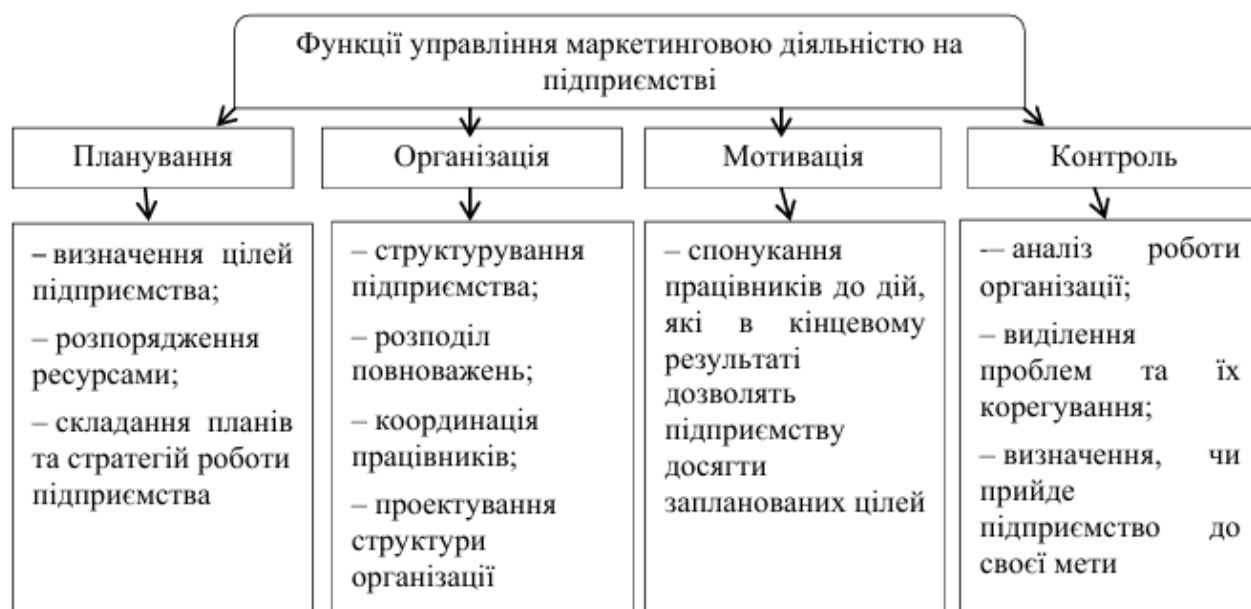


Рис. 1.1. Функції управління маркетингом

Джерело: побудовано на основі узагальнення досліджень [22]

Важливо підкреслити, що зазначені функції не можуть розглядатися ізольовано, оскільки вони утворюють єдину систему управління. Будь-які зміни в реалізації однієї з функцій неминуче зумовлюють коригування інших, що свідчить про їхню інтегрованість та взаємопов'язаність. У зв'язку з цим маркетинг-менеджмент слід розуміти як комплексний і скоординований процес, ефективність якого залежить від узгодженого виконання всіх його складових.

З позиції маркетингової теорії, принципи маркетингу передбачають, що досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства безпосередньо залежить від здатності ідентифікувати потреби та запити цільових ринкових сегментів, а також забезпечувати більш ефективно їх задоволення порівняно з конкурентами [28]. Таким чином, орієнтація на споживача та конкурентні

переваги виступають ключовими детермінантами результативності маркетингової діяльності.

Узагальнюючи розглянуті теоретичні підходи, функціональні аспекти та базові принципи маркетингового управління, можна сформулювати уточнене визначення даної категорії. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві являє собою складний інтегрований процес реалізації стратегічних і тактичних управлінських заходів, які взаємопов'язано спрямовані на виявлення та задоволення потреб споживачів, а також на забезпечення досягнення підприємством максимального економічного результату при оптимальному рівні витрат.

Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства базується на системі його фундаментальних принципів, які відображають закономірності функціонування ринкових процесів і визначають логіку побудови маркетингових рішень (рис.1.2) [8].

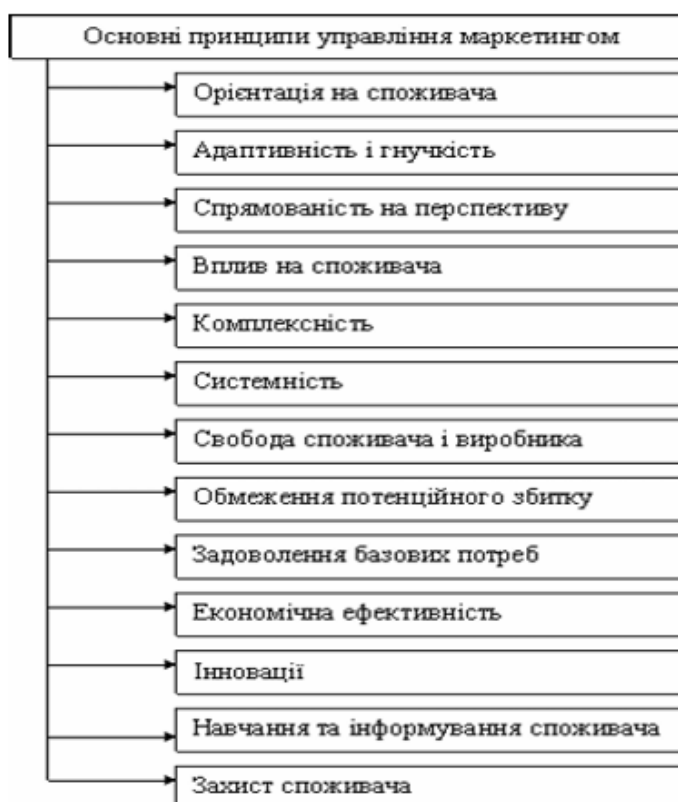


Рис. 1.2. Принципи управління маркетингом

Джерело: побудовано на основі узагальнення досліджень [32]

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах господарювання є одним із визначальних факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості. Його економічна сутність полягає у формуванні та реалізації системи взаємопов'язаних управлінських рішень стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективну взаємодію підприємства з ринком, своєчасне виявлення потреб споживачів і їх максимально повне задоволення.

Аналіз наукових джерел засвідчив відсутність єдиного підходу до трактування категорій «маркетинг» і «управління маркетингом», що пояснюється складністю та багатогранністю даних явищ. У більшості наукових концепцій маркетинг розглядається як інтегрована система управління ринковою діяльністю підприємства, яка охоплює дослідження ринку, формування попиту, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Водночас управління маркетингом виступає механізмом практичної реалізації цих процесів.

Доведено, що маркетинг-менеджмент доцільно розглядати як поєднання системного підходу та процесного управління, оскільки він одночасно включає структурні елементи організації та безперервну динаміку управлінських дій. У цьому контексті ключовими функціями виступають планування, організація, мотивація та контроль, які утворюють цілісний управлінський цикл і забезпечують узгоджене функціонування маркетингової системи підприємства.

Особливу роль у підвищенні ефективності управління маркетинговою діяльністю відіграють базові принципи маркетингу, серед яких провідними є орієнтація на споживача, адаптивність до змін ринкового середовища, забезпечення конкурентних переваг та системність прийняття управлінських рішень. Саме дотримання цих принципів створює передумови для стійкого розвитку підприємства та посилення його ринкових позицій [42].

Отже, управління маркетинговою діяльністю слід розглядати як комплексний інструмент узгодження внутрішніх ресурсів підприємства з

умовами зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності його функціонування, зміцнення конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

1.2. Методи та моделі оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Ефективність є однією з ключових характеристик функціонування більшості процесів у межах соціально-економічних систем, оскільки вона відображає ступінь досягнення поставлених цілей за оптимального використання ресурсів. У сучасних умовах значення цієї категорії неухильно зростає, що пояснюється посиленням конкуренції та ускладненням ринкового середовища. Маркетингова діяльність підприємств не є винятком, адже саме маркетингова політика виступає одним із головних інструментів конкурентної боротьби та забезпечення ринкових переваг. Динамічний характер зазначених процесів значною мірою зумовлений впливом глобалізаційних тенденцій, інституційних змін, а також стрімкою інформатизацією суспільства [26,32].

Перш ніж розглядати підходи та методичні інструменти оцінювання ефективності маркетингової діяльності, доцільно уточнити зміст поняття «ефективність прийняття маркетингових рішень». У наукових дослідженнях під цим поняттям зазвичай розуміють ступінь раціональності та доцільності реалізованих маркетингових заходів, спрямованих на мінімізацію витрат і досягнення запланованих результатів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах розвитку підприємства [40].

Для забезпечення об'єктивного оцінювання ефективності прийняття маркетингових рішень необхідною умовою є наявність структурованої системи оцінювання, що включає кілька взаємопов'язаних елементів. Зокрема, до них належать суб'єкт оцінювання (як правило, підрозділ маркетингу), об'єкт оцінювання (маркетингова діяльність підприємства в цілому), а також

відповідний методичний інструментарій, який дозволяє здійснювати комплексний аналіз результативності прийнятих управлінських рішень.

Враховуючи багатогранність маркетингової діяльності підприємства, оцінювання ефективності маркетингової політики доцільно здійснювати за низкою ключових напрямів. Серед них: результати впровадження маркетингових заходів, ефективність маркетингових досліджень, рівень сегментації ринку та позиціонування продукції, результативність управління продажами, якість планування й організації маркетингової діяльності, а також ефективність функціонування та виконання функціональних обов'язків маркетингового підрозділу.

Аналіз ефективності маркетингових заходів за зазначеними напрямками може здійснюватися із застосуванням різних методичних підходів і інструментів, які у науковій літературі, як правило, групуються за окремими класифікаційними ознаками. Основні з цих груп методів зазвичай відображаються у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.3).

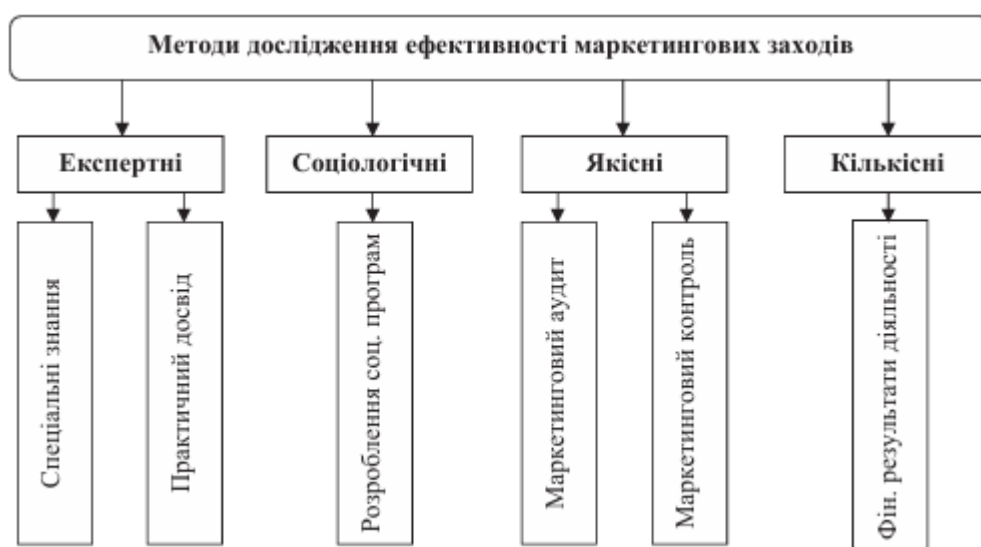


Рис. 1.3. Методи дослідження ефективності маркетингової діяльності

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [41]

Експертні (суб'єктивні) методи ґрунтуються на залученні фахівців, які мають відповідні знання та практичний досвід у сфері маркетингу, з метою формування узагальнених оцінок щодо результативності маркетингових заходів

як за окремими напрямками, так і в цілому. Такі оцінювання, як правило, здійснюються у формі бальної системи. Важливою умовою проведення експертної оцінки є попереднє забезпечення експертів повною фактологічною інформацією щодо діяльності підприємства, особливостей його маркетингового середовища та умов функціонування. Крім того, процес експертизи може передбачати кілька послідовних турів, що дозволяє уточнювати отримані результати, підвищувати їхню обґрунтованість та враховувати аргументацію учасників оцінювання.

Соціологічні методи базуються на використанні інструментарію прикладної соціології та передбачають розробку програм соціологічних досліджень із подальшим їх практичним впровадженням. Основною метою таких методів є отримання інформації безпосередньо від споживачів або цільових аудиторій щодо ефективності окремих елементів маркетингової діяльності. Найчастіше вони застосовуються для оцінювання результативності конкретних маркетингових інструментів або комунікаційних заходів.

Якісні методи передбачають проведення маркетингового аудиту, в межах якого здійснюється комплексний та системний аналіз як зовнішнього середовища підприємства, так і внутрішніх управлінських процесів, включаючи виявлення можливостей та потенційних загроз. У цьому контексті виокремлюють дві основні форми контролю: контроль результативності маркетингової діяльності та маркетинговий аудит, який зосереджується на оцінці якісних характеристик функціонування підприємства та ефективності його маркетингової системи.

Кількісні методи, у свою чергу, базуються на використанні фінансово-економічних показників і передбачають порівняння витрат на маркетингову діяльність із отриманими результатами, зокрема валовим прибутком, а також співвідношення витрат на рекламу з обсягами продажу. Вони дозволяють оцінити кінцеву економічну ефективність маркетингових заходів та їхній вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

доцільним є використання системи часткових показників, які формуються для кожного елемента комплексу маркетингу. Такі показники виступають базовою основою для подальшого узагальнення результатів і розрахунку інтегрального показника ефективності маркетингових інструментів. У свою чергу, саме інтегральний показник дозволяє отримати узагальнену характеристику рівня результативності всієї маркетингової діяльності підприємства в цілому, забезпечуючи комплексний підхід до її аналізу.

У наукових працях І. Я. Кулиняка та С. В. Базарко [41] запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, який ґрунтується на побудові та розрахунку інтегрального (узагальнюючого) показника. Схематичне відображення зазначеного методичного підходу подано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Науково-методичний підхід щодо розрахунку комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [41]

На першому етапі оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонується сформувати систему часткових показників, які відповідають кожному з елементів комплексу маркетингу (4Р). Такий підхід дає змогу деталізувати аналіз і забезпечити більш об'єктивне вимірювання результативності окремих напрямів маркетингової політики підприємства. Перелік відповідних часткових показників ефективності в розрізі елементів маркетингового комплексу наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності маркетингової діяльності підприємства в розрізі елементів комплексу маркетингу

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
1. Розподіл (збут)	
1.1. Темп приросту витрат на збут	$\Delta V_{зб} = (V_{зб1} - V_{зб0}) / V_{зб0}$, де $V_{зб1}$ – витрати на збут підприємства у базовому році, грн.; $V_{зб0}$ – витрати на збут підприємства у попередньому році, грн.
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	$\text{Ч}_{V_{зб}} = V_{зб} / V_{з}$, де $V_{зб}$ – витрати на збут, грн.; $V_{з}$ – загальні витрати підприємства, грн.
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	$\Delta \text{ОР}_{V_{зб}} = \Delta \text{ОР} / \Delta V_{зб}$, де $\Delta \text{ОР}$ – темп зростання обсягу реалізації, %; $\Delta V_{зб}$ – темп зростання витрат на збут, %
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$R_{V_{зб}} = \Pi / V_{зб}$, де Π – валовий прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.; $V_{зб}$ – витрати на збут, грн.
2. Просування (реклама)	
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$R_{зпр} = \text{ЧП} / V_{зпр}$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; $V_{зпр}$ – витрати на заходи просування продукції, грн.
2.2. Темп приросту витрат на просування	$\Delta V_{зпр} = (V_{зпр1} - V_{зпр0}) / V_{зпр0}$, де $V_{зпр1}$ – витрати на заходи просування підприємства у базовому році, грн.; $V_{зпр0}$ – витрати на заходи просування підприємства у попередньому році, грн.
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах	$\text{Ч}_{V_{зпр}} = V_{зпр} / V_{з}$, де $V_{зпр}$ – витрати на заходи просування, грн.; $V_{з}$ – загальні витрати підприємства, грн.
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	$\Delta \text{ОР}_{V_{зпр}} = \Delta \text{ОР} / \Delta V_{зпр}$, де $\Delta \text{ОР}$ – темп зростання обсягу реалізації продукції (робіт, послуг), %; $\Delta V_{зпр}$ – темп зростання витрат на заходи просування, %
3. Товарна політика	

Продовження табл. 1.3

1	2
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	$\Delta PC = (PC_1 - PC_0) / PC_0$, де PC_1 – ринкова частка підприємства у базовому році; PC_0 – ринкова частка підприємства у попередньому році
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta OPC = \Delta OPC_1 / \Delta OPC_0 - 1$, де ΔOPC_1 – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у базовому році, грн.; ΔOPC_0 – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у попередньому році, грн.
3.3. Рентабельність продажів	$RP = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.
3.4. Рентабельність продукції	$R_{пр} = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.
4. Цінова політика	
4.1. Індекс товарообігу	$I_t = TO_1 / TO_0$, де TO_1 – товарообіг поточного періоду, грн.; TO_0 – товарообіг базового періоду, грн.
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	$K_{сц} = Ц_{п} / Ц_{р}$, де $Ц_{п}$ – середня ціна одиниці продукції підприємства, грн.; $Ц_{р}$ – середня ринкова ціна відповідної продукції, грн.
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	$K_{Пв} = TO / (C + BO)$, де TO – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.; BO – сума витрат обігу, грн.
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$R_{THp} = TH_i / PC_i * 100\%$, де TH_i – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; PC_i – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [41]

На другому етапі здійснюється розрахунок часткових показників ефективності в межах кожного елемента комплексу маркетингу (4Р). При цьому всі показники доцільно поділяти на дві групи: показники-стимулятори, зростання яких позитивно впливає на результативність маркетингової діяльності підприємства, та показники-дестимулятори, збільшення яких, навпаки, призводить до зниження її ефективності. Оскільки такі показники можуть мати різну економічну природу, одиниці виміру та напрям впливу, виникає необхідність їх попередньої стандартизації для забезпечення коректності подальших розрахунків і порівнянь.

На третьому етапі на основі стандартизованих часткових показників

здійснюється формування інтегральних показників ефективності для кожного елемента комплексу маркетингу. Це дозволяє узагальнити отримані результати та перейти від окремих індикаторів до комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства в цілому (I_i) за кожним елементом комплексу маркетингу (тобто $I_{зб}$, $I_{зпр}$, $I_{тп}$, $I_{цп}$) за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \cdot v_{ij} \quad (1.1)$$

де I_i – інтегральний показник ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу;

$$i = 1, 2, 3, 4;$$

k_{ij} – стандартизоване значення часткового j -го показника ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу;

$i = 1, 2, \dots, n$; n – кількість часткових показників ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу;

v_{ij} – вагомість j -го часткового показника ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу.

Вагомість інтегрального показника ефективності визначається шляхом зіставлення окремих інтегральних індикаторів за ступенем їх впливу на загальну результативність маркетингової діяльності підприємства. З цією метою застосовується метод попарного порівняння, у межах якого експертна група здійснює ранжування кожного часткового показника відповідно до рівня його значущості.

На основі отриманих експертних оцінок формується система вагових коефіцієнтів, що відображає відносну важливість кожного показника в межах відповідної групи. У подальшому на їх основі розраховується комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності підприємства (I), який визначається за відповідною формулою з урахуванням встановлених вагових коефіцієнтів.

$$I = I_{зб} \cdot V_{зб} + I_{зпр} \cdot V_{зпр} + I_{тп} \cdot V_{тп} + I_{цп} \cdot V_{цп}, \quad (1.2)$$

де I – комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності підприємства;

$I_{зб}$ – інтегральний показник ефективності розподілу (збуту);

$I_{зпр}$ – інтегральний показник ефективності заходів просування;

$I_{тп}$ – інтегральний показник ефективності товарної політики;

$I_{цп}$ – інтегральний показник ефективності цінової політики;

$V_{зб}$, $V_{зпр}$, $V_{тп}$, $V_{цп}$ – вагові коефіцієнти відповідних інтегральних показників ефективності розподілу (збуту), заходів просування, товарної політики, цінової політики.

Підприємство, яке демонструє найвище значення інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності, займає провідну позицію в рейтингу ефективності серед досліджуваних суб'єктів господарювання [48].

З метою якісної інтерпретації рівня результативності маркетингової діяльності доцільно застосовувати універсальну шкалу Харрінгтона, яка дозволяє здійснювати градацію ефективності залежно від величини комплексного інтегрального показника (I). Такий підхід забезпечує можливість переходу від кількісної оцінки до якісного визначення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства. (табл. 1.4).

Отже, науково-методичний підхід до оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують системність аналізу та обґрунтованість управлінських рішень.

По-перше, важливе місце займає використання часткових показників, які застосовуються для оцінювання результативності окремих складових комплексу маркетингу. Вони дають змогу деталізовано проаналізувати кожен елемент маркетингової діяльності та своєчасно ідентифікувати як сильні сторони, так і проблемні аспекти у її реалізації.

По-друге, передбачається формування системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності. До таких заходів відносяться обґрунтовані рекомендації та стратегічні рішення щодо

вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 1.4

Градація рівнів результативності маркетингової діяльності підприємства за шкалою Харрінгтона

Інтервали шкали Харрінгтона (значення I)	Рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства	Характеристика рівнів ефективності маркетингової діяльності підприємства
[0,81 – 1]	Абсолютна ефективність	Високий ступінь ефективності усіх напрямів (елементів) комплексу маркетингу; високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; виконання плану маркетингової діяльності; високий рівень маркетингового потенціалу
[0,69 – 0,8]	Значна ефективність	Висока ефективність більшості напрямів комплексу маркетингу; оптимальне поєднання елементів маркетингу; висока дохідність запроваджених маркетингових заходів; незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності.
[0,38 – 0,68]	Нормальна ефективність	Ефективність двох складових комплексу маркетингу при відхиленні у результатах інших двох; середній рівень маркетингового потенціалу; середній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку
[0,21 – 0,37]	Помірна ефективність	Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу маркетингу; значні відхилення в виконанні плану маркетингової діяльності
[0 – 0,2]	Низька (критична) ефективність	Низький рівень ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; низька конкурентоспроможність; невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; неоптимальне використання маркетингових інструментів; низький маркетинговий потенціал

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [41]

По-третє, ключовим елементом виступає розрахунок комплексного інтегрального показника, який забезпечує узагальнену оцінку рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства. Даний показник дає можливість виявити ступінь відхилення фактичних результатів від запланованих цілей, зокрема у сферах збуту, просування продукції, товарної та цінової політики, що в сукупності впливає на загальну ефективність господарської діяльності

підприємства.

Таким чином, оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності є ключовими етапами управлінського процесу, оскільки дозволяють визначити рівень розвитку маркетингового комплексу, своєчасно виявляти проблемні зони та формувати заходи щодо їх усунення.

Рівень результативності маркетингової діяльності підприємства визначається через систему маркетингового контролю, яка передбачає оцінювання ефективності реалізації маркетингових програм у двох основних часових горизонтах. У короткостроковому періоді ефективність, як правило, характеризується фінансовими показниками, насамперед показниками прибутковості та рентабельності. Натомість у довгостроковій перспективі основна увага приділяється нематеріальним результатам, зокрема розвитку бренду, рівню його впізнаваності, формуванню споживчої лояльності, асоціативних зв'язків, а також фінансовій оцінці брендових активів.

Проведення оцінки ефективності маркетингових заходів дає змогу мінімізувати ризики застосування неефективних або надмірно витратних інструментів, спрогнозувати реакцію ринку на впровадження маркетингового комплексу, своєчасно коригувати маркетингову політику підприємства та забезпечити досягнення поставлених цілей із оптимальним рівнем витрат.

Модель маркетингового контролю (рис. 1.5) включає чотири ключові складові: вид контролю, суб'єкт контролю, цільову спрямованість та методичний інструментарій. Її реалізація здійснюється послідовно через п'ять основних етапів:

- встановлення планових (нормативних) показників;
- збір та вимірювання фактичних результатів;
- зіставлення фактичних значень із запланованими;
- аналіз виявлених відхилень та їх причин;
- розроблення та впровадження коригуючих управлінських рішень.

Таким чином, маркетинговий контроль виступає завершальною стадією управлінського циклу, у межах якої здійснюється оцінювання досягнутих

результатів у порівнянні з поставленими цілями, а також формуються управлінські дії, спрямовані на їх досягнення у майбутньому [47].



Рис. 1.5. Модель контролю маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі узагальнення досліджень [45]

Окремим важливим напрямом аналізу ефективності управління маркетингом є оцінювання результативності використання маркетингових ресурсів, до яких належать матеріально-технічні ресурси, кадровий потенціал, обладнання, фінансові кошти, а також часові витрати, необхідні для реалізації маркетингових заходів.

Враховуючи напрацювання значної кількості науковців у сфері оцінювання результативності маркетингової діяльності, було сформовано та обґрунтовано системний підхід, схематичне відображення якого подано на рисунку 1.6.

Згідно з представленою схемою, система оцінювання ефективності маркетингової діяльності базується на необхідності комплексного аналізу

основних її складових. Зокрема, відділ маркетингу має здійснювати оцінку таких елементів, як реалізація управлінських функцій, рівень використання маркетингових інструментів і ресурсного забезпечення, а також ефективність функціонування маркетингової інформаційної системи. Для цього доцільно застосовувати різноманітні методичні підходи, включаючи якісні, кількісні, експертні, соціологічні та інші методи дослідження.



Рис. 1.6. Комплексний (системний) підхід до оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі узагальнення досліджень [46]

Такий комплексний підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності маркетингових заходів підприємства, своєчасно виявити наявні недоліки у маркетинговій діяльності та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення. Раціональне управління інформаційними, технологічними, фінансовими та кадровими ресурсами, а також ефективне

використання обладнання сприяє скороченню витрат часу і коштів, що, у свою чергу, підвищує загальну результативність маркетингової діяльності підприємства.

1.3. Концептуальні підходи до управління системою маркетингової діяльності в процесі прийняття управлінсько-господарських рішень

Сучасна маркетингова концепція є багатогранною системою підходів і включає декілька основних напрямів трактування та застосування. Зокрема, виокремлюють:

- концептуальні підходи, що розглядають маркетинг як філософію бізнесу, наукову дисципліну та управлінську систему;
- концепції, які формуються залежно від стану ринкового попиту, серед яких розрізняють розвиваючий маркетинг, протидіючий маркетинг, демаркетинг і ремаркетинг;
- прикладні маркетингові концепції, що використовуються у різних сферах діяльності, включаючи комерційний маркетинг (промисловий, торговельний, банківський) та некомерційний маркетинг (соціальний, політичний, релігійний, макромаркетинг);
- управлінські концепції маркетингу, до яких належать стратегічний маркетинг, концепція конкурентної раціональності, максимаркетинг та маркетингове управління [52,64].

Систематизований огляд управлінських концепцій маркетингу подано в таблиці 1.5.

Дослідження еволюції управлінських концепцій маркетингу впродовж тривалого періоду їх становлення як у теорії, так і в практиці господарювання дозволяє виокремити ключові етапи розвитку системи маркетингового управління.

Перший етап - «донауковий» - характеризується формуванням

початкового маркетингового інструментарію, який ґрунтувався переважно на практичному досвіді, інтуїтивних рішеннях та емпіричних підходах. Цей період передував становленню маркетингу як окремої наукової дисципліни і завершився до початку XX століття, коли маркетинг почав оформлюватися як самостійна теорія та навчальна галузь знань.

Таблиця 1.5

Концепції маркетингу з управління

Назва концепції	Суть концепції	Цілі управління маркетингом
1. Концепція вдосконалення виробництва	Заснована на твердженні про те, що споживач віддасть перевагу товарам, які широко поширені і доступні за ціною	Вдосконалення виробництва, форм і методів збуту
2. Концепція вдосконалення товару	Заснована на твердженні про те, що споживач віддасть перевагу товарам, якість та властивості яких постійно покращуються	Вдосконалення якості продукції
3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Заснована на твердженні про те, що споживач не активно купуватиме товар, якщо не зробити спеціальних заходів по просуванню товару і широкомасштабному продажу	Просування на ринок товарів пасивного попиту
4. Концепція маркетингу	Заснована на тому, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб і запитів цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення ефективнішим і продуктивнішим, ніж в конкурентів способами	Орієнтація на запити і потреби клієнтів
5. Концепція освіченого маркетингу	Заснована на тому, що маркетинг компанії повинен підтримувати оптимальне функціонування системи збуту продукції в довгостроковій перспективі	Маркетинг, орієнтований на споживача; інноваційний маркетинг; маркетинг ціннісних переваг товару; соціально-етичний маркетинг
6. Концепція маркетингового управління	Заснована на тому, що планування і реалізація маркетингових заходів направлені на здійсненні обмінів, які задовольняють як індивідів так і організації	Розробка і використання засобів для досягнення бажаного відгуку суб'єктів ринку
7. Концепція стратегічного маркетингу	Заснована на розмежуванні понять стратегічного і операційного маркетингу	Реалізації обраної маркетингової стратегії на основі плану маркетингу що включає весь комплекс маркетингу
8. Концепція маркетингу відносин	Заснована на тому, що управління маркетингом повинно бути націлене на процес створення і розширення міцних взаємовигідних відносин із споживачами та іншими особами	Зміцнення відносин з існуючими споживачами
9. Концепція максимаркетингу	Управління маркетингом націлене на підвищення до максимуму торгового обороту і прибутків шляхом селективного розподілу і залучення до процесу чітко визначених споживачів	Селективний розподіл і залучення у процес чітко визначених потенційних споживачів і клієнтів
10. Концепція конкурентної раціональності	Управління маркетингом націлене на виробництво, що задовольняє запити покупців товарів. При цьому основною рушійною силою виступає конкурентоспроможність	Отримання прибутку для фірми, її співробітників і акціонерів за допомогою конкурентної раціональності
11. Концепція мегамаркетингу	Управління маркетингом націлене на координацію економічних, психологічних і суспільних дій	Встановлення співробітництва з політиками (політичними партіями) для виходу на ринок і (або) роботи на ньому

Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [65]

Другий етап охоплює період з початку до середини XX століття і пов'язаний із формуванням та розвитком концепцій управління маркетингом на рівні окремого суб'єкта господарювання. У цей час елементи маркетингового інструментарію починають активно застосовуватися в країнах з ринковою економікою, що сприяє їх поступовій трансформації у структуровані управлінські концепції. У межах цього етапу розвиваються такі підходи, як удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та посилення комерційної активності підприємств.

Узагальнено управлінські концепції маркетингу доцільно поділяти на дві основні групи: концепції управління маркетингом та концепції маркетингового управління суб'єктом. Критерієм такого поділу виступає масштаб охоплення управлінських процесів. Зокрема, концепції управління маркетингом реалізуються на рівні окремої функції або спеціалізованого підрозділу в системі менеджменту підприємства, тоді як концепції маркетингового управління суб'єктом охоплюють усю систему управління організацією в цілому. Саме цим двом групам відповідають різні етапи еволюції маркетингового менеджменту.

Характерною ознакою таких підходів є те, що маркетинг у межах даного етапу сприймається практиками як:

- управлінська концепція, що реалізується переважно на рівні відділу маркетингу, а не в масштабах усієї організаційної системи підприємства;
- функціональна підсистема, яка здебільшого підпорядковується цілям виробництва та збуту продукції, а не безпосереднім потребам і запитам цільового ринку;
- управлінський інструментарій із чітко визначеним набором засобів (товар, ціна, система просування та канали розподілу), що використовується для впливу на споживачів і стимулювання їхньої купівельної активності [66].

Такі особливості безпосередньо визначають характер і масштаб маркетингового планування, яке за цих умов здебільшого обмежується тактичним рівнем і не набуває повноцінної стратегічної ринкової орієнтації. У результаті це позначається на ролі маркетингового плану в загальній системі

управління підприємством, статусі та функціональному навантаженні відділу маркетингу, ступені розвитку маркетингового контролю, а також на формуванні й розподілі маркетингового бюджету.

Водночас саме на цьому етапі відбувається становлення принципу системності у використанні інструментів маркетингового впливу на споживачів. У цьому контексті доцільно детальніше розглянути сутність маркетингових інструментів та їхню інтегровану природу.

Під системним інструментарієм у межах концепцій управління маркетингом слід розуміти комплекс маркетингу (marketing mix), який, за визначенням Ф. Котлера, являє собою сукупність взаємопов'язаних маркетингових засобів, що застосовуються підприємством для вирішення завдань на цільовому ринку та досягнення бажаної реакції споживачів.

Таким чином, системний інструментарій у концепціях управління маркетингом можна трактувати як сукупність керованих елементів внутрішнього середовища підприємства, які використовуються для цілеспрямованого впливу на поведінку споживачів і забезпечення досягнення визначених маркетингових цілей.

Ознака системності маркетингового інструментарію, що сформувалася на даному етапі розвитку концепцій управління маркетингом, передбачає кілька взаємопов'язаних аспектів.

По-перше, кожен із інструментів маркетингового управління характеризується тим, що його ефективність істотно знижується у разі використання ізольовано, без урахування взаємозв'язків з іншими елементами маркетингового комплексу. Так, наприклад, зниження ціни на продукцію без одночасного коригування політики просування та системи розподілу, як правило, не забезпечує очікуваного результату.

По-друге, результативність застосування маркетингових інструментів значною мірою визначається рівнем їх узгодженості та взаємодії з політикою просування і каналами розподілу, що формують єдину систему маркетингового впливу.

По-третє, комплексне використання маркетингових інструментів забезпечує синергетичний ефект, за якого сукупний вплив на споживача перевищує результативність кожного окремого інструмента.

Таким чином, системність маркетингового інструментарію на цьому етапі проявляється у тісній взаємозалежності та інтегрований взаємодії його складових, де кожен елемент виконує важливу роль у досягненні загального маркетингового результату та формуванні бажаної поведінки споживачів.

Еволюційний розвиток концепцій управління маркетингом, зокрема підходів до вдосконалення виробництва, поліпшення характеристик продукції та інтенсифікації комерційних зусиль, значною мірою був зумовлений прагненням забезпечити ефективне поєднання маркетингових інструментів. Саме це поєднання розглядалося як ключовий фактор досягнення стійких конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання.

Найбільш повно сутність цього підходу відображає поняття «маркетинг-мікс» (marketing mix), яке було запропоноване професором Гарвардської школи бізнесу Нейлом Борденом. У міру змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, а також посилення конкурентного тиску, управлінські концепції маркетингу, що спочатку формувалися та застосовувалися переважно в межах маркетингових підрозділів, поступово зазнали розширення свого функціонального охоплення.

З часом такі підходи перестали бути виключною сферою відповідальності відділу маркетингу і набули загальноорганізаційного характеру, інтегрувавшись у систему загального менеджменту підприємства та ставши одним із його ключових пріоритетів. У результаті цього відбулася трансформація: від управління маркетинговою діяльністю в межах організації до концепції маркетингового управління всією організацією як цілісним суб'єктом ринку.

Четвертий етап розвитку, який бере свій початок із 1950-х років і триває до сьогодні, характеризується становленням і подальшим удосконаленням концепцій маркетингового управління суб'єктом господарювання. До цього періоду належать такі наукові підходи, як загальна концепція маркетингу П.

Друкера, концепція «освіченого маркетингу» Ф. Котлера, концепція маркетингового управління, а також ідеї конкурентної раціональності П. Діксона, стратегічного маркетингу Ж.-Ж. Ламбена, максимаркетингу Р. Реппа і Р. Коллінза, маркетингу відносин Д. Пеппера та М. Роджерса, а також мегамаркетингу Ф. Котлера [1-4].

Сучасне, узагальнене розуміння маркетингового управління ґрунтується на синтезі переваг різних наукових шкіл і практичних підходів. Управління діяльністю підприємства на ринку базується на принципах стратегічного планування, портфельного підходу до управління ресурсами та класичного маркетингу. Кожен напрям діяльності або бізнес-одиниця розглядається як потенційне джерело прибутку, що визначає пріоритетність розподілу ресурсів підприємства. Використання системного маркетингового інструментарію забезпечує можливість оцінювання перспективності управлінських рішень, а також їх подальшого планування, організації та контролю в межах єдиної управлінської системи.

У межах сучасних концепцій маркетингового управління визначальне значення має саме маркетинговий процес, який розглядається як цілісна система послідовних і взаємопов'язаних управлінських дій. Він охоплює дослідження та оцінювання ринкових можливостей підприємства, розроблення стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності, а також формування маркетингових програм, що базуються на використанні комплексу взаємопов'язаних інструментів впливу на ринок. Важливою складовою також є організаційне забезпечення реалізації запланованих заходів і система контролю, що дозволяє оцінювати результативність їх виконання та коригувати управлінські рішення.

Зазначені елементи маркетингового процесу тісно інтегровані із системою стратегічного управління підприємством. Зокрема, на корпоративному рівні здійснюється формування місії організації, визначення стратегічних бізнес-напрямів, розподіл ресурсного забезпечення між ними, а також планування перспективних сфер діяльності. На рівні окремих стратегічних бізнес-одиниць відбувається деталізація їхньої місії, комплексний аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища, ідентифікація потенційних можливостей і ризиків, формулювання стратегічних цілей, розроблення відповідних стратегій і програм розвитку, а також контроль за їх практичною реалізацією.

Аналіз еволюції управлінських концепцій маркетингу дозволяє виділити низку ключових тенденцій сучасного етапу розвитку маркетингового менеджменту. Насамперед спостерігається посилення інтенсивного розвитку, що проявляється у вдосконаленні теоретичних основ, методології та інструментарію маркетингового управління. Паралельно відбувається екстенсивне розширення, яке характеризується зростанням сфер застосування маркетингових підходів у різних галузях економіки та видах діяльності. Сукупна дія цих процесів зумовлює трансформацію ролі маркетингових інструментів у системі управління підприємством та підвищення їх стратегічного значення.

Сучасний етап розвитку маркетингового управління також супроводжується появою нових концептуальних напрямів і підходів, серед яких слід відзначити цифровий та інтернет-маркетинг, маркетинг зворотного зв'язку, емпіричні та поведінкові концепції маркетингу, маркетинг комунікацій, віртуальні форми маркетингової діяльності, партизанський маркетинг, підхід, орієнтований на частку витрат споживача, маркетинг на основі баз даних і аналітики, телемаркетинг, маркетинг високотехнологічної продукції, а також концепцію управління довгостроковими взаємовідносинами зі споживачами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління системою маркетингової діяльності підприємства, що дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до розуміння сутності маркетингу, управління маркетингом та їх ролі у забезпеченні ринкової позиції суб'єктів господарювання. Встановлено, що маркетинг у сучасній економічній теорії є багатовимірною категорією, яка може розглядатися як філософія бізнесу, управлінська концепція, наукова дисципліна, соціально-економічний процес або

вид підприємницької діяльності.

Узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення маркетингу та управління маркетинговою діяльністю, що зумовлено складністю та багатогранністю цих явищ. Водночас більшість дослідників сходяться на тому, що маркетинг виконує інтеграційну функцію в системі управління підприємством, забезпечуючи узгодження його внутрішніх ресурсів із зовнішнім ринковим середовищем та орієнтацію на задоволення потреб споживачів.

Доведено, що управління маркетинговою діяльністю є комплексним процесом, який охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингових заходів. Його ключовою метою є формування ефективної системи ринкової взаємодії підприємства зі споживачами, забезпечення стабільного попиту на продукцію та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, включаючи зростання його ринкової вартості.

У розділі також обґрунтовано, що ефективність маркетингової діяльності є важливою характеристикою результативності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Розглянуто основні підходи до її оцінювання, зокрема експертні, соціологічні, якісні та кількісні методи, а також використання інтегральних показників і шкали Харрінгтона, що дозволяє поєднати кількісну та якісну оцінку результатів.

Окрему увагу приділено системі маркетингового контролю як завершальному етапу управлінського циклу. Встановлено, що він забезпечує зіставлення запланованих і фактичних результатів, виявлення відхилень та формування коригуючих управлінських рішень, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Дослідження концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю показало їх еволюційний розвиток — від інтуїтивних і виробничо-орієнтованих моделей до сучасних інтегрованих стратегічних концепцій, які охоплюють усе підприємство як єдину систему. Особливої значущості набувають системність маркетингового інструментарію, маркетинг-мікс та

орієнтація на довгострокові взаємовідносини зі споживачами.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що сучасне управління маркетинговою діяльністю є складною, багаторівневою системою, яка поєднує теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні механізми реалізації. Його ефективне функціонування є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стійкого розвитку та зростання ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та перспектив його розвитку на ринку товарів повсякденного попиту

Приватне акціонерне товариство «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (PrJSC AB InBev Efes Ukraine) є одним із провідних підприємств пивоварної галузі України, що функціонує як частина міжнародної корпорації AB InBev Efes. Компанія утворена 31 березня 2018 року в результаті об'єднання українських активів глобальних пивоварних груп Anheuser-Busch InBev та Anadolu Efes, що стало важливим етапом консолідації ринку та підвищення ефективності операційної діяльності. У 2019 році завершено процес юридичної інтеграції та затверджено сучасну назву підприємства.

Юридична адреса товариства: 03150, м. Київ, вул. Фізкультури, 30-В. Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 30965655 та здійснює діяльність у формі приватного акціонерного товариства, що передбачає розподіл статутного капіталу на акції та корпоративне управління відповідно до вимог чинного законодавства України.

Історія розвитку компанії пов'язана з модернізацією та трансформацією пивоварних підприємств у містах Чернігів, Харків і Миколаїв, які в різні періоди входили до складу міжнародних пивоварних холдингів. Після створення спільного підприємства було впроваджено єдині стандарти управління, виробництва та контролю якості, що відповідають міжнародним корпоративним практикам. На сьогодні виробнича структура включає три броварні у зазначених містах, що забезпечує оптимізацію логістичних процесів і регіональну диверсифікацію виробничих потужностей.

Організаційна структура компанії побудована за функціональним

принципом і включає центральний офіс у м. Києві, який координує стратегічне планування, фінансову діяльність, маркетинг, управління персоналом, логістику та питання корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід забезпечує централізоване управління при збереженні операційної гнучкості виробничих підрозділів.

Основною місією підприємства є об'єднання людей задля створення кращого майбутнього через виробництво якісної продукції та формування культури відповідального споживання. Місія компанії інтегрована у її довгострокову стратегію розвитку та передбачає поєднання економічної ефективності з принципами соціальної відповідальності та екологічної сталості.

Економічна діяльність ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» охоплює повний цикл виробництва і реалізації пивної продукції. Портфель брендів включає як міжнародні торгові марки світового рівня (Bud, Corona Extra, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Beck's), так і національні бренди («Чернігівське», «Рогань», «Янтар»). Диверсифікована структура асортименту дозволяє підприємству займати конкурентні позиції у різних цінових сегментах та ефективно реагувати на зміни споживчого попиту.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основними напрямками діяльності підприємства є:

- 11.05 – виробництво пива (основний вид діяльності);
- 11.03 – виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.06 – виробництво солоду;
- 46.34 – оптова торгівля напоями;
- 46.38 – оптова торгівля продуктами харчування;
- 47.25 – роздрібна торгівля алкогольними напоями в спеціалізованих магазинах;
- 70.21–70.22 – діяльність у сфері зв'язків з громадськістю та консультування з питань комерційної діяльності;
- 73.12 – посередництво у розміщенні реклами;
- 10.91 – виробництво готових кормів для тварин.

Організаційна структура ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (дод. А) ґрунтується на багаторівневій ієрархічній моделі управління, що дозволяє чітко розподілити повноваження, зони відповідальності та механізми контролю між різними рівнями керівництва. Найвищим органом управління виступають загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні орієнтири діяльності компанії, затверджують ключові рішення та формують загальну корпоративну політику розвитку. Наступний рівень займає рада директорів, яка здійснює нагляд за діяльністю підприємства, розробляє довгострокову стратегію, координує роботу виконавчого менеджменту та забезпечує дотримання принципів ефективного корпоративного управління. До її складу входять як виконавчі, так і незалежні директори, що забезпечує баланс між практичним управлінським досвідом.

Операційне управління компанією зосереджене в руках головного виконавчого директора, який відповідає за впровадження стратегічних рішень, організацію роботи підрозділів, ефективність бізнес-процесів і досягнення фінансових показників. У його підпорядкуванні перебувають функціональні департаменти центрального офісу, а також регіональні структури. Окремо в системі управління передбачені функції внутрішнього аудиту та корпоративного секретаря, що підкреслює високий рівень прозорості, контролю та відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління.

Центральний офіс виконує роль головного координаційного центру компанії, де зосереджені ключові управлінські та стратегічні підрозділи. Серед них важливе місце займають напрями продажів, маркетингу, фінансів, управління персоналом, комерційної діяльності та роботи з ключовими клієнтами. Така організація дозволяє забезпечити узгодженість усіх бізнес-процесів, підтримувати єдину корпоративну політику та стабільну роботу компанії на загальнонаціональному рівні.

Особливу роль у структурі відіграє маркетинговий підрозділ, який є одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Його очолює директор з маркетингу, а всередині структури окремо функціонує напрям

«маркетинг та інновації». Це свідчить про те, що маркетинг у компанії виконує не лише комунікаційну функцію, а є стратегічним інструментом розвитку. Основні завдання підрозділу включають розвиток брендів, підвищення їх впізнаваності, формування позитивного іміджу та ефективну взаємодію зі споживачами.

Важливою складовою роботи маркетингового відділу є дослідження ринку та аналіз споживчої поведінки. Фахівці вивчають потреби клієнтів, тенденції попиту, конкурентне середовище та результативність маркетингових активностей. Отримані дані використовуються для прийняття рішень щодо запуску нових продуктів, оновлення асортименту, формування цінової політики та вибору каналів просування. Особлива увага приділяється зміні споживчих трендів, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринкових умов.

Окремим напрямом діяльності є інновації та розробка нових продуктів. Виділення цього блоку в самостійну функцію свідчить про орієнтацію компанії на постійний розвиток і впровадження нових рішень. Підрозділ займається створенням нових смаків, форматів упаковки, оновленням дизайну та адаптацією продукції до сучасних вимог ринку, що особливо важливо для FMCG-сектору, де швидкість реагування на зміни має вирішальне значення.

Крім того, маркетинговий напрям реалізує комунікаційну та рекламну політику компанії. До його функцій належить організація рекламних кампаній у традиційних і цифрових каналах, ведення соціальних мереж, проведення промоакцій, співпраця з торговими мережами та реалізація подієвого маркетингу. У сучасних умовах значна увага приділяється цифровим інструментам просування, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок зі споживачами та підвищують ефективність комунікації.

Маркетинговий відділ тісно взаємодіє з підрозділом продажів і комерційним блоком. Така співпраця сприяє більш ефективному впровадженню маркетингових стратегій у торгових мережах, стимулюванню збуту та розвитку дистрибуції. Узгоджена робота цих напрямів дозволяє краще адаптувати маркетингові кампанії до ринкових умов і зміцнювати позиції брендів.

Важливим елементом структури є регіональні представництва, розташовані в різних містах України, зокрема в Чернігові, Харкові, Миколаєві, Дніпрі та Львові. Вони забезпечують реалізацію корпоративної стратегії на місцях, координують операційну діяльність, підтримують взаємодію з клієнтами та контролюють процеси збуту в регіонах. Це дозволяє поєднати централізоване управління з урахуванням регіональних особливостей ринку.

У підсумку, організаційна структура AB InBev Efes Ukraine є прикладом сучасної функціонально-дивізійної моделі управління, характерної для великих міжнародних компаній. Вона забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, високий рівень контролю та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Особливе значення в цій системі має маркетинг, який поєднує аналітичні, стратегічні, інноваційні та комунікаційні функції, формуючи конкурентні переваги компанії на ринку.

Важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства є реалізація цілей сталого розвитку. Компанія впроваджує екологічні та соціальні ініціативи, спрямовані на раціональне використання водних ресурсів, зменшення викидів парникових газів, розвиток сталого сільського господарства, впровадження екологічної упаковки, підтримку громад та формування культури відповідального споживання алкогольних напоїв. Реалізація зазначених цілей забезпечує інтеграцію принципів ESG-менеджменту у загальну систему корпоративного управління.

Таким чином, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є інтегрованим виробничо-торговельним підприємством з міжнародним капіталом, розвиненою організаційною структурою, диверсифікованим асортиментом продукції та впровадженою системою сталого розвитку. Сукупність зазначених характеристик формує його конкурентні переваги та забезпечує стабільне функціонування на національному ринку пивоварної продукції.

Наведена організаційно-економічна характеристика ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» дозволяє сформувати загальне уявлення про правовий статус, структуру управління, виробничі потужності, стратегічні орієнтири та напрями

господарської діяльності підприємства. Водночас для об'єктивної оцінки ефективності його функціонування в умовах сучасного ринкового середовища необхідним є проведення поглибленого аналізу техніко-економічних показників.

Дослідження техніко-економічних параметрів діяльності дає можливість кількісно оцінити результати виробничо-господарської діяльності підприємства, визначити рівень використання виробничих ресурсів, ефективність формування доходів, динаміку витрат тощо.

Групування фінансово-економічних показників діяльності відділення ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» наведено в додатку Б.

Оцінювання динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022–2025 роки доцільно здійснювати з урахуванням складної макроекономічної ситуації в Україні, спричиненої повномасштабною війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, інфляційними процесами, девальваційними ризиками та зміною структури споживчого попиту. Для підприємства пивоварної галузі, діяльність якого є енергоємною та залежить від імпоротної сировини й стабільності каналів збуту, зазначені фактори мали визначальний вплив на результати господарювання.

У 2023 році відбулося суттєве відновлення обсягів реалізації: чистий дохід зріс на 2 403 095 тис. грн, або на 106,26 %. Така динаміка пояснюється адаптацією підприємства до воєнних умов, перебудовою логістичних маршрутів, оптимізацією асортименту та частковим відновленням внутрішнього попиту. У 2024 та 2025 роках зростання доходу зберігається (16,86 % і 15,35 % відповідно), що свідчить про стабілізацію діяльності та поступове розширення ринкової присутності навіть за умов воєнної економіки (рис. 2.1).

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 80,63 %, що значною мірою обумовлено інфляційними процесами, підвищенням цін на енергоносії, пакувальні матеріали та логістичні послуги. Проте у 2024–2025 роках темпи приросту витрат (17,41 % і 10,66 %) є нижчими за темпи зростання доходів, що свідчить про покращення витратного менеджменту.

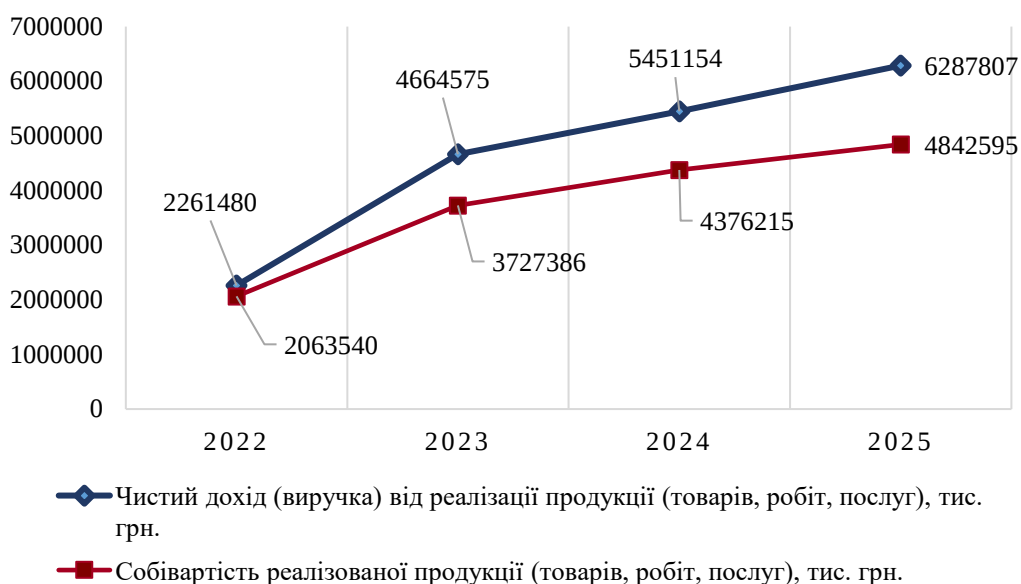


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Валовий прибуток зріс із 197 940 тис. грн у 2022 році до 1 445 212 тис. грн у 2025 році. Найбільш суттєвий приріст спостерігався у 2023 році (373,47 %), що пов'язано з ефектом відновлення після кризового періоду. Подальше зростання у 2024–2025 роках підтверджує підвищення операційної ефективності та адаптацію виробництва до нових економічних реалій.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції зменшився з 0,91 грн у 2022 році до 0,77 грн у 2025 році. В умовах воєнної економіки та нестабільності енергозабезпечення така тенденція свідчить про підвищення технологічної дисципліни, оптимізацію виробничих процесів та ефективніше використання ресурсів (рис. 2.2).

Чистий фінансовий результат залишається від'ємним протягом усього періоду, однак збиток скоротився з –2 056 129 тис. грн у 2022 році до –392 402 тис. грн у 2025 році. Зменшення збитку у 2023 році на 60,52 % відображає стабілізацію операційної діяльності.

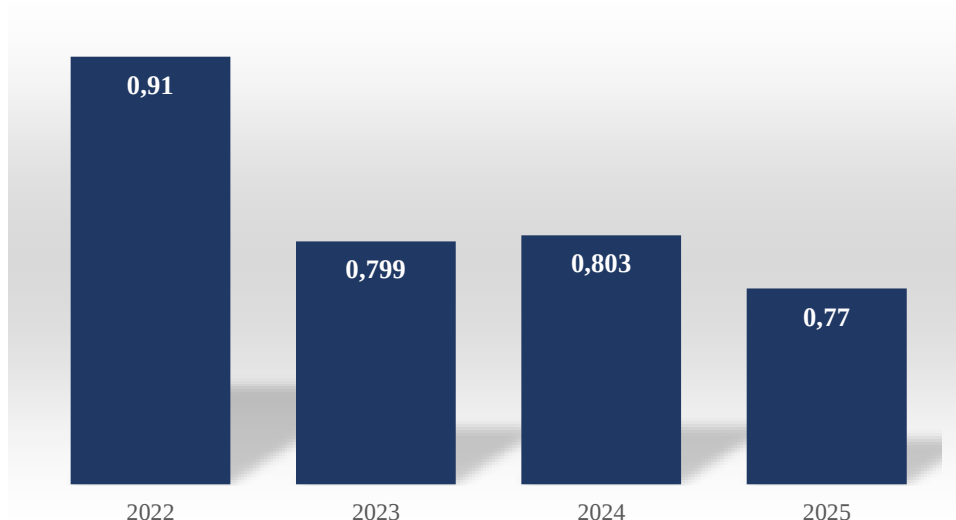


Рис. 2.2. Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Подальше скорочення негативного фінансового результату у 2024–2025 роках (–26,05 % та –34,64 %) свідчить про поступове відновлення фінансової рівноваги, хоча повна прибутковість ще не досягнута (рис. 2.3).

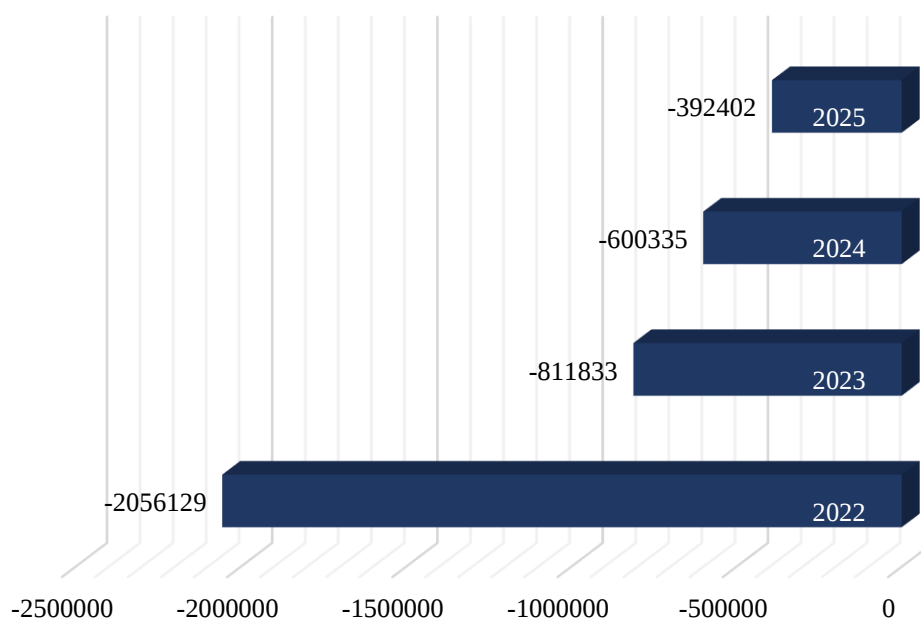


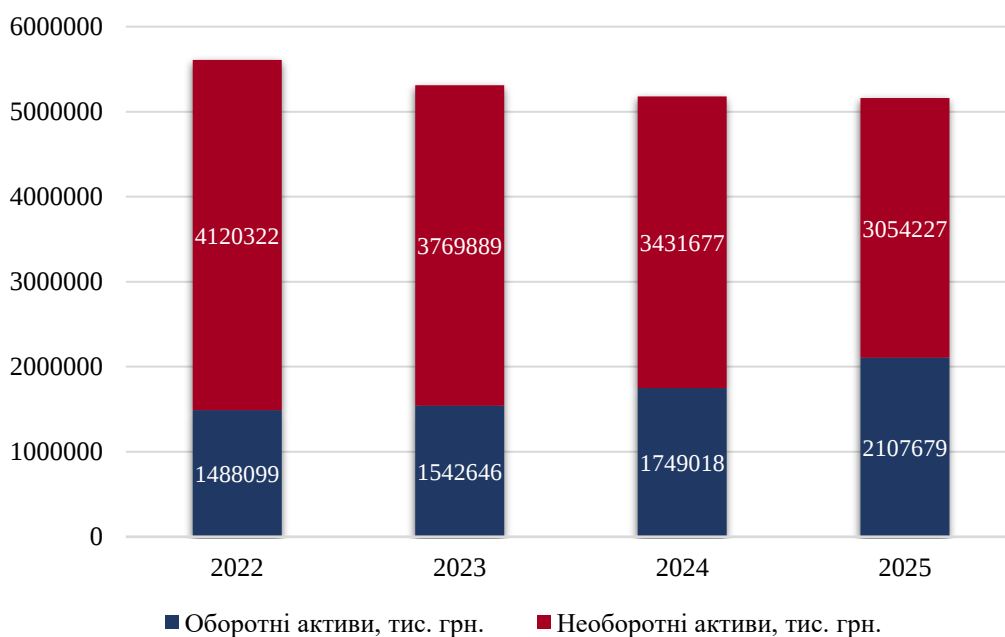
Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку)

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Структура активів підприємства зазнала трансформацій під впливом зовнішніх факторів. Основні засоби скоротилися з 3 471 854 тис. грн у 2022 році до 1 970 516 тис. грн у 2025 році. Зменшення може бути пов'язане з фізичними втратами активів, їх переоцінкою або оптимізацією виробничої інфраструктури в умовах воєнних ризиків.

Необоротні активи демонструють щорічне скорочення (–8,50 %, –8,97 %, –11,00 %), що підтверджує тенденцію до зменшення капіталомісткості активів. Водночас оборотні активи зросли з 1 488 099 тис. грн до 2 107 679 тис. грн, що є свідченням концентрації ресурсів у більш ліквідній формі. Така стратегія є виправданою в умовах невизначеності та потреби підтримання платоспроможності (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка оборотних та необоротних активів
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки**

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Дебіторська заборгованість суттєво зросла у 2023–2024 роках (на 171,41 % та 28,32 % відповідно), що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації та, ймовірно, із застосуванням більш гнучкої кредитної політики для підтримки

клієнтів у складний період. У 2025 році її зменшення на 17,74 % може свідчити про посилення контролю за розрахунками.

Кредиторська заборгованість демонструє сталу тенденцію до зростання, що відображає активне використання короткострокових зобов'язань як джерела фінансування оборотного капіталу. В умовах обмеженого доступу до довгострокового кредитування в Україні така модель є типовою для виробничих підприємств (рис. 2.5).

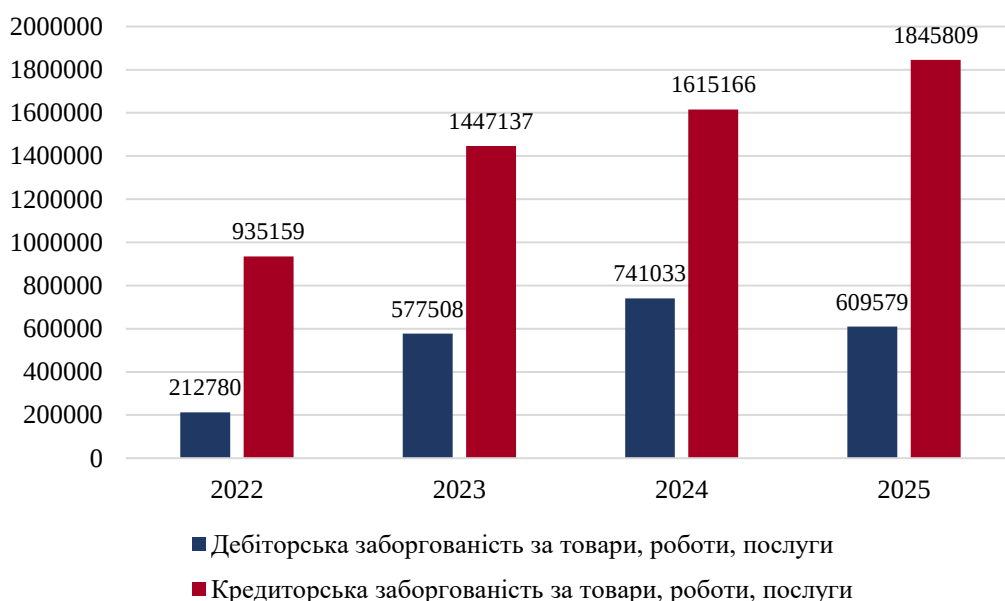
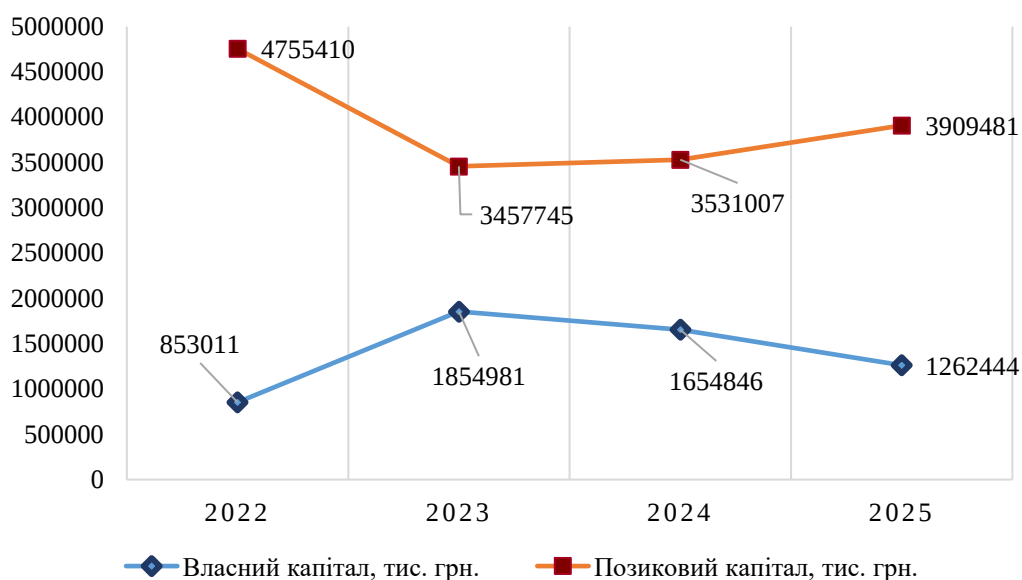


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Власний капітал у 2023 році збільшився на 117,46 %, що може бути результатом підтримки з боку міжнародних акціонерів. Проте у 2024–2025 роках спостерігається його скорочення через накопичені збитки. Позиковий капітал у 2023 році зменшився, однак у подальші роки знову зростав, що свідчить про необхідність зовнішнього фінансування для підтримки ліквідності (рис. 2.6).

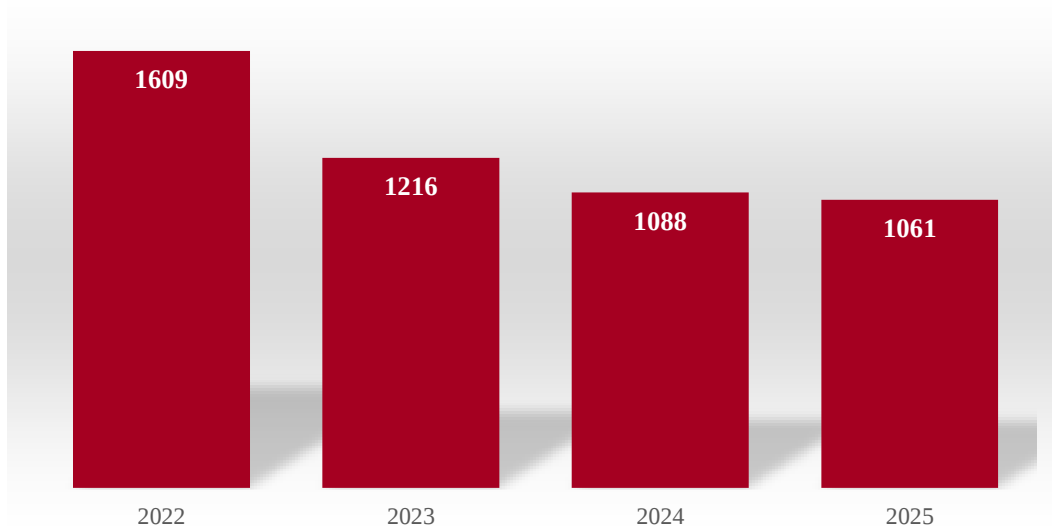
Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 1609 осіб у 2022 році до 1061 особи у 2025 році, що є наслідком оптимізації персоналу в умовах скорочення виробничих потужностей та автоматизації процесів.



**Рис. 2.6. Динаміка капіталу ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»
за 2022-2025 роки**

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Водночас середньорічна заробітна плата зросла більш ніж удвічі, що частково пояснюється інфляційними процесами та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності працівників
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»
за 2022-2025 роки**

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

Продуктивність праці зросла з 1 405,52 тис. грн/особу до 5 926,30 тис. грн/особу. Найбільший приріст зафіксовано у 2023 році (172,92 %), що є результатом одночасного зростання доходів і скорочення чисельності персоналу. Подальше зростання у 2024–2025 роках підтверджує ефективність організаційних змін.

Фондовіддача зросла з 0,65 грн/грн у 2022 році до 3,19 грн/грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про інтенсивніше використання наявних виробничих потужностей та раціоналізацію структури основних засобів, що є важливим для капіталомісткого пивоварного виробництва.

Отже, у 2022–2025 роках ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» функціонувало в умовах високої макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків. Попри значні втрати у 2022 році, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, що проявилось у стрімкому зростанні доходів, покращенні валової маржі, зниженні питомих витрат та підвищенні продуктивності праці.

Водночас збереження від’ємного чистого фінансового результату свідчить про наявність фінансових обмежень і потребу подальшої оптимізації витрат та зміцнення власного капіталу. Загалом результати 2024–2025 років можна оцінити як етап стабілізації та поступового відновлення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної економіки України.

Позиціонування ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» в сегменті товарів повсякденного попиту (FMCG) обумовлено тим, що продукція підприємства (пиво та інші напої) відноситься до категорій регулярного споживання, які формують значну частку витрат домогосподарств в Україні. Незважаючи на складну економічну ситуацію, ринок напоїв продемонстрував здатність до адаптації та збереження частини попиту навіть у кризових умовах.

Ринок товарів повсякденного попиту в Україні характеризується високою еластичністю попиту на фоні зниження платоспроможності населення, інфляційного тиску та невизначеності макроекономічного середовища, що частково пов’язано із триваючою війною. Так, економіка України залишалася

приблизно на 20 % нижче довоєнного рівня у 2025 році через наслідки повномасштабного вторгнення, хоча зростання ВВП спостерігалось у 2024–2025 році. Такі фактори продовжують впливати на купівельну спроможність населення, змушуючи споживачів переорієнтуватися на товари з нижчою ціною або реальністю повсякденних витрат.

У структурі роздрібного ринку алкогольні напої є значним сегментом товарів повсякденного попиту. Хоча частка пива у загальних витратах домогосподарств не завжди окремо виділяється у найновіших публікаціях і може змінюватися, історичні дані свідчили, що алкогольні напої входили до переліку категорій із помітною часткою у роздрібному обороті.

Для сегменту пива, до якого належить продукція ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», спостерігається поступове формування умовного плато. За оцінками аналітичних агентств, загальний ринок пива в Україні у 2025 році оцінюється приблизно в \$2,60 млрд виручки, з яких більшу частину формує роздрібна торгівля. Очікується, що до 2030 року ринок може ще зростати до близько \$2,8 млрд, що відповідає поміркованому середньорічному темпу зростання близько 0,6–0,7 %.

Пиво та слабоалкогольні напої формують стабільний сегмент роздрібного товарообороту навіть в умовах економічної турбулентності. Водночас функціонування підприємства відбувається у складному макроекономічному середовищі, що характеризується воєнними ризиками, інфляційним тиском, зниженням купівельної спроможності населення та демографічними змінами. За таких умов доцільним є дослідження динаміки галузевих показників, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства (табл. .2.2).

Аналіз даних таблиці свідчить, що 2022 рік став кризовим для галузі через повномасштабну війну, що призвело до скорочення виробництва до 122,8 млн дал та зниження рівня споживання. Проте вже у 2023 році спостерігається позитивна динаміка: виробництво зросло на 8,3 %, а грошова місткість ринку — на 30,5 %. Значне випередження темпів зростання доходу порівняно з фізичними обсягами пояснюється інфляційними процесами, підвищенням середніх

відпускних цін та зміною структури споживання. У 2024 році відновлення продовжилося, однак темпи приросту поступово сповільнюються, що свідчить про перехід ринку до фази стабілізації.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ринку пива України за 2022–2025 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Обсяг виробництва пива, млн дал	122,8	133,0	140,0	134,0	+10,2 (8,3%)	+7,0 (5,3%)	–6,0 (–4,3%)
Дохід ринку, млрд грн	30,2	39,4	46,3	48,0	+9,2 (30,5%)	+6,9 (17,5%)	+1,7 (3,7%)
Споживання на душу населення, л	32,2	35,6	37,0	38,0	+3,4 (10,6%)	+1,4 (3,9%)	+1,0 (2,7%)

Джерело: розроблено автором із використанням [51]

У 2025 році спостерігається певне скорочення фізичних обсягів виробництва (–4,3 %), що може бути зумовлено сезонними чинниками, демографічним скороченням населення та загальною економічною невизначеністю. Водночас дохід ринку продовжує зростати, хоча й значно повільнішими темпами (+3,7 %), що свідчить про поступове насичення ринку та формування стадії умовного плато. Показник споживання на душу населення демонструє стабільне, але помірне зростання, що підтверджує збереження попиту на продукцію галузі навіть за складних соціально-економічних умов.

Військові дії в Україні спричинили комплекс змін у поведінці споживачів:

- зниження загальної платоспроможності населення, яка змушує споживачів шукати більш доступні товари або скорочувати першочергові витрати;
- зміна каналів споживання: розширення споживання продукції «дома» порівняно з закладами громадського харчування (HoReCa), що було істотним до пандемії та початку війни;
- переорієнтація частини попиту у бік нових продуктових категорій, включно з безалкогольними напоями чи альтернативними слабоалкогольними

продуктами.

Ці зміни можуть частково впливати на попит у категорії пива, адже частина споживачів змінює свої витрати під впливом економічної невизначеності.

Сегмент товарів повсякденного попиту, до якого належить пиво, залишається висококонкурентним. На ринку присутні як великі міжнародні гравці, так і локальні виробники, що пропонують альтернативні цінові та якісні опції. У таких умовах успішними є ті компанії, які здатні поєднати ефективно управління витратами, адаптивне формування асортименту та диверсифікацію каналів збуту.

Для подальшого розвитку компанії все ще існують ризики, пов'язані з непередбачуваністю війни, коливанням валютного курсу, інфляційним тиском та логістичними обмеженнями. Також варто враховувати прогнози щодо зменшення обсягів продажу у деяких сегментах ринку в 2026 році.

Таким чином, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має потенціал зміцнювати свої позиції на ринку товарів повсякденного попиту, зокрема в категорії пива та напоїв, через стратегічну адаптацію портфеля продуктів, підвищення операційної ефективності, а також гнучке реагування на зміни споживчих пріоритетів. Незважаючи на тимчасові коливання обсягів ринку та зростаючу конкуренцію, сегмент залишається привабливим за рахунок стабільного попиту в умовах повсякденного споживання, що створює передумови для поступового зростання навіть в умовах економічної невизначеності.

2.2. Дослідження маркетингового середовища, аналіз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та виявлення резервів зміцнення ринкових позицій

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» належить до числа найбільших пивоварних підприємств України та є складовою міжнародної компанії AB InBev

Efes, яка була утворена шляхом об'єднання активів глобального виробника пива Anheuser-Busch InBev і турецького холдингу Anadolu Efes. Підприємство займає вагомe місце на вітчизняному ринку пивоварної продукції та володіє одним із найширших асортиментних портфелів серед конкурентів галузі. До початку повномасштабної війни виробничі потужності компанії були представлені трьома великими заводами, розташованими в Чернігові, Харкові та Миколаєві.

Упродовж 2022–2025 років товарна політика підприємства суттєво змінилася під впливом воєнних подій, економічної нестабільності та трансформації ринкового середовища. Основними завданнями компанії стали підтримання стабільності асортименту, утримання конкурентних позицій та пристосування продуктової стратегії до нових умов функціонування української економіки.

Початок повномасштабної агресії Росії у лютому 2022 року спричинив значні труднощі в роботі компанії. На початковому етапі війни діяльність усіх трьох виробничих майданчиків була тимчасово призупинена через загрози безпеці персоналу, порушення логістичних маршрутів та пошкодження інфраструктурних об'єктів. Найбільших руйнувань зазнали заводи в Чернігові та Миколаєві, які опинилися в районах активних бойових дій. За таких умов підприємство було змушене коригувати виробничі плани та тимчасово відмовитися від частини асортиментних позицій.

Попри складні обставини, компанія продемонструвала здатність швидко адаптуватися до нових реалій. Уже впродовж 2022–2023 років було відновлено роботу пивоварних підприємств у Чернігові та Миколаєві, тоді як виробництво в Харкові залишалося законсервованим через безпосередню близькість до зони бойових дій. Відновлення операційної діяльності супроводжувалося зосередженням на найбільш популярних локальних брендах, які формували основну частку продажів та забезпечували швидке повернення продукції до торговельних мереж.

Воєнні події негативно позначилися й на фінансових показниках підприємства. За підсумками 2022 року компанія зазнала чистих збитків у

розмірі понад 2 млрд грн, що стало наслідком скорочення обсягів виробництва, пошкодження виробничих активів і зниження платоспроможного попиту споживачів.

Асортиментна стратегія підприємства побудована за принципом багатобрендовості та охоплює всі цінові сегменти ринку (табл 2.3).

У 2025 році товарний портфель ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» відзначається широкою диверсифікацією та охоплює кілька ключових груп брендів. Така багаторівнева структура дає змогу компанії ефективно задовольняти попит різних споживчих сегментів і підтримувати стійкі позиції на ринку пивоварної продукції.

До найвищого рівня асортименту належать глобальні бренди – Bud, Corona Extra, Stella Artois. Це всесвітньо відомі марки, орієнтовані переважно на споживачів із середнім і вищим рівнем доходів. Їх присутність у портфелі підсилює імідж компанії та сприяє розвитку преміального сегмента.

Таблиця 2.3

Структура асортиментного портфеля ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2025 р.

Категорія брендів	Торгові марки
Глобальні бренди	Bud, Corona Extra, Stella Artois
Міжнародні бренди	Hoegaarden, Leffe, Beck's, Staropramen, Franziskaner, Löwenbräu, Spaten, Teller
Національні бренди	Чернігівське, Рогань, Янтар
Спеціальні марки	Жигулівське Оригінальне, Chill
Інші напої	Сидр De Sade, квас «Село і люди»

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Вагому частку займають міжнародні бренди, серед яких Hoegaarden, Leffe, Beck's, Staropramen, Franziskaner, Löwenbräu, Spaten, Teller. Ця група є найбільш чисельною та забезпечує різноманітність смаків і стилів продукції. Вона орієнтована на споживачів, які надають перевагу європейському пиву та спеціальним сортам.

Окремий сегмент становлять національні бренди – Чернігівське, Рогань,

Янтар. Саме ця категорія формує значну частину продажів компанії на внутрішньому ринку. Вони добре відомі українським споживачам і представлені в різних цінових сегментах, що дозволяє охоплювати широку аудиторію.

Також у портфелі виділяються спеціальні марки, зокрема Жигулівське Оригінальне та Chill. Вони розширюють асортимент і орієнтовані на споживачів, які шукають традиційні або нетипові смакові рішення. Це сприяє більшій гнучкості товарної пропозиції компанії.

Окремо представлена категорія інших напоїв, до якої входять сидр De Sade та квас «Село і люди». Їх розвиток відображає прагнення компанії диверсифікувати діяльність і виходити за межі класичного пивного сегмента, залучаючи нові групи споживачів.

Отже, асортиментний портфель компанії у 2025 році є збалансованим і багатокомпонентним. Поєднання глобальних, міжнародних і локальних брендів разом із спеціальними продуктами та альтернативними напоями дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та адаптуватися до змін попиту.

Після розгляду загальної структури асортиментного портфеля доцільно перейти до детальнішої оцінки його сегментного розподілу, що дає змогу визначити, як саме компанія балансує свою пропозицію між різними ціновими та споживчими категоріями. Оцінка структури асортименту наведена на рис. 2.8.

У структурі асортименту підприємства у 2025 році домінує масовий сегмент, який становить близько 48% усіх SKU. Це свідчить про орієнтацію компанії на продукцію з високим рівнем попиту та доступною ціною політикою, що забезпечує стабільні обсяги продажів і широку присутність на ринку.

Другу за значенням позицію займає мейнстрім-сегмент із часткою 24%. Він виконує проміжну роль між масовим і преміальним рівнями, поєднуючи прийнятну ціну та підвищені якісні характеристики. Саме цей сегмент часто формує основу конкурентної боротьби на ринку.

Преміальна категорія охоплює приблизно 18% асортименту. Вона представлена міжнародно відомими брендами та орієнтована на споживачів, які

готові платити більше за впізнаваність марки та вищий рівень якості. Цей сегмент забезпечує компанії додану вартість і зміцнює її імідж.

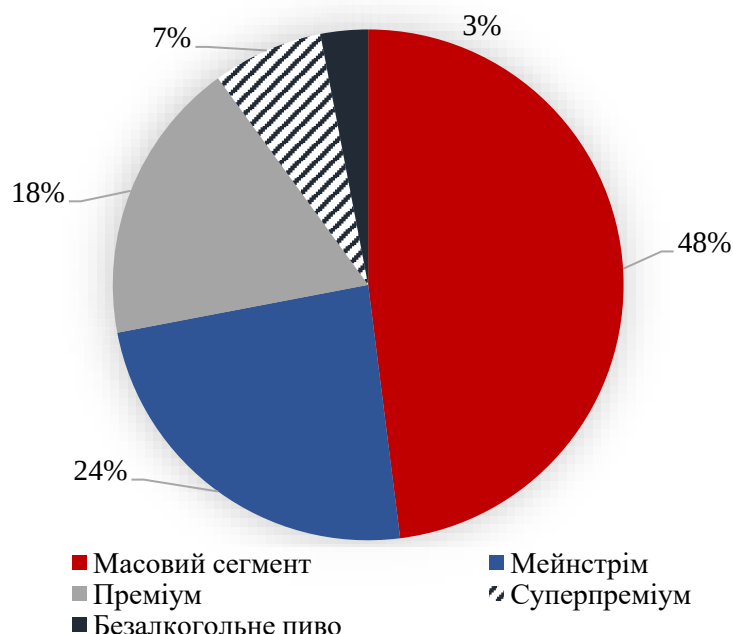


Рис. 2.8. Оцінка структури асортименту ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2025 р.

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Суперпреміум-сегмент становить 7% і включає продукцію з високою маржинальністю та вузькішою цільовою аудиторією. Хоча його частка відносно невелика, він відіграє важливу роль у формуванні брендової репутації компанії та демонстрації її присутності у високому ціновому класі.

Найменшу частку - 3% - займає безалкогольне пиво, яке, однак, поступово набирає значення у зв'язку зі зміною споживчих трендів і зростанням попиту на альтернативні напої.

Сильним боком асортиментної політики компанії є її одночасна присутність у різних ринкових нішах. Зокрема, у масовому сегменті представлені бренди «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», що забезпечують основні обсяги продажів. У преміальному сегменті ключову роль відіграють Stella Artois та Cogona, які формують іміджеву складову портфеля. У свою чергу, сегмент спеціального та крафтового споживання представлений брендами Leffe,

Hoegaarden, Franziskaner, що орієнтовані на споживачів із більш витонченими смаковими вподобаннями.

У результаті така структура демонструє реалізацію компанією стратегії максимально широкого охоплення ринку, що дозволяє одночасно утримувати масового споживача та працювати в більш маржинальних преміальних нішах.

Брендова структура ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (табл. 2.4) побудована відповідно до глобальної моделі AB InBev, яка передбачає поєднання локальних, регіональних і міжнародних торгових марок. Такий підхід дозволяє підприємству зменшувати залежність від окремих ринкових сегментів, рівномірно розподіляти комерційні ризики та охоплювати максимально широку аудиторію споживачів.

Таблиця 2.4

Аналіз основних брендів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Бренд	Позиціонування	Ціновий сегмент	Основна цільова аудиторія
Чернігівське	Національний лідер	Середній	Масовий споживач
Рогань	Регіональний бренд	Середній	Споживачі східних областей
Янтар	Традиційне пиво	Економ	Ціновочутливі покупці
Bud	Міжнародний лагер	Преміум	Молодь 18–35 років
Stella Artois	Європейський преміум	Преміум	Споживачі середнього та високого доходу
Corona Extra	Lifestyle-бренд	Суперпреміум	Молоді активні споживачі
Hoegaarden	Пшеничне пиво	Преміум	Любителі спеціальних сортів
Leffe	Абатське пиво	Суперпреміум	Поціновувачі імпортного пива

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

У портфелі компанії чітко простежується багаторівнева сегментація брендів за позиціонуванням і ціновими категоріями. Національні марки представлені брендом «Чернігівське», який виступає як лідер масового ринку та орієнтований на широкий загальний споживачів. Його ключова роль полягає у забезпеченні стабільних обсягів продажів і високого рівня впізнаваності на внутрішньому ринку.

Бренди «Рогань» та «Янтар» виконують додаткові функції в нижчому та середньому цінових сегментах. «Рогань» має більш виражене регіональне позиціонування, орієнтуючись переважно на споживачів окремих територій, тоді

як «Янтар» забезпечує покриття економ-сегмента, привертаючи увагу більш ціново чутливої аудиторії.

У міжнародному сегменті ключову роль відіграють бренди преміум-класу. Bud позиціонується як глобальний лагер із потужною маркетинговою підтримкою та орієнтацією на молодіжну аудиторію. Stella Artois формує образ європейського преміального бренду, який приваблює споживачів із середнім та вищим рівнем доходу, підкреслюючи статусність споживання.

Сегмент суперпреміум представлений брендами Corona Extra та Leffe. Corona Extra функціонує як lifestyle-продукт, асоційований з активним відпочинком і молодіжною культурою, тоді як Leffe орієнтований на поціновувачів спеціальних та абатських сортів пива, забезпечуючи компанії високу маржинальність.

Окрему нішу займає Hoegaarden, який позиціонується як пшеничне пиво з унікальним смаковим профілем. Він орієнтований на споживачів, які віддають перевагу нестандартним і спеціальним сортам, що дозволяє розширювати асортимент у сегменті «нішевого» споживання.

Сильні сторони брендів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» окреслені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні сторони брендів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Бренд	Сильні сторони
Чернігівське	Висока впізнаваність в Україні
Corona	Потужний міжнародний бренд
Stella Artois	Преміальний імідж
Bud	Глобальна маркетингова підтримка
Hoegaarden	Унікальна рецептура
Leffe	Висока маржинальність

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Сильними сторонами портфеля є його збалансованість та багаторівневе покриття ринку. Зокрема, бренд «Чернігівське» забезпечує високу впізнаваність і стабільний попит на внутрішньому ринку, тоді як Corona Extra формує потужний міжнародний імідж компанії.

Stella Artois підсилює позиції у преміальному сегменті, створюючи асоціацію з високою якістю та європейськими традиціями пивоваріння. Bud забезпечує значну маркетингову підтримку завдяки глобальній присутності бренду.

У свою чергу, Hoegaarden вирізняється унікальною рецептурою та смаковими характеристиками, що сприяє диференціації продукту, а Leffe забезпечує компанії підвищену прибутковість завдяки роботі у високому ціновому сегменті.

Таким чином, брендова стратегія компанії є комплексною та спрямованою на одночасне утримання масового ринку, розвиток преміальних сегментів і посилення позицій у нішевих категоріях, що в цілому підвищує стійкість бізнес-моделі.

Ринок пивоварної продукції України у 2025 році характеризується високим рівнем конкуренції між трьома ключовими гравцями: ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», Carlsberg Ukraine, Оболонь та Перша приватна броварня. Конкурентні позиції компаній формуються під впливом ширини асортименту, сили брендів, міжнародної присутності, якості дистрибуції, рівня інноваційності та цінової політики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» на ринку пивоварної продукції України

Критерій	AB InBev Efes	Carlsberg Ukraine	Оболонь
Ширина асортименту	10	9	8
Сила брендів	10	9	8
Міжнародний портфель	10	8	3
Дистрибуція	9	9	9
Інноваційність	9	8	7
Цінова доступність	7	8	10
Загальна оцінка	9,2	8,5	7,5

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Найвищі показники ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» демонструє за

рахунок ширини асортименту (10 балів) та сили брендів (10 балів). Це пояснюється наявністю глобального портфеля міжнародних марок і глибокою сегментацією продукції, що дозволяє охоплювати як масовий, так і преміальний сегменти.

Особливою перевагою компанії є міжнародний портфель (10 балів), який суттєво перевищує показники локальних конкурентів. Це забезпечує їй доступ до глобальних брендів і підсилює впізнаваність на різних ринкових рівнях.

За критерієм дистрибуції компанія отримує 9 балів, що відповідає рівню основних конкурентів. Це свідчить про розвинену систему збуту та ефективне покриття торговельних каналів по всій країні.

У сфері інноваційності (9 балів) підприємство також займає сильні позиції, активно впроваджуючи нові продукти та формати упаковки, хоча різниця з конкурентами не є критичною.

Натомість у сегменті цінової доступності (7 балів) компанія поступається Оболонь, яка орієнтована переважно на економ-сегмент і пропонує більш доступну продукцію для масового споживача.

Підсумкова інтегральна оцінка конкурентоспроможності становить 9,2 бала, що є найвищим показником серед основних гравців ринку. Для порівняння, Carlsberg Ukraine має 8,5 бала, а Оболонь - 7,5 бала.

Ключові конкурентні переваги ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» визначаються насамперед наявністю найширшого серед основних гравців ринку міжнародного бренд-портфеля, що забезпечує компанії доступ до різних цінових і споживчих сегментів. Важливою сильною стороною є також міцні позиції у преміальному та суперпреміальному сегментах, які формують додану вартість і підсилюють імідж підприємства. Додатково конкурентоспроможність посилюється завдяки високому рівню глобальної маркетингової підтримки брендів, а також розвиненій і ефективній системі дистрибуції, що забезпечує широке покриття ринку та стабільну доступність продукції.

Водночас діяльність компанії супроводжується низкою обмежень, які впливають на її ринкові позиції. Серед них варто виділити відносно вищу

середню ціну продукції порівняно з локальними виробниками, що частково звужує цільову аудиторію. Також спостерігається значна залежність від імпортних брендів у структурі асортименту, що підвищує чутливість до зовнішніх факторів постачання. Крім того, в умовах воєнного стану актуальними залишаються підвищені логістичні ризики, які можуть впливати на стабільність виробництва та своєчасність постачання продукції.

Узагальнюючи, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» зберігає провідні позиції на українському ринку завдяки поєднанню потужного міжнародного портфеля брендів, широкої асортиментної політики та ефективної маркетингової підтримки. Разом із тим окремі цінові та зовнішні фактори частково обмежують потенціал зростання, що зумовлює необхідність подальшої адаптації стратегії до змін ринкового середовища.

Аналіз життєвого циклу товарних брендів дозволяє визначити їх поточну ринкову позицію, динаміку розвитку та потребу в подальших маркетингових інвестиціях. У період 2022–2025 років у портфелі ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» простежується неоднорідна динаміка: частина брендів перебуває на стадії стабільної зрілості, інші демонструють зростання, тоді як окремі поступово втрачають ринкові позиції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Стадії життєвого циклу брендів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»
за 2022–2025 рр.**

Бренд	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Стадія ЖЦТ
Чернігівське	Зрілість	Зрілість	Зрілість	Зрілість	Зрілість
Рогань	Спад	Спад	Стабілізація	Стабілізація	Пізня зрілість
Янтар	Спад	Спад	Спад	Спад	Спад
Bud	Зростання	Зростання	Зростання	Зрілість	Зростання/зрілість
Stella Artois	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Активне зростання
Corona Extra	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Активне зростання
Hoegaarden	Зрілість	Зрілість	Зростання	Зростання	Зрілість
Leffe	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	Активне зростання

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Базовим і найбільш стабільним брендом залишається «Чернігівське», яке протягом усього періоду знаходиться на стадії зрілості. Воно виконує роль ключового драйвера продажів і прибутковості компанії, характеризується високим рівнем впізнаваності та стійким попитом серед масового споживача. Це типовий приклад «ядра» портфеля, яке забезпечує фінансову стабільність бізнесу.

Бренд «Рогань» у 2022–2023 роках перебував у фазі спаду, однак у 2024–2025 роках спостерігається перехід до стабілізації. Це свідчить про часткове відновлення ринкових позицій, хоча загалом бренд залишається у фазі пізньої зрілості з обмеженим потенціалом активного зростання.

Натомість бренд «Янтар» демонструє стійку негативну динаміку та перебуває на стадії спаду протягом усього аналізованого періоду. Основними причинами є скорочення попиту в економ-сегменті та посилення конкуренції з боку більш ефективних локальних виробників, які пропонують схожий продукт за нижчою ціною.

У преміальному сегменті бренд Bud у 2022–2024 роках знаходився на стадії зростання, а у 2025 році перейшов у фазу зрілості. Це свідчить про поступове насичення ринку та стабілізацію попиту після періоду активного розширення.

Бренди Stella Artois, Corona Extra та Leffe демонструють найдинамічніший розвиток і перебувають на етапі активного зростання протягом усього періоду. Їхня позитивна динаміка пояснюється посиленням попиту на преміальні та lifestyle-продукти, а також високою ефективністю глобальних маркетингових стратегій. Зокрема, Corona Extra додатково стимулюється трендом на безалкогольні альтернативи, що розширює її аудиторію.

Бренд Hoegaarden у 2022–2023 роках перебував на стадії зрілості, однак у 2024–2025 роках перейшов до зростання. Це свідчить про відновлення інтересу споживачів до спеціальних сортів пива та посилення позицій у нішевому сегменті.

У цілому структура життєвого циклу брендів компанії є збалансованою.

Портфель включає:

- стабільний базовий бренд («Чернігівське»), який забезпечує основний обсяг продажів;
- бренди на стадії зростання (Stella Artois, Corona Extra, Leffe), що формують майбутній потенціал прибутковості;
- перехідні бренди (Bud, Hoegaarden), які стабілізуються або відновлюють зростання;
- бренд у стадії спаду (Янтар), що потребує перегляду маркетингової підтримки або стратегічної трансформації.

Таким чином, портфель брендів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» демонструє класичну збалансовану структуру життєвих циклів, у якій сильні зрілі бренди забезпечують фінансову стабільність, а бренди зростання формують довгострокову перспективу розвитку компанії.

Цінова політика підприємства у досліджуваний період формувалася в умовах високої макроекономічної турбулентності, зумовленої інфляційними процесами, девальвацією національної валюти та порушенням виробничо-логістичних ланцюгів унаслідок воєнних дій. Сукупність цих факторів зумовила трансформацію підходів до ціноутворення та перехід до комбінованої (гібридної) моделі, що поєднує елементи витратного, ринкового та преміального підходів.

У масовому сегменті домінує витратний підхід (cost-plus pricing), який передбачає формування ціни на основі собівартості продукції з додаванням нормативної маржі. Його застосування є характерним для брендів «Чернігівське» та «Рогань». У даному випадку ключовими драйверами зростання цін виступають підвищення вартості основних ресурсів (солоду, хмелю, енергоносіїв), збільшення логістичних витрат, а також значне податкове навантаження у вигляді акцизних зборів. Таким чином, ціни в нижньому сегменті мають переважно компенсаторний характер і відображають зміну витратної бази.

У преміальному сегменті спостерігається переважання ринково-орієнтованого підходу до ціноутворення, за якого ціна визначається не лише витратами, а й сприйняттям бренду, рівнем платоспроможного попиту та еластичністю споживання. Для брендів Stella Artois та Corona Extra важливу роль відіграє глобальна цінова політика корпорації AB InBev, що забезпечує уніфікацію позиціонування на різних ринках. У цьому сегменті ціна виконує також сигнальну функцію, підкреслюючи якість та статусність продукту.

Окремо слід виділити стратегію преміальної надбавки (premium pricing strategy), яка застосовується до міжнародних брендів Corona Extra, Leffe та Hoegaarden. Її сутність полягає у встановленні підвищеної ціни, що базується на нематеріальній цінності бренду, його глобальній впізнаваності та асоціаціях із якістю й унікальністю продукту. У цьому випадку маржинальність формується не через мінімізацію витрат, а через максимізацію споживчої готовності платити.

У 2023–2025 рр. суттєво зросло значення гнучкого промоційного ціноутворення, яке стало відповіддю на зміну споживчої поведінки та посилення конкуренції в роздрібних мережах. Йдеться про широке використання тимчасових знижок, акційних механізмів типу «2+1», а також сезонного коригування цін, особливо у періоди пікового літнього попиту. Такий підхід дозволяє підтримувати обсяги продажів без суттєвого перегляду базових прайсів.

Динаміка середніх цін на пиво ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 рр. наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка середніх цін на пиво ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 рр.

Рік	Середня ціна 0,5 л (UAH)	Річна зміна	Основні фактори
2022	25–32	+35–40%	війна, інфляція, дефіцит виробництва
2023	30–40	+20–25%	відновлення виробництва
2024	35–48	+15–18%	стабілізація ринку
2025	38–55	+10–15%	преміалізація попиту

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Аналіз цінової динаміки свідчить про стійке, але поступово сповільнюване зростання середнього рівня цін на ринку. У 2022 році середня ціна 0,5 л пива становила 25–32 грн, що відповідало різкому ціновому стрибку на рівні 35–40%. Основними причинами були кризові явища, пов'язані з початком повномасштабної війни, інфляційним тиском і перебоями у виробництві.

У 2023 році ціни зросли до 30–40 грн, однак темпи зростання дещо сповільнилися до 20–25% завдяки частковому відновленню виробничих потужностей і стабілізації логістичних процесів. У 2024 році діапазон цін становив 35–48 грн із приростом 15–18%, що відображає поступову адаптацію ринку до нових умов функціонування.

У 2025 році середній рівень цін досяг 38–55 грн, при цьому річний темп зростання знизився до 10–15%. Це свідчить про перехід ринку до фази відносної стабілізації, де подальше зростання цін дедалі більше визначається не кризовими факторами, а структурними змінами попиту, зокрема тенденцією до преміалізації споживання.

Таким чином, цінова політика ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2022–2025 рр. характеризується еволюцією від кризового витратного ціноутворення до більш диференційованої та сегментованої моделі. Компанія ефективно поєднує витратний підхід у масовому сегменті з ринковими та преміальними механізмами у високих цінових категоріях, одночасно активно використовуючи промоційні інструменти для підтримання конкурентоспроможності. У результаті середні ціни зросли майже у 1,7–2 рази за чотири роки, однак динаміка їх зростання поступово набуває ознак стабілізації, що є характерним для перехідного етапу розвитку ринку.

Порівняльний аналіз цінових стратегій основних гравців ринку – ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», Carlsberg Ukraine та Оболонь - свідчить про чітко виражену диференціацію цінових моделей залежно від цільових сегментів і загальної бізнес-стратегії компаній (табл. 2.9).

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» займає позицію цінового лідера у преміальному сегменті, що зумовлено наявністю міжнародних брендів та

стратегією преміалізації портфеля. У масовому сегменті компанія демонструє рівень цін вище середнього, що відображає як вплив витратної структури, так і підвищену частку брендової вартості у формуванні кінцевої ціни. У середньому сегменті ціни залишаються відносно збалансованими, що дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції без суттєвого цінового демпінгу.

Таблиця 2.9

**Порівняння цін ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»
із конкурентами у 2025 р.**

Бренд/компанія	Економ-сегмент	Середній сегмент	Преміум
AB InBev Efes	вище середнього	середній	високий
Carlsberg Ukraine	середній	середній-низький	середній
Obolon	низький	низький	обмежено

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Компанія Carlsberg Ukraine характеризується більш помірною та збалансованою ціновою політикою. У середньому сегменті вона демонструє переважно середній або нижчий за середній рівень цін, що забезпечує їй конкурентоспроможність у боротьбі за масового споживача. У преміальному сегменті її позиціонування є помірним, без агресивного завищення цін, що відрізняє її від більш преміально орієнтованих конкурентів.

Найбільш агресивну низькоцінову стратегію реалізує Оболонь. Компанія утримує лідерство в економ-сегменті завдяки мінімальному рівню цін, що забезпечує їй конкурентні переваги серед ціново чутливих споживачів. У середньому сегменті її продукція також залишається у нижньому ціновому діапазоні, однак у преміальному сегменті присутність є обмеженою, що свідчить про слабку орієнтацію на високорентабельні категорії.

Узагальнений аналіз дозволяє виділити три різні моделі цінової поведінки на ринку:

- ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» — преміально-орієнтована стратегія з високими цінами у верхніх сегментах і позиціонуванням через бренд-цінність;

- Carlsberg Ukraine — збалансована середньоринкова модель із помірною ціновою політикою та орієнтацією на масового споживача;
- Оболонь — низькоцінова (low-cost) стратегія, що базується на максимальній доступності продукції.

Таким чином, конкурентне середовище характеризується чітким поділом цінових стратегій: від преміалізації (AB InBev Efes) до цінового лідерства (Оболонь), тоді як Carlsberg займає проміжну позицію, балансуючи між доступністю та якістю.

Збутова політика підприємства у 2022–2025 роках формувалася під впливом трансформації споживчого попиту, структурних змін ринку роздрібної торгівлі та наслідків воєнних дій. У результаті компанія вибудувала багаторівневу, інституційно складну систему розподілу, яка поєднує класичні канали дистрибуції з сучасними форматами рітейлу та цифровими каналами продажу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка каналів збуту продукції ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»
у 2025 р.**

Канал	Частка, %	Характеристика
Національні торговельні мережі	45%	основний канал (АТБ, Сільпо, Novus тощо)
Регіональні мережі	20%	стабільний середній сегмент
HoReCa	15%	преміалізація споживання
Малі магазини	10%	традиційний канал
E-commerce	10%	швидке зростання

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Аналіз каналів збуту свідчить про домінування організованої роздрібної торгівлі. Найбільшу частку (45%) займають національні торговельні мережі, зокрема великі рітейлери типу АТБ, Сільпо та Novus. Цей канал виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи основний обсяг реалізації продукції та стабільність продажів.

Другу за значенням позицію посідають регіональні торговельні мережі (20%), які формують середній сегмент збуту та забезпечують територіальне

покриття поза межами великих міст. Їх роль полягає у підтриманні локальної доступності продукції та диверсифікації каналів реалізації.

Важливим, але менш масштабним каналом є сегмент HoReCa (15%), який виконує стратегічну функцію преміалізації споживання. Саме тут формуються більш високі середні чеки та відбувається просування преміальних і спеціальних брендів.

Малі торговельні точки (10%) залишаються традиційним, але поступово скорочуваним каналом збуту. Зменшення їх частки зумовлене посиленням мережевого рітейлу та змінами у структурі споживчих закупівель.

Найдинамічнішим каналом є e-commerce (10%), який демонструє швидке зростання. Його розвиток пов'язаний із цифровізацією споживчої поведінки та зростанням ролі онлайн-замовлень, особливо у великих містах.

Загальною тенденцією є поступова концентрація продажів у мережевому рітейлі та сегменті HoReCa при одночасному скороченні частки дрібної роздрібною торгівлі.

Географічна структура реалізації продукції зазнала суттєвих змін унаслідок воєнних дій та переміщення економічної активності.

Найбільш стабільним і водночас зростаючим регіоном є Західна Україна, яка стала ключовим осередком споживчого попиту через відносну безпеку та концентрацію внутрішньо переміщених осіб.

Центральна Україна зберігає статус основного споживчого ядра, забезпечуючи значну частку продажів завдяки високій щільності населення та розвиненій інфраструктурі.

У південних регіонах спостерігається часткове відновлення ринку, однак його потенціал залишається обмеженим через інфраструктурні та безпекові ризики.

Натомість східні області характеризуються скороченою присутністю компанії, що пояснюється безпосередніми воєнними загрозами та порушенням логістичних ланцюгів.

Узагальнено можна констатувати структурне зміщення попиту в напрямку

західних і центральних регіонів України.

Збутова стратегія компанії базується на сучасній моделі category management та інтегрованого trade marketing, що передбачає тісну взаємодію з роздрібними партнерами на рівні управління категоріями товарів.

Ключовими інструментами взаємодії є довгострокові контракти з рітейлерами, використання trade marketing бюджетів, спільне планування асортименту (SKU-менеджмент), оптимізація полицного простору (shelf management), а також впровадження data-driven підходів до управління продажами.

Оцінка ефективності цієї моделі свідчить про високі результати: доступність продукції залишається стабільно високою, присутність у торговельних мережах перевищує 95%, асортиментна глибина є значною, а рівень промо-активності — дуже високим.

Отже, збутова політика ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» характеризується високим рівнем структурованості та адаптивності. Компанія ефективно інтегрована у мережевий рітейл, активно розвиває HoReCa та цифрові канали продажу, а також демонструє здатність швидко реагувати на географічні зміни попиту. У результаті формується стійка багатоканальна система збуту, яка забезпечує стабільність реалізації продукції навіть в умовах підвищених ринкових ризиків.

На початковому етапі побудови моделі оцінювання ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» необхідно визначити та розрахувати часткові індикатори за кожним елементом комплексу маркетингу, які формують аналітичну базу для подальшого дослідження результативності маркетингової діяльності підприємства (табл. 2.11).

Проведений аналіз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022–2025 рр. свідчить про неоднорідну динаміку результативності окремих елементів маркетингового комплексу при загальній тенденції до часткової стабілізації та поступового підвищення ефективності використання ресурсів. У сфері розподілу (збуту) спостерігається

суперечлива динаміка: темп приросту витрат на збут у 2023 р. суттєво зріс, однак у 2024 р. різко знизився, що може свідчити про оптимізацію витрат або зміну збутової стратегії, тоді як у 2025 р. зафіксовано помірне відновлення.

Таблиця 2.11

**Аналіз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ
ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 рр.**

Показники	Коефі- цієнт вагомості показника в групі	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-		
						2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2025- 2024 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Розподіл (збут)								
1.1. Темп приросту витрат на збут	0,2	0,080	0,211	0,005	0,095	0,131	-0,206	0,091
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	0,2	0,400	0,268	0,230	0,227	-0,132	-0,039	-0,002
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,4	3,210	5,040	36,572	1,609	1,830	31,532	-34,96
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	0,2	0,240	0,937	1,069	1,312	0,697	0,133	0,243
2. Просування (реклама)								
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,3	-11,36	-1,450	-0,847	-0,446	9,915	0,603	0,401
2.2. Частка витрат на просування у загальних витратах	0,7	0,088	0,150	0,162	0,182	0,062	0,012	0,020
3. Товарна політика								
3.1. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,4	0,124	1,063	0,169	0,153	0,939	-0,894	-0,015
3.2. Рентабельність продажів	0,3	-0,909	-0,174	-0,110	-0,062	0,735	0,064	0,048

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.3.Рентабельність продукції	0,3	-0,996	-0,218	-0,137	-0,081	0,779	0,081	0,056
4. Цінова політика								
4.1. Індекс товарообігу	0,6	1,980	2,063	1,169	1,153	0,083	-0,894	-0,015
4.2. Коефіцієнт покриття витрат	0,4	1,096	1,251	1,246	1,298	0,156	-0,006	0,053

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Частка витрат на збут у загальних витратах демонструє стабільне зниження протягом усього періоду, що відображає підвищення операційної ефективності (рис. 2.9).

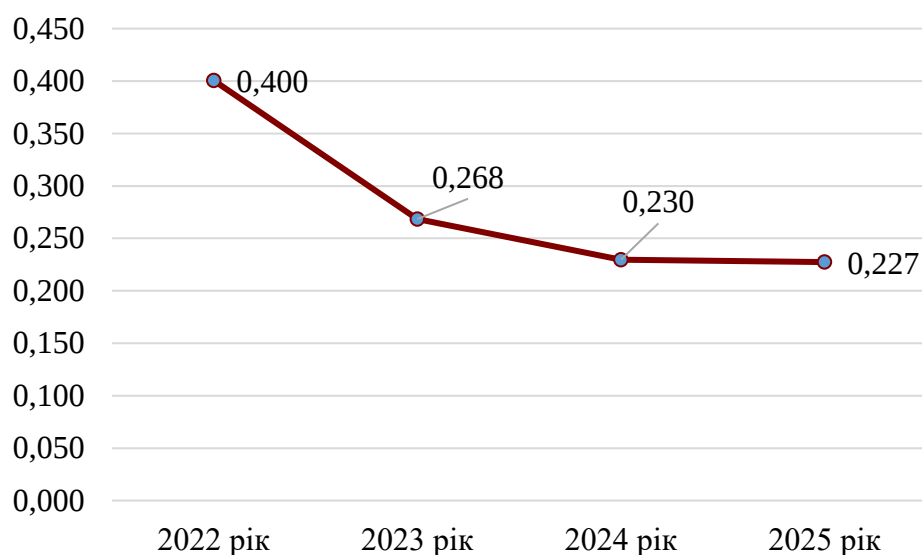


Рис. 2.9. Частка витрат на збут ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 рр.

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Водночас коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут характеризується високою волатильністю: різке зростання у 2024 р. (до 36,572) вказує на надзвичайно високу короткострокову віддачу маркетингових витрат, однак подальше падіння у 2025 р. до 1,609 свідчить про нестійкість цього ефекту. Позитивною тенденцією є зростання рентабельності витрат на збут

упродовж усього періоду, що відображає підвищення ефективності використання збутових ресурсів.

У блоці просування (реклами) зберігається від’ємна рентабельність заходів, однак її абсолютні значення поступово поліпшуються (від $-11,36$ у 2022 р. до $-0,446$ у 2025 р.), що свідчить про зменшення збитковості рекламних інвестицій і поступову адаптацію комунікаційної політики. Паралельно частка витрат на просування у загальних витратах має стабільну тенденцію до зростання, що вказує на посилення ролі маркетингових комунікацій у структурі витрат підприємства. У товарній політиці простежується загальне покращення результативності: хоча темп приросту реалізації демонструє коливання та певне зниження після пікового значення 2023 р., показники рентабельності продажів і продукції залишаються від’ємними, проте їх значення поступово наближаються до нульової позначки, що свідчить про скорочення збитковості операційної діяльності. Це може бути індикатором структурної оптимізації асортименту та підвищення цінової або виробничої ефективності.

У межах цінової політики спостерігається відносна стабільність: індекс товарообігу після зростання у 2023 р. знижується у 2024–2025 рр., але залишається на рівні, вищому за базовий період, що свідчить про збереження певного динамізму реалізації. Коефіцієнт покриття витрат демонструє позитивну тенденцію до зростання у 2025 р., що є ознакою поступового покращення здатності підприємства покривати витрати доходами. Узагальнюючи, можна констатувати, що маркетингова діяльність підприємства у досліджуваному періоді характеризується переходом від високої нестабільності та значної збитковості окремих напрямів до поступового підвищення ефективності, оптимізації витрат і часткового відновлення результативності ключових маркетингових інструментів, хоча загальна рентабельність окремих складових залишається проблемною та потребує подальшої стратегічної корекції.

Інтегральні оцінки формуються на основі наведених вище показників. У таблиці 2.12 подано вагові коефіцієнти складових інтегральної оцінки, які були

визначені автором самостійно з урахуванням специфіки фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.12

Пріоритетність впливу складових на рівень ефективності комплексу маркетингу ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

№ з/п	Групи складових	Пріоритети	Коефіцієнти вагомості
1	Розподіл (збут)	1	0,4
2	Просування (реклама)	2	0,25
3	Товарна політика	3	0,25
4	Цінова політика	4	0,1

Джерело: особистий доробок автора

У таблиці 2.13 представлено результати обчислення комплексного інтегрального показника, що характеризує ефективність маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА».

Таблиця 2.13

Підсумки інтегрального оцінювання ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-		
					2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2025-2024 рр.
1. Розподіл (збут)	0,442	0,530	0,474	0,439	0,088	-0,056	-0,035
2. Просування (реклама)	1,228	2,112	2,682	2,459	0,884	0,57	-0,223
3. Товарна політика	0,269	0,257	0,175	0,166	-0,012	-0,082	-0,009
4. Цінова політика	1,456	1,444	1,323	1,271	-0,012	-0,121	-0,052
Інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності	0,70	0,95	0,99	0,96	0,25	0,04	-0,03

Джерело: особистий доробок автора

Результати інтегрального оцінювання ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022–2025 рр. свідчать про загалом позитивну, проте нестабільну динаміку розвитку маркетингової системи

підприємства. Узагальнений інтегральний показник демонструє зростання з 0,70 у 2022 р. до 0,95 у 2023 р. та досягнення максимального значення 0,99 у 2024 р., після чого у 2025 р. відбувається незначне зниження до 0,96. Така траєкторія вказує на поступове підвищення ефективності маркетингової діяльності в середині періоду з подальшим частковим уповільненням позитивних тенденцій.

Аналіз складових інтегрального показника дозволяє встановити, що найбільш вагомий внесок у формування загальної ефективності забезпечує блок просування, значення якого суттєво зростає протягом 2022–2024 рр. (з 1,228 до 2,682), що свідчить про посилення результативності рекламно-комунікаційної діяльності. Водночас у 2025 р. спостерігається корекція цього показника до 2,459, що може вказувати на насичення ефекту від маркетингових комунікацій або зниження їх граничної віддачі.

Показники розподілу (збуту) характеризуються помірною волатильністю: після зростання у 2023 р. до 0,530 у подальші роки відбувається поступове зниження до 0,439 у 2025 р., що свідчить про певне послаблення ефективності збутової системи або оптимізацію витрат, яка не повністю трансформується у приріст результатів. Товарна політика демонструє стійку негативну динаміку: показник знижується з 0,269 у 2022 р. до 0,166 у 2025 р., що може свідчити про недостатню адаптацію продуктового портфеля до ринкових умов або обмежену інноваційність асортименту. Подібна тенденція простежується і в ціновій політиці, де значення поступово скорочується з 1,456 до 1,271, що вказує на зменшення ефективності цінового механізму формування прибутковості. Графічна інтерпретація інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» наведена на рис. 2.10.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що інтегральна ефективність маркетингової діяльності підприємства має тенденцію до зростання в першій половині досліджуваного періоду з подальшим переходом у фазу стабілізації та незначного спаду. Основним драйвером позитивних змін виступає просування, тоді як товарна, цінова та частково збутова політика стримують подальше підвищення загальної результативності маркетингового комплексу.

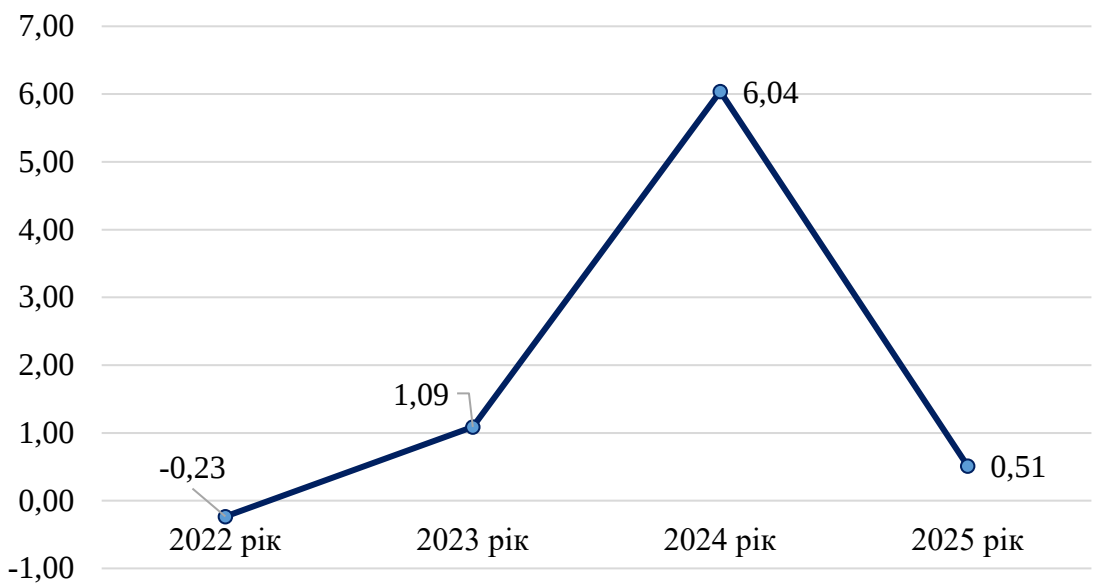


Рис. 2.10. Динаміка інтегрального показника маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 рр.

Джерело: сформовано за матеріалами компанії [51]

Для узагальнення результатів проведеного дослідження маркетингового середовища, а також оцінювання ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл. 2.14). Даний інструмент дозволяє систематизувати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати ключові можливості й загрози зовнішнього середовища, що є основою для формування стратегічних напрямів посилення ринкових позицій компанії.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (за результатами дослідження маркетингового середовища та ефективності маркетингової діяльності, 2022–2025 рр.)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Потужний міжнародний бренд-портфель (Bud, Stella Artois, Corona, Hoegaarden, Leffe тощо)	Від’ємна або низька рентабельність окремих напрямів маркетингової діяльності (зокрема товарної політики та частини промоактивностей)
Високий рівень диверсифікації асортименту (масовий, мейнстрім, преміум і суперпреміум сегменти)	Волатильність ефективності збуту та нестабільність віддачі маркетингових витрат

Продовження табл. 2.14

1	2
Сильні конкурентні позиції на ринку (найвища інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 9,2)	Зниження ефективності товарної та цінової політики у 2024–2025 рр.
Розвинена багатоканальна система збуту (національні мережі – 45%, HoReCa, e-commerce)	Вища цінова позиція порівняно з локальними виробниками, що обмежує частину попиту
Ефективна система trade marketing та category management	Часткова залежність від імпортних брендів і глобальних рішень корпорації
Сильний рекламно-комунікаційний блок (зростання ефективності просування у 2022–2024 рр.)	Скорочення присутності у східних регіонах через воєнні ризики
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Потужний міжнародний бренд-портфель (Bud, Stella Artois, Corona, Hoegaarden, Leffe тощо)	Від’ємна або низька рентабельність окремих напрямів маркетингової діяльності (зокрема товарної політики та частини промоактивностей)
Високий рівень диверсифікації асортименту (масовий, мейнстрім, преміум і суперпреміум сегменти)	Волатильність ефективності збуту та нестабільність віддачі маркетингових витрат
Сильні конкурентні позиції на ринку (найвища інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 9,2)	Зниження ефективності товарної та цінової політики у 2024–2025 рр.
Розвинена багатоканальна система збуту (національні мережі – 45%, HoReCa, e-commerce)	Вища цінова позиція порівняно з локальними виробниками, що обмежує частину попиту
Ефективна система trade marketing та category management	Часткова залежність від імпортних брендів і глобальних рішень корпорації
Сильний рекламно-комунікаційний блок (зростання ефективності просування у 2022–2024 рр.)	Скорочення присутності у східних регіонах через воєнні ризики

Джерело: власний доробок автора

SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має стійкі конкурентні переваги, сформовані за рахунок глобального бренд-портфеля, широкої асортиментної політики та розвиненої системи збуту. Водночас основні внутрішні обмеження пов’язані з нерівномірною ефективністю маркетингових інструментів і ціновим позиціонуванням. Перспективи розвитку компанії значною мірою залежать від адаптації до воєнно-економічних умов, посилення цифрових каналів збуту та подальшої преміалізації й диверсифікації продуктового портфеля.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний економічний аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнними діями, інфляційними процесами та трансформацією споживчого попиту на ринку товарів повсякденного попиту.

Встановлено, що підприємство є одним із провідних гравців українського пивоварного ринку та функціонує як частина міжнародної корпорації AB InBev Efes. Його організаційна структура характеризується централізованим управлінням і регіональною диверсифікацією виробничих потужностей, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та адаптацію до кризових умов.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 рр. засвідчив поступове відновлення діяльності підприємства після кризового 2022 року. Незважаючи на суттєві втрати, компанія продемонструвала зростання доходів, підвищення продуктивності праці та ефективніше використання виробничих ресурсів. Водночас збереження від’ємного фінансового результату свідчить про наявність структурних фінансових проблем і потребу подальшої оптимізації витрат.

Дослідження маркетингового середовища показало, що ринок пива в Україні характеризується високою конкуренцією, поступовою стабілізацією після кризового падіння та довгостроковими тенденціями до помірному зростання. Водночас зберігається значний вплив інфляції, зниження купівельної спроможності населення та воєнних ризиків, що формує складні умови для розвитку підприємства.

Аналіз товарної політики засвідчив наявність збалансованого багаторівневого портфеля брендів, у якому поєднуються масові, преміальні та нішеві продукти. Це забезпечує компанії стійкі позиції на ринку та можливість охоплення різних споживчих сегментів. Водночас окремі бренди перебувають у фазі стагнації або спаду, що потребує перегляду маркетингової підтримки.

Оцінка цінової політики показала перехід до гібридної моделі ціноутворення, що поєднує витратний, ринковий і преміальний підходи. Спостерігається суттєве зростання цін у 2022–2025 рр., однак темпи їх підвищення поступово сповільнюються, що свідчить про наближення ринку до фази стабілізації.

Дослідження каналів збуту виявило високу адаптивність підприємства та домінування мережевого рітейлу й HoReCa як основних каналів реалізації. Водночас зростає роль e-commerce, що відображає цифровізацію споживчої поведінки. Географічна структура продажів зазнала змін із переорієнтацією на західні та центральні регіони України.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності показав неоднорідну динаміку: найбільший позитивний вплив має блок просування, тоді як товарна, цінова та частково збутова політика стримують зростання інтегрального показника. Загалом інтегральна оцінка демонструє підвищення ефективності у 2023–2024 рр. із подальшою стабілізацією у 2025 р.

SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних конкурентних позицій підприємства завдяки потужному бренд-портфелю, міжнародній підтримці та розвиненій системі збуту. Водночас виявлено ключові загрози, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками та нерівномірною ефективністю маркетингових інструментів.

Отже, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» демонструє здатність до адаптації в умовах кризи та поступового відновлення ринкових позицій. Подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення продуктового портфеля, підвищення ефективності маркетингових інвестицій, посилення цифрових каналів збуту та оптимізації цінової політики з урахуванням змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ВИЯВЛЕНИХ РЕЗЕРВІВ

3.1. Розробка комплексу маркетингових та організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання лояльності споживачів та частки ринку ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Пивоварна галузь є складною виробничо-економічною системою, у межах якої технологічні, організаційні та маркетингові процеси тісно взаємопов'язані для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції. Основними завданнями підприємств пивоварної галузі є:

1. Посилення конкурентних позицій на ринку шляхом розширення виробничих потужностей, удосконалення асортименту продукції та освоєння нових каналів збуту.
2. Поліпшення фінансових результатів діяльності через ефективне використання сировини, енергетичних і трудових ресурсів, оптимізацію витрат та впровадження сучасних методів управління фінансами.
3. Формування позитивної ділової репутації підприємства, що передбачає дотримання високих стандартів якості продукції, своєчасне виконання договірних зобов'язань, прозорість фінансових операцій та підтримання довіри споживачів і партнерів.
4. Забезпечення стабільності виробничої та господарської діяльності за рахунок створення резервних ресурсів, контролю ризиків і впровадження систем безпеки виробництва.

Різні підприємства пивоварної галузі використовують власні стратегії розвитку, які формуються залежно від ринкових умов, рівня конкуренції, виробничих можливостей та попиту споживачів [51].

Однією з головних проблем, що негативно впливає на ефективність функціонування пивоварних підприємств, залишається недостатньо ефективна система управління. До основних причин цієї проблеми належать:

- відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку та зосередження переважно на короткострокових результатах;
- недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу та брак практичного досвіду;
- низький рівень відповідальності керівництва за результати управлінських рішень, ефективність використання виробничих ресурсів і фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Маркетингове управління у пивоварній галузі можна визначити як систему організації та координації діяльності підприємства, спрямовану на ефективне управління ресурсами та просування продукції на ринку. Воно охоплює процес формування асортиментної політики, планування виробництва, розробку маркетингових комунікацій, просування бренду, підвищення впізнаваності продукції та формування лояльності споживачів.

Важливою складовою сучасного менеджменту є формування маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для підприємств пивоварної галузі реалізація таких цілей можлива завдяки впровадженню ефективних та інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій. Ефективність маркетингового управління значною мірою залежить від того, наскільки послідовно та результативно реалізуються заплановані заходи [46].

У процесі управління діяльністю пивоварних підприємств важливе значення мають зміни ринкової ситуації та поведінки споживачів. Ринок пивоварної продукції являє собою систему економічних відносин між виробниками, постачальниками та кінцевими споживачами продукції. При цьому функціонування ринку залежить від кількох ключових чинників:

1. Масштаб ринку. Його обсяг визначається кількістю потенційних

споживачів продукції та рівнем попиту на пивоварну продукцію.

2. Споживча аудиторія. Зростання обсягів реалізації напряду залежить від здатності підприємства залучати нових покупців і підтримувати лояльність постійних клієнтів.

3. Географічні особливості збуту. Споживачі можуть відрізнятися за своїми вподобаннями залежно від регіону, що формує необхідність адаптації асортименту, маркетингових інструментів і каналів продажу відповідно до локальних потреб ринку.

4. Ризикові чинники. Аналіз ризиків має важливе значення для забезпечення стабільності діяльності підприємства, оскільки економічні, логістичні, виробничі та конкурентні ризики безпосередньо впливають на фінансові результати та ефективність функціонування пивоварного підприємства [68].

Під час реалізації маркетингового управління на підприємствах пивоварної галузі можуть виникати різноманітні перешкоди, які впливають на ефективність управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. Такі перешкоди доцільно поділяти на декілька рівнів (рис. 3.1).

Сучасні умови функціонування підприємств пивоварної галузі характеризуються високим рівнем нестабільності ринкового середовища, що створює як значні ризики, так і нові можливості для розвитку та посилення конкурентних переваг. Невизначеність у пивоварному бізнесі проявляється через зміну споживчих уподобань, коливання цін на сировину та енергоносії, посилення конкуренції, зміни законодавства, економічну нестабільність і швидкий розвиток технологій.

За таких умов підприємства пивоварної галузі повинні оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати свою діяльність до нових вимог та впроваджувати сучасні підходи до управління. Для підвищення конкурентоспроможності продукції доцільно використовувати комплекс стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, що наведені в таблиці 3.1.



Рис. 3.1. Основні перешкоди в напрямку маркетингового управління на підприємствах пивоварної галузі

Джерело: сформовано за матеріалами [65]

Одним із важливих напрямів є розширення асортименту продукції. Виробництво різних сортів пива, безалкогольної продукції або сезонних напоїв дозволяє знизити ризики, пов'язані зі змінами попиту, та охопити ширше коло споживачів. Диверсифікація асортименту також сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню бренду підприємства.

Не менш важливим є пошук нових ринків збуту, що дає можливість зменшити залежність від окремих регіонів або каналів реалізації продукції. Освоєння нових сегментів ринку, розвиток експорту та співпраця з новими

торговельними мережами дозволяють підприємствам розширювати обсяги продажу та підвищувати прибутковість діяльності.

Таблиця 3.1

**Формування стратегічних управлінських рішень в умовах
нестабільності та підвищених ризиків у пивоварній галузі**

Варіанти рішень	Опис дій
Диверсифікація виробництва	Розширення асортименту пивоварної продукції з метою зниження ризиків, пов'язаних із коливанням попиту та цін. Це може включати виробництво різних сортів пива, безалкогольних напоїв або сезонних продуктів.
Гнучкість виробничих процесів	Забезпечення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринку, оперативно реагувати на коливання попиту та коригувати виробничі плани відповідно до актуальних умов.
Впровадження технологій та інновацій	Використання сучасних технологічних рішень у виробництві, пакуванні та зберіганні пивоварної продукції для підвищення якості, зниження витрат і посилення конкурентних переваг.
Екологічно сталий розвиток	Застосування ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій виробництва, що дозволяє зменшити вплив на довкілля та забезпечити стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.
Розширення ринків збуту	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, розвиток експорту та альтернативних каналів реалізації для зменшення залежності від окремих сегментів споживачів.
Система управління ризиками	Запровадження комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із виробничою та ринковою діяльністю підприємства.
Партнерство та кооперація	Розвиток співпраці з постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку з метою оптимізації ресурсів і зниження комерційних ризиків.
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Постійний професійний розвиток працівників для забезпечення ефективного впровадження інновацій, сучасних технологій та управлінських підходів.

Джерело: сформовано за матеріалами [74]

Ефективне управління ризиками також є важливою складовою забезпечення стабільності підприємства. Використання систем аналізу та оцінки ризиків допомагає своєчасно виявляти потенційні загрози, приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Важливу роль у розвитку пивоварних підприємств відіграє формування партнерських відносин із постачальниками, дистриб'юторами та торговельними

мережами. Співпраця між учасниками ринку сприяє об'єднанню ресурсів, підвищенню ефективності логістики та швидшому реагуванню на зміни ринкової ситуації.

Адаптація підприємств пивоварної галузі до ринкових змін може здійснюватися через удосконалення організаційної структури управління, підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, впровадження інноваційних технологій виробництва, автоматизацію процесів та вдосконалення системи маркетингового управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендації щодо впровадження ключових елементів системи
маркетингового управління**

Прийоми управління	Змістовна характеристика
Маркетингова поведінка суб'єкта господарювання	Орієнтація підприємства на використання кращого досвіду ринкових учасників у різних сферах діяльності (стратегічній, тактичній, інноваційній, виробничій, збутовій, комунікаційній тощо) або створення власних інноваційних продуктів і послуг, що відповідають сучасним вимогам споживачів.
Аналітична складова	Збір та обробка маркетингової інформації, аналіз конкурентного середовища, визначення факторів впливу на конкурентоспроможність. Формування двох блоків: зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів підприємства для оцінки ринкових можливостей.
Управління внутрішніми ресурсами	Складається з трьох підсистем: поточної діяльності (технічні та фінансові процеси), управлінсько-маркетингової (кадри, маркетинг, комунікації, якість управління) та капіталізації (інвестиційна привабливість, інноваційний потенціал, розвиток персоналу).
Моніторинг зовнішнього середовища	Аналіз макроекономічних, ринкових, інвестиційних, природно-кліматичних і соціальних факторів. Оцінка впливу зовнішніх умов на всі внутрішні підсистеми підприємства з урахуванням рівня ризиків та змін середовища.
Систематизація показників і оцінка конкурентоспроможності	Формування системи показників для оцінювання конкурентних позицій підприємства та його конкурентів. Використання аналітичних методів (зокрема кореляційно-факторного аналізу) для визначення ключових чинників впливу.
Рационалізація маркетингової поведінки	Використання внутрішніх резервів підприємства, активізація маркетингових і кадрових ресурсів, розвиток комунікацій та формування інвестиційної привабливості з урахуванням синергійного ефекту.
Адаптивні знання та навички	Недостатній рівень компетенцій може спричиняти опір змінам. Формуються стереотипи та бар'єри щодо ринкової орієнтації, що ускладнює впровадження сучасних управлінських підходів.

Джерело: сформовано за матеріалами [74]

Отже, сучасні виклики вимагають від керівництва підприємств пивоварної галузі активного впровадження стратегічних змін та інноваційних підходів до управління. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рентабельності діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємств і зростанню ефективності виробництва пивоварної продукції.

Розробка комплексу маркетингових та організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення лояльності споживачів і збільшення частки ринку ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», передбачає використання сучасних інструментів взаємодії з клієнтами, серед яких ключове місце займають програми лояльності. Програми лояльності можна визначити як сукупність маркетингових рішень, спрямованих на стимулювання повторних покупок та формування довгострокових відносин між споживачем і брендом шляхом надання бонусів, знижок, спеціальних пропозицій або інших переваг за регулярне придбання продукції. Для компанії ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», яка функціонує в умовах висококонкурентного ринку пивоварної продукції, такі інструменти є особливо актуальними, оскільки дозволяють не лише утримувати наявних споживачів, але й посилювати ринкові позиції брендів у межах портфеля компанії.

У сучасних ринкових умовах значення програм лояльності для підприємства визначається їх здатністю забезпечувати стабільність клієнтської бази та зменшувати вплив конкурентного середовища. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» утримання споживачів є критично важливим, оскільки споживачі алкогольної та пивної продукції часто демонструють високу чутливість до маркетингових акцій конкурентів. Впровадження програм лояльності дозволяє формувати стійку прихильність до брендів компанії через регулярне заохочення повторних покупок, що знижує ризик переходу клієнтів до інших виробників. Окрім цього, такі програми сприяють підвищенню рівня залученості споживачів шляхом персоналізованих комунікацій, спеціальних пропозицій для різних сегментів аудиторії та створення емоційного зв'язку між брендом і клієнтом, що особливо важливо для товарів масового споживання.

Важливим аспектом є також можливість збору та аналізу даних про поведінку споживачів. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» це створює умови для більш точного сегментування ринку, розроблення таргетованих маркетингових кампаній і оптимізації асортиментної політики. Аналіз купівельної поведінки дозволяє компанії визначати найбільш популярні бренди, канали продажу та сезонні коливання попиту, що підвищує ефективність управлінських рішень. Додатково програми лояльності формують конкурентну перевагу, оскільки на насиченому ринку саме емоційна прихильність і додана цінність часто стають визначальними факторами вибору бренду споживачем.

Не менш важливим є вплив програм лояльності на органічне залучення нових клієнтів через рекомендації. У випадку ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» задоволені споживачі виступають носіями позитивного досвіду використання продукції та сприяють поширенню інформації про бренди компанії у своєму соціальному оточенні. Це дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів та підвищити ефективність маркетингових комунікацій. Також програми лояльності можуть безпосередньо впливати на зростання доходів підприємства, стимулюючи збільшення частоти покупок і середнього чека через систему бонусів, акцій або накопичувальних механізмів.

Лояльність споживачів у контексті діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» виступає основою стабільного розвитку та ринкової стійкості компанії. Вона відображає довготривалі відносини між брендом і клієнтом, які базуються на довірі, стабільній якості продукції та позитивному досвіді споживання. Лояльні клієнти забезпечують прогнозовані грошові потоки, оскільки здійснюють повторні покупки навіть за умов активності конкурентів або зміни цінових пропозицій. Крім того, така аудиторія менш чутлива до цінових коливань, оскільки у процесі вибору враховує не лише вартість, а й імідж бренду та емоційний зв'язок із ним.

У практичному вимірі програми лояльності можуть включати різні механізми стимулювання, зокрема бонусні та бальні системи, кешбек, накопичувальні акції або елементи гейміфікації, які адаптуються під специфіку

ринку та поведінку цільової аудиторії ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». Вибір конкретного типу програми залежить від стратегічних цілей компанії, особливостей дистрибуції та характеристик споживачів. Важливо, щоб система винагород була зрозумілою, доступною та водночас мотивувала до повторних покупок, забезпечуючи баланс між витратами компанії та цінністю для клієнта.

Процес розроблення програми лояльності для підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що починаються з формування чітких цілей відповідно до принципів SMART, де визначаються конкретні показники зростання частки ринку, рівня повторних покупок або залученості споживачів. Далі здійснюється глибокий аналіз цільової аудиторії ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», що включає дослідження поведінки споживачів, їхніх вподобань, реакції на акційні пропозиції та аналіз конкурентних програм лояльності. На основі отриманих результатів обирається оптимальний тип програми, після чого формується система винагород, яка має бути достатньо привабливою для стимулювання участі споживачів і водночас економічно обґрунтованою для підприємства.

Наступним етапом є розроблення механізму функціонування програми, що передбачає визначення правил накопичення та використання бонусів, каналів комунікації зі споживачами, можливих рівнів участі та строків дії винагород. Завершальним етапом є постійний моніторинг ефективності програми лояльності, аналіз її результативності та внесення коригувань залежно від змін ринкових умов і поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість системи та її відповідність стратегічним цілям ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», зокрема щодо зміцнення конкурентних позицій, розширення клієнтської бази та збільшення частки ринку.

З урахуванням сучасних умов функціонування пивоварної галузі та високого рівня конкуренції на ринку України, особливого значення набуває формування системного підходу до підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» це передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних маркетингових та організаційно-

економічних заходів, спрямованих на посилення лояльності споживачів, розширення клієнтської бази та збільшення ринкової частки. Реалізація таких заходів повинна базуватися на використанні сучасних цифрових інструментів, розвитку каналів збуту, удосконаленні комунікаційної політики та підвищенні ефективності управління даними про споживачів.

У зв'язку з цим доцільним є формування узагальненого комплексу заходів, адаптованих до специфіки діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», із визначенням їхнього змісту та очікуваного економічного ефекту, що наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Комплекс маркетингових та організаційно-економічних заходів
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та очікуваний ефект від їх
впровадження**

№	Захід	Конкретизація заходу	Очікуваний результат	Економічний ефект
1	2	3	4	5
1	Впровадження цифрової CRM та програми лояльності	Створення єдиної цифрової платформи для брендів компанії (Bud, Corona, Velkoporovický Kozel тощо) з бонусами за покупки в роздрібі та HoReCa	Зростання повторних покупок, накопичення клієнтської бази	+8–12% до повторних продажів, +5–7% до утримання клієнтів
2	Мобільний додаток для споживачів	Додаток із скануванням чеків/QR на пляшках, накопиченням балів та персональними пропозиціями	Підвищення залученості молоді аудиторії	+10–15% залучення цифрової аудиторії, +6–8% частоти покупок
3	Персоналізований маркетинг	Сегментація за поведінкою: частота покупки, регіон, канал (магазини, бари)	Підвищення ефективності промоакцій	+5–10% зростання конверсії маркетингових кампаній
4	Розширення асортименту	Запуск безалкогольного пива (Bud 0.0, Corona Cero), локальних сезонних сортів	Залучення нових сегментів (водії, ЗСЖ-аудиторія)	+7–10% до загального обсягу продажів у сегменті N/A
5	Посилення HoReCa-напряму	Ексклюзивні контракти з мережами барів і ресторанів, брендovanі холодильники, POS-матеріали	Збільшення присутності брендів у преміальному сегменті	+6–9% зростання продажів у HoReCa
6	Trade marketing у ритейлі	Акції “2+1”, сезонні промо, дегустації у супермаркетах (АТБ, Сільпо, Lidl)	Стимулювання імпульсних покупок	+8–14% короткострокового приросту продажів
7	Інфлюенсер та digital-маркетинг	Просування через Instagram, TikTok, YouTube, співпраця з lifestyle-блогерами	Підвищення впізнаваності брендів серед молоді	+10–20% охоплення digital-аудиторії
8	Програма рекомендацій (referral)	Бонуси за рекомендації друзям через мобільний додаток або QR-коди	Органічне залучення нових споживачів	Зниження САС (вартості залучення клієнта) на 10–15%
9	Аналітика Big Data	Аналіз продажів по регіонах, магазинах і брендах для прогнозування попиту	Оптимізація запасів і виробництва	Зменшення логістичних витрат на 5–8%

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
10	Гнучка цінова політика	Сезонні акції влітку, промо-набори під спортивні події та свята	Балансування попиту в сезонності	+5–9% стабілізації річних продажів
11	Партнерство з дистриб'юторами	Спільні маркетингові бюджети, бонуси за обсяг продажів, оптимізація логістики	Зростання ефективності збуту	+6–10% збільшення каналів реалізації
12	ESG та екологічні ініціативи	Легка алюмінієва тара, скорочення CO ₂ у виробництві, переробка упаковки	Покращення іміджу бренду	+5–7% зростання лояльності споживачів
13	Програма гейміфікації	“Збери бали за покупки” + рівні лояльності (Silver/Gold/Platinum)	Підвищення залученості та частоти взаємодії	+8–12% частоти покупок

Джерело: власний доробок автора

Впровадження цифрової CRM-системи та комплексної програми лояльності є ключовим елементом цифрової трансформації маркетингового управління ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». У межах практичної реалізації доцільним є використання промислових CRM-рішень рівня Salesforce Customer 360 або SAP Customer Experience (SAP CX), які відповідають вимогам великого FMCG-виробника та забезпечують інтеграцію всіх брендів портфеля (Bud, Corona, Velkoporovický Kozel та інші) в єдину екосистему управління взаємовідносинами зі споживачами. Salesforce доцільно застосовувати як більш гнучку платформу для персоналізованих маркетингових кампаній через модуль Marketing Cloud, тоді як SAP CX є оптимальним рішенням для глибокої інтеграції з ERP, логістикою та дистрибуційними процесами, що особливо важливо для підприємства з масштабною національною мережею збуту. Така система формує централізовану базу даних клієнтів, яка акумулює інформацію про історію покупок, частоту споживання, регіональні особливості попиту та чутливість до промоакцій, що дозволяє перейти до моделі data-driven marketing. Одночасно CRM виконує функцію автоматизації програми лояльності, забезпечуючи нарахування бонусів як у роздрібному сегменті, так і в HoReCa, що формує безперервний стимулюючий цикл повторних покупок, підвищує рівень утримання клієнтів і знижує їхню схильність до переходу до конкурентів, забезпечуючи стабільність грошових потоків.

Мобільний додаток для споживачів є логічним продовженням CRM-екосистеми та інструментом прямої цифрової взаємодії з кінцевим споживачем. Його функціональність базується на технологіях сканування чеків та QR-кодів, що дозволяє переводити кожен фізичну покупку в цифровий формат і фіксувати її в системі лояльності. Такий підхід забезпечує безперервний контакт із брендом поза моментом покупки та створює постійний канал комунікації. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» це особливо важливо в умовах зростання ролі мобільних технологій та персоналізованого контенту. Через додаток компанія отримує можливість оперативно запускати таргетовані промоакції, індивідуальні знижки та push-комунікації в режимі реального часу, що підвищує частоту контактів зі споживачем, формує звичку до регулярного споживання продукції та збільшує життєву цінність клієнта (CLV).

Персоналізований маркетинг ґрунтується на глибокій сегментації клієнтської бази з використанням поведінкових, географічних і каналових даних, що формуються в CRM та цифрових системах компанії. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» це дозволяє диференціювати маркетингові підходи до різних груп споживачів: регулярних покупців у ритейлі, клієнтів сегменту HoReCa та сезонних споживачів. На основі цієї сегментації формуються персоналізовані пропозиції, які мають значно вищу релевантність порівняно з масовими рекламними кампаніями. У результаті підвищується конверсія маркетингових комунікацій, зростає ефективність використання маркетингового бюджету та зосереджуються ресурси на найбільш прибуткових сегментах ринку.

Розширення асортименту продукції виступає інструментом стратегічної диверсифікації ризиків і підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства. Для компанії ключовим напрямом є розвиток сегменту безалкогольного пива (Bud 0.0, Corona Cero), а також впровадження сезонних і локальних продуктів, адаптованих до регіональних смаків. Це дозволяє залучати нові споживчі сегменти, зокрема аудиторію, яка орієнтується на здоровий спосіб життя, водіїв та осіб, які обмежують споживання алкоголю. Таким чином формується додатковий ринок збуту, який не заміщує основний сегмент, а доповнює його,

забезпечуючи приріст загального обсягу продажів і зниження залежності від традиційного попиту.

Посилення присутності в каналі HoReCa є важливим елементом формування преміального позиціонування брендів компанії. Реалізація цього заходу передбачає укладання довгострокових ексклюзивних контрактів із ресторанами, барами та готелями, а також активне використання брендованого обладнання (холодильники, системи розливу, келихи, POS-матеріали). Це дозволяє не лише забезпечити стабільні обсяги збуту з більш високою маржинальністю порівняно з роздрібним сегментом, але й формує сильну візуальну присутність бренду в точках споживання, що підсилює його впізнаваність та емоційну асоціацію з якістю.

Trade marketing у роздрібній торгівлі спрямований на стимулювання імпульсного попиту безпосередньо в точці продажу, що є особливо важливим для пивоварної продукції. Проведення акційних механік типу «2+1», дегустацій та сезонних промоакцій у великих торговельних мережах дозволяє суттєво підвищити оборотність продукції та забезпечити короткострокове зростання продажів. Ефективність цього інструменту максимізується у періоди сезонного попиту, святкових періодів та масових подій, що формує додатковий приріст виручки.

Інфлюенсер та digital-маркетинг базується на активному використанні соціальних медіа як основного каналу комунікації з молодією аудиторією. Для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» це означає системну присутність у Instagram, TikTok та YouTube через співпрацю з блогерами та лідерами думок. Такий підхід дозволяє формувати сучасний імідж брендів, підвищувати їхню впізнаваність та створювати емоційний зв'язок зі споживачем. Додатковою перевагою є вірусний ефект контенту, який забезпечує органічне поширення інформації без пропорційного зростання витрат.

Програма рекомендацій (referral marketing) є інструментом органічного розширення клієнтської бази, що базується на стимулюванні існуючих споживачів до залучення нових через бонусну систему. Використання

мобільного додатку та QR-ідентифікації дозволяє повністю цифровізувати цей процес і забезпечити його вимірюваність. Це призводить до зниження вартості залучення клієнта (CAC), підвищення рівня довіри до бренду та зростання частки органічних продажів.

Big Data-аналітика є ключовим елементом сучасної системи управління попитом. Вона базується на інтеграції даних із POS-систем роздрібних мереж, CRM, логістичних платформ та цифрових каналів взаємодії. Технологічно це реалізується через використання рішень Microsoft Azure Synapse Analytics, Google BigQuery або SAP Data Intelligence, які формують єдине data lake середовище. На основі цих даних застосовуються алгоритми прогнозу аналітики для визначення попиту, сезонних коливань та оптимізації асортименту в регіональному розрізі. Це дозволяє зменшити надлишкові запаси, скоротити логістичні витрати та підвищити точність виробничого планування, забезпечуючи прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Гнучка цінова політика передбачає використання адаптивних промо-інструментів, які дозволяють вирівнювати сезонні коливання попиту. Використання тимчасових знижок, промо-наборів і спеціальних пропозицій у періоди низького попиту забезпечує стабілізацію обсягів продажів протягом року та підвищує ефективність використання виробничих потужностей.

Партнерство з дистриб'юторами є критично важливим для забезпечення ефективності збутової системи. Реалізація спільних маркетингових програм, бонусних схем за виконання планів продажів та оптимізація логістичних маршрутів дозволяють розширити географію присутності продукції, знизити операційні витрати та підвищити швидкість доставки товару до кінцевого споживача.

Екологічні ініціативи в межах ESG-стратегії мають подвійний ефект — економічний і репутаційний. Впровадження переробної тари, зокрема легких алюмінієвих банок (light-weighting technology) та скла з високим вмістом вторинної сировини, дозволяє зменшити витрати на матеріали та транспортування. Зменшення ваги упаковки досягається шляхом технологічної

оптимізації товщини алюмінію та вдосконалення процесів формування скла, що знижує ресурсомісткість виробництва та скорочує викиди CO₂ у логістичному ланцюгу. Одночасно це підсилює екологічний імідж компанії та позитивно впливає на лояльність споживачів.

Програма гейміфікації спрямована на підвищення емоційної залученості споживачів через використання ігрових механік у цифровому середовищі. Система рівнів лояльності (Silver, Gold, Platinum), накопичення балів та отримання статусних винагород формує у споживача відчуття прогресу та досягнення. Це стимулює частіші покупки, збільшує кількість взаємодій із брендом та сприяє формуванню довгострокової емоційної лояльності.

3.2. Оцінка економічних результатів пріоритетного управлінського рішення щодо впровадження ефективної маркетингової стратегії на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

З урахуванням запропонованого комплексу маркетингових та організаційно-економічних заходів, ключовим результативним ефектом для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у 2026 році стане перехід до data-driven моделі управління попитом, посилення цифрової взаємодії зі споживачами та підвищення ефективності каналів збуту. Очікується, що впровадження CRM-системи класу Salesforce Customer 360 або SAP Customer Experience, інтегрованої з Big Data-аналітикою (Azure Synapse / SAP Data Intelligence), дозволить суттєво підвищити точність маркетингових рішень, знизити втрати від неефективних кампаній та збільшити частку повторних покупок. Додатковий ефект формуватиметься за рахунок мобільного додатку, гейміфікації, referral-програм та розширення HoReCa-каналу.

Економічне обґрунтування прогнозу базується на синергетичному ефекті від цифровізації маркетингу, який проявляється у зростанні виручки, зниженні витрат на збут, оптимізації логістики та підвищенні маржинальності продукції.

Найбільш суттєвий вплив матимуть CRM+Big Data (зростання LTV клієнта), trade marketing (швидкий приріст продажів), ESG-заходи (зниження витрат) та розвиток HoReCa (вища маржа) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз фінансово-економічних показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС
УКРАЇНА» на 2026 рік з урахуванням впровадження комплексу
маркетингових заходів**

Показники	2025 рік	Прогноз 2026 рік	Відхилення 2026-2025	Темп приросту, %
1. Чистий дохід, тис. грн	6287807	7089000	+801193	+12,74
2. Собівартість реалізації, тис. грн	4842595	5360000	+517405	+10,69
3. Валовий прибуток, тис. грн	1445212	1729000	+283788	+19,64
4. Витрати на 1 грн продукції, грн	0,77	0,74	-0,03	-3,90
5. Чистий прибуток, тис. грн	-392402	-120000	+272402	-69,41
6. Оборотні активи, тис. грн	2107679	2450000	+342321	+16,24
7. Дебіторська заборгованість, тис. грн	609579	560000	-49579	-8,13
8. Кредиторська заборгованість, тис. грн	1845809	1920000	+74191	+4,02
9. Власний капітал, тис. грн	1262444	1480000	+217556	+17,23
10. Позиковий капітал, тис. грн	3909481	4050000	+140519	+3,59
11. Продуктивність праці, тис. грн/ос.	5926,3	6750,0	+823,7	+13,90
12. Фондовіддача, грн/грн	3,19	3,55	+0,36	+11,29

Джерело: власний розрахунок автора

Зростання чистого доходу до 7 089 000 тис. грн (+12,74%) є прямим результатом комплексного впровадження CRM-системи, персоналізованого маркетингу та гейміфікації, що забезпечує підвищення частоти покупок та зростання CLV. Додатковий приріст формується за рахунок розширення

безалкогольного сегмента та посилення HoReCa-каналу, де маржинальність є вищою на 15–25% порівняно з роздрібною торгівлею.

Собівартість зростає повільнішими темпами (+10,69%) завдяки впровадженню ESG-заходів (легша тара, переробка упаковки, оптимізація логістики) та Big Data-аналітики, яка зменшує надлишкові виробничі запаси. Це забезпечує покращення операційної ефективності та зниження витрат на одиницю продукції.

Валовий прибуток зростає на 19,64%, що свідчить про посилення маржинальної ефективності бізнесу. Основним фактором є перехід до більш преміального та персоналізованого споживання, а також активізація digital-комунікацій, що зменшує залежність від дорогих масових рекламних кампаній.

Скорочення витрат на 1 грн продукції до 0,74 грн підтверджує підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації маркетингових процесів, оптимізації дистрибуції та зниження логістичних витрат.

Чистий фінансовий результат залишається від'ємним, однак спостерігається суттєве покращення (на 272 402 тис. грн), що свідчить про вихід підприємства з фази глибокої збитковості та наближення до точки беззбитковості у середньостроковій перспективі. Це є наслідком накопичувального ефекту цифрової трансформації маркетингу.

Зростання продуктивності праці до 6 750 тис. грн/ос. (+13,9%) пояснюється автоматизацією CRM-процесів, скороченням ручних операцій у маркетингу та підвищенням ефективності управління персоналом через аналітичні системи.

Фондовіддача зростає до 3,55 грн/грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів, особливо у виробничо-логістичному ланцюгу, оптимізованому через Big Data та прогнозування попиту.

Отримані результати підтверджують, що впровадження комплексної маркетингової стратегії, заснованої на CRM, Big Data, цифрових каналах комунікації, ESG-підходах та розвитку HoReCa, забезпечує суттєве покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». У перспективі це створює передумови для переходу підприємства до позитивної

рентабельності та зміцнення його ринкових позицій у пивоварній галузі України.

Нижче подано прогноз інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» на 2026 рік, сформований на основі трендів 2022–2025 рр. та з урахуванням впровадження комплексу цифрових, цінових, товарних і збутових заходів (CRM, Big Data, персоналізація, HoReCa-розвиток, trade marketing, ESG та програми лояльності) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ
ЕФЕС УКРАЇНА» на 2026 рік**

Показники	2025 рік	Прогноз на 2026 рік	Відхилення 2026-2025 рр.	Темп приросту, %
1. Розподіл (збут)				
1.1. Темп приросту витрат на збут	0,095	0,110	+0,015	+15,79
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	0,227	0,220	-0,007	-3,08
1.3. Коефіцієнт приросту реалізації від витрат на збут	1,609	2,150	+0,541	+33,63
1.4. Рентабельність витрат на збут	1,312	1,520	+0,208	+15,85
2. Просування (реклама)				
2.1. Рентабельність заходів просування	-0,446	-0,150	+0,296	покращення
2.2. Частка витрат на просування	0,182	0,195	+0,013	+7,14
3. Товарна політика				
3.1. Темп приросту реалізації продукції	0,153	0,190	+0,037	+24,18
3.2. Рентабельність продажів	-0,062	-0,020	+0,042	покращення
3.3. Рентабельність продукції	-0,081	-0,030	+0,051	покращення
4. Цінова політика				
4.1. Індекс товарообігу	1,153	1,320	+0,167	+14,48
4.2. Коефіцієнт покриття витрат	1,298	1,410	+0,112	+8,63
Інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності	0,96	1,18	+0,22	+22,92

Джерело: власний розрахунок автора

Отримані прогностні результати щодо ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» на 2026 рік демонструють загальне покращення ключових маркетингових показників, що є наслідком впровадження комплексної системи управлінських, цифрових та організаційно-економічних заходів. Зростання інтегрального індексу ефективності до 1,18, порівняно з 0,96 у 2025 році, свідчить про якісну трансформацію маркетингової моделі підприємства та перехід від традиційних підходів до більш технологічно орієнтованого, аналітично керованого управління попитом (рис. 3.2).

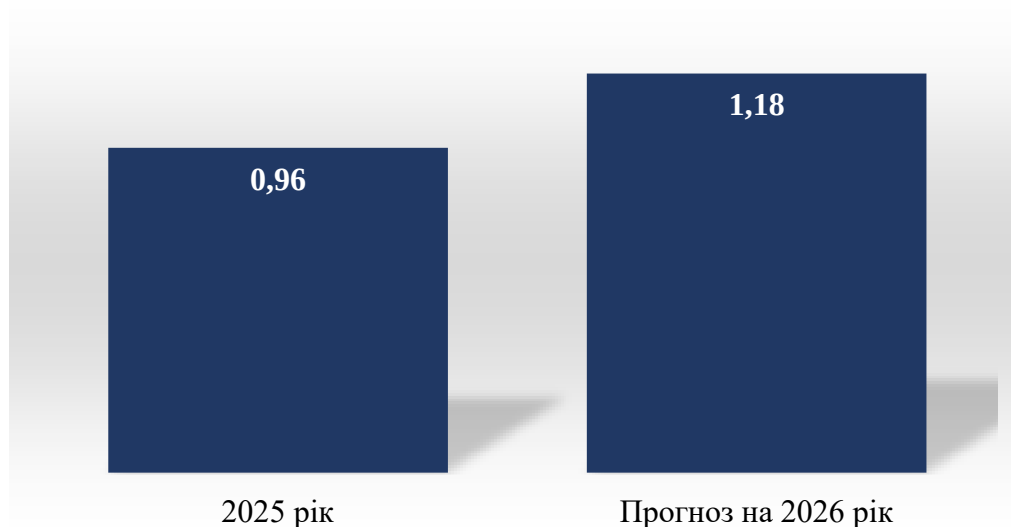


Рис. 3.2. Прогноз інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» на 2026 рік

Джерело: власний розрахунок автора

Основним фактором такого зростання є інтеграція CRM-системи, інструментів Big Data-аналітики, персоналізованих комунікацій і цифрових каналів взаємодії зі споживачами, що в сукупності підвищує точність маркетингових рішень і ефективність використання ресурсів.

Найбільш помітні зміни прогнозуються у сфері збутової політики, де підвищення коефіцієнта приросту реалізації продукції та зростання рентабельності витрат на збут пояснюється оптимізацією дистрибуційної мережі, посиленням присутності у каналі HoReCa та автоматизацією процесів управління продажами. Використання сучасних CRM-рішень у поєднанні з

аналітичними платформами дозволяє більш точно координувати роботу з торговельними партнерами, прогнозувати попит і своєчасно коригувати обсяги постачання, що зменшує втрати та підвищує швидкість обігу продукції.

У напрямі маркетингових комунікацій спостерігається поступове підвищення результативності, що проявляється у покращенні показників рентабельності заходів просування. Це пояснюється переходом до більш цільових і цифрових інструментів взаємодії з аудиторією, скороченням частки неефективної масової реклами та активним використанням персоналізованого контенту. Застосування соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу та мобільних платформ сприяє підвищенню залученості споживачів і формуванню більш стійкого емоційного зв'язку з брендом, що позитивно впливає на конверсію маркетингових кампаній.

Покращення показників товарної політики зумовлене розширенням продуктового портфеля за рахунок безалкогольних і сезонних продуктів, а також більш точним врахуванням споживчих переваг через аналітику даних. Такий підхід дозволяє підприємству охоплювати нові сегменти ринку, знижувати залежність від традиційного попиту та підвищувати стабільність продажів. Додатковий ефект формують програми лояльності та механізми гейміфікації, які стимулюють повторні покупки та збільшують тривалість взаємодії споживача з брендом.

У сфері цінової політики позитивна динаміка пояснюється більш гнучким підходом до формування цін, що базується на аналізі попиту, сезонності та поведінкових характеристик споживачів. Використання аналітичних інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, вирівнювати коливання попиту та підтримувати стабільність продажів протягом року.

У цілому результати прогнозу підтверджують, що впровадження інтегрованої маркетингової стратегії, орієнтованої на цифровізацію, аналітику даних та персоналізацію взаємодії зі споживачами, забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Синергія між CRM, Big

Data, розвитком каналів збуту, digital-комунікаціями та ESG-підходами створює передумови для зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення стійкості бізнес-моделі та зростання її конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» на основі виявлених резервів зростання та сучасних підходів до управління ринковою діяльністю. Встановлено, що ключовими передумовами підвищення результативності маркетингу підприємства є посилення цифровізації процесів, розвиток персоналізованих комунікацій зі споживачами, розширення інструментів стимулювання попиту та формування довгострокової лояльності клієнтів.

Запропонований комплекс маркетингових та організаційно-економічних заходів охоплює ключові напрями діяльності підприємства, зокрема впровадження CRM-системи та Big Data-аналітики, розвиток програм лояльності та гейміфікації, посилення цифрового маркетингу, розширення асортименту продукції, активізацію роботи в каналі HoReCa, розвиток trade marketing, удосконалення цінової політики та впровадження ESG-ініціатив. Реалізація цих заходів забезпечує синергію маркетингових інструментів і дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Доведено, що особливе значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємства має формування інтегрованої цифрової екосистеми взаємодії зі споживачами, яка базується на CRM-рішеннях, мобільних додатках та аналітиці поведінкових даних. Такий підхід сприяє переходу до data-driven моделі управління, підвищенню точності маркетингових рішень, зростанню частоти повторних покупок і збільшенню життєвої цінності клієнта.

Оцінка економічних результатів показала, що впровадження

запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та фондівіддачі, а також поступове покращення фінансового результату діяльності. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та наближення підприємства до досягнення фінансової стабільності.

Аналіз інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підтвердив результативність запропонованих рішень, оскільки очікується його зростання у прогностичному періоді, що відображає загальне зміцнення маркетингової позиції підприємства. Найбільший ефект спостерігається у сфері збутової політики та просування, що пояснюється оптимізацією дистрибуції, цифровізацією комунікацій та підвищенням точності таргетингу маркетингових кампаній.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація запропонованого комплексу заходів створює передумови для довгострокового підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», зміцнення його конкурентних позицій на ринку та формування стійкої моделі розвитку, орієнтованої на інновації, цифровізацію та клієнтоорієнтованість.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та прикладне вирішення проблем підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про роль маркетингу як системоутворюючого елемента сучасного управління підприємством.

У процесі дослідження встановлено, що маркетингова діяльність є багатофункціональною системою управління ринковою взаємодією підприємства зі споживачами, яка охоплює аналітичну, товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові. Обґрунтовано, що сучасний маркетинг доцільно розглядати не лише як інструмент просування, а як інтегрований механізм формування попиту, управління клієнтською цінністю та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У роботі поглиблено теоретичні положення щодо розмежування категорій «маркетинг» і «збут», де збут визначено як операційну підсистему маркетингової діяльності, орієнтовану на реалізацію сформованого попиту. Такий підхід забезпечує більш точну структурування витрат, підвищує керованість маркетингових процесів і створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень.

Методично обґрунтовано доцільність використання системи часткових показників та інтегрального індикатора ефективності маркетингової діяльності, що дозволяє комплексно оцінювати результативність маркетинг-міксу підприємства. Доведено, що застосування інтегрального показника забезпечує можливість узагальненої діагностики маркетингової системи, виявлення диспропорцій між її елементами та обґрунтування управлінських коригувань.

У практичній частині роботи здійснено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», який засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої ринкової турбулентності, спричиненої воєнними діями, інфляційними процесами та зміною споживчих пріоритетів. Встановлено,

що компанія зберігає сильні конкурентні позиції завдяки міжнародній підтримці, потужному бренд-портфелю та розвиненій дистрибуційній системі.

Аналіз фінансово-економічних результатів засвідчив поступове відновлення діяльності підприємства після кризового періоду. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу до 6 287 807 тис. грн у базовому періоді, підвищення продуктивності праці до 5926,3 тис. грн/особу та зростання фондівіддачі до 3,19 грн/грн. Водночас ключовою проблемою залишається від'ємний фінансовий результат (–392 402 тис. грн), що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витратної структури та підвищення операційної ефективності.

Дослідження ринкового середовища показало, що пивоварна галузь України характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від макроекономічних факторів. Водночас спостерігається поступова стабілізація ринку та зростання ролі преміальних і безалкогольних сегментів, що формує нові можливості для розвитку підприємства.

Оцінка маркетингової діяльності засвідчила нерівномірність ефективності її складових: найбільш результативною є політика просування, тоді як товарна та цінова політики потребують подальшого вдосконалення. Інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності демонструє позитивну динаміку, однак потребує прискорення зростання за рахунок впровадження інноваційних управлінських рішень.

SWOT-аналіз підтвердив наявність у підприємства значних сильних сторін, зокрема міжнародної присутності, диверсифікованого портфеля брендів та ефективної системи збуту. Разом з тим визначено ключові загрози, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, воєнними ризиками та зниженням купівельної спроможності населення.

У рекомендаційній частині обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, центральне місце серед яких займають цифрова трансформація, впровадження CRM-систем і Big Data-аналітики, розвиток програм лояльності, персоналізація

маркетингових комунікацій, розширення асортименту продукції, посилення позицій у каналі HoReCa, активізація digital- та trade marketing, а також впровадження ESG-ініціатив.

Доведено, що ключовим фактором підвищення ефективності є формування інтегрованої цифрової екосистеми взаємодії зі споживачами, яка забезпечує перехід до data-driven моделі управління маркетингом. Це дозволяє підвищити точність маркетингових рішень, збільшити частоту повторних покупок, знизити витрати на залучення клієнтів та підвищити їх життєву цінність.

Прогнозні розрахунки засвідчили, що реалізація запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників. Очікується зростання чистого доходу до 7 089 000 тис. грн (+12,74%), валового прибутку на 19,64%, продуктивності праці на 13,9%, а також зниження витрат на 1 грн продукції до 0,74 грн. Одночасно спостерігається суттєве скорочення збитковості підприємства, що свідчить про наближення до точки операційної стабільності.

Інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності зростає до 1,18, що підтверджує результативність запропонованих управлінських рішень та якісну трансформацію маркетингової системи підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованого комплексу маркетингових та організаційно-економічних заходів забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», зміцнення його конкурентних позицій на ринку та формування довгострокової стійкої моделі розвитку, орієнтованої на цифровізацію, інновації та клієнтоорієнтованість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Angella J.Kim, EunjuKo Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand Journal of Business Research, Volume 65, Issue 10, October 2017, Pages 1480-1486 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
2. Belli A. et al. 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50.1, pp. 147–173.
3. Kopets H., Kulyniak I. Values in the system of innovation management as factors of improving the competitiveness of organizations. PP. 34-43 / Innovation Process Management in Ukraine: problems in commercialization of scientific and technical developments : Monograph / Yurii Vovk, Oleh Karyy, Ihor Kulyniak, Yosyf Petrovych, and other / Edited by Yurii Vovk, Oleh Karyy. Lviv : LLC «Rastr-7», 2018. 266 p.
4. Perreault William D., Jr., and E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A GlobalManagerial Approach. 13th ed. – Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999.
5. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, Liam Fahey Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. 2009 <https://doi.org/10.1177/00222429990634s116>
6. Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, Jr., Kenneth J. Roering The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance First Published January 1, 2015 <https://doi.org/10.1177/002224298504900102>
7. Thomas W. Gruen, John O. Summers, Frank Acito Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. July 1, 2017. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.34.18030>
8. Ukrainian Digital Agencies Committee [Електронний ресурс] : [офіц. сайт]. – Електрон. дані. – [б. м.], 2011–2018. – Режим доступу:

<http://www.udac.org.ua/about/ratings/2013>. – Назва з екрана.

9. William R. George, Hiram C. Barksdale Marketing Activities in the Service Industries: An empirical study reveals major differences in the marketing practices of service firms and product firms.

<https://doi.org/10.1177/002224297403800411>

10. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 15, ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf

11. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>

12. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). С. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.479>

13. Байцар, Р. І. Оцінювання пріоритетності коефіцієнтів вагомості для визначення комплексної оцінки компетентності персоналу / Р. І. Байцар, М. М. Сколозdra // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: Автоматика, вимірювання та керування. – 2013. – № 753. – С. 100-104.

14. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Електронний ресурс] / Балабанова Л. В. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/marketing/marketing_pidpriyemstva__balabanova_lv. – Назва з екрана.

15. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.

16. Балановська, Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на

агропродовольчому ринку / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154, Ч. 1. – С. 368-373.

17. Белявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку [Електронний ресурс] / Белявцев М. І. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku_-_byelyavtsev_mi. – Назва з екрана.

18. Вачевський М. В. Маркетингова культура у підприємстві : навч. посіб. / М. В. Вачевський, Н. М. Примаченко, М. М. Баб'як. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 128 с.

19. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. – К: Лібра, 2012. – 705 с.

20. Гобела, В., Іванишин, Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. Економіка та суспільство, № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4273/4198>

21. Григорчук Т. В. Маркетинг. / Григорчук Т. В. – К. : Ун-т «Україна», 2007. – Ч. 2. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/>. – Назва з екрана.

22. Грищенко Е. Ризики в маркетинговій діяльності підприємства / Е. Грищенко // Персонал. – 2016. – № 3-4. – С. 68-71.

23. Гросул В. А., Каленік К. В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 272–277.

24. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

25. Давидов Г. М. Облікова політика: навчальний посібник / за ред. Г. М. Давидов. – К.: Знання, 2017. – 479 с.

26. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 330, № 3. С. 389–395. DOI:

<https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62>.

URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/202>

27. Дослідження асортименту, споживчих властивостей і експертиза якості товарів для офісу, що реалізуються на споживчому ринку. URL: <http://ukrbukva.net/120787-Issledovanie-assortimenta-potrebitel-skih-svoiyystvi-ekspertiza-kachestva-tovarov-dlya-ofisa-realizuemih-na-potrebitel-skom-rynke-goroda-Novosibirska.html>.

28. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Електронний ресурс] / Єжова Л. Ф. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/142/44/>.

29. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 3. С. 62–72.

30. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.

31. Іванова Л. О., Музика О. М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 23.7. С. 164–172.

32. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. Економіка АПК. 2011. № 2. С. 11–14.

33. Кара, Н., Зинич, Л. В. (2023). Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку економіки, Вип. 5(1), С. 34–42. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-1-2023/shlyahy-pidvyshchennya-efektyvnosti-zbutovoyi-diyalnosti>

34. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Електронний ресурс] / Кардаш В. Я. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/112/44/>. – Назва з екрана.

35. Каркунова К. Аналіз українських служб доставки [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу: <https://horoshop.ua/blog/obzorukrainskikh->

sluzhb-dostavki/.

36. Карпенко Н. В. Історична генеза розвитку маркетингу в Україні: НБУ ім. В. І. Вернадського / Карпенко Н. В. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Un_msm/2008_13/Karpen.pdf. – Назва з екрана.

37. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2012. № 6. URL: <http://surl.li/fthlxo>

38. Кожаринова Е. Из истории маркетинга. Маркетинг [Електронний ресурс] : Тематический веб-портал / Кожаринова Е. – Режим доступу: <http://marketing.web-3.ru>. – Назва з екрана.

39. Корженко К.А. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств роздрібно́ї торгівлі (на матеріалах ринку канцелярських товарів).

40. Крикавський, Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок / Є.В. Крикавський, О. А. Похильченко // Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал. – Харків, 2017. – № 1. – С. 16-21.

41. Кулиняк І.Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І.Я. Кулиняк, С.В. Базарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. – Випуск 2(8). – С. 94-100.

42. Лабурцева О. Дослідження історичної генези сучасної концепції маркетингу / О. Лабурцева // Маркетинг в Україні. – 11/2017. – №6. – С.57-61.

43. Левадний, О. В. Оптимізація маркетингу і збуту підприємства: вплив матеріально-технічного забезпечення на результати. Магістерська робота. СумДУ. 2024 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/98065/1/Levadnyi_mag_rob.pdf.pdf

44. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії [Електронний ресурс] / Мамалуй О. О. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12210605/politekonomiya/sutnist_osnovni_kontseptsiyi_marketingu. – Назва з екрана.

45. Молнар, О. С., Міца, В. В., Тихонов, В. О. (2023). Оцінка ефективності стратегічного маркетингового управління збутом підприємств. Електронний науковий архів Ужгородського національного університету. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/59424/1/46-51.pdf>

46. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. 2006. № 3. С. 209–211.

47. Музичка, Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11-12 (2). – С. 64-67.

48. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку В2С. Траєк торія науки. 2015. № 4. С. 277–292.

49. Обельницька Х. В., П'яста А. Р. Маркетингова трансформація як інструмент підвищення ефективності торговельної діяльності підприємств // *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 649–656. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-92>

50. Олифіренко, Ю., Олифіренко, І., Біланенко, О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 1(37). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/309357/300883>

51. Офіційний сайт ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» URL: <https://abinbevefes.com.ua/>

52. Пан Л. В. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л. В. Пан, О. К. Абрамович // *Економіка Крима*. – 2018. – № 25. – С. 33-36.

53. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 233–241.

54. Петруня Ю. Є. Маркетинг [Електронний ресурс] / Петруня Ю. Є. – Режим доступу: <http://libfree.com/127850514->

marketingmarketing__petrunya_yuye.html. – Назва з екрана.

55. Примає Т. О. Маркетинг [Електронний ресурс] / Примає Т. О. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1067/44/1/1/#979>. – Назва з екрана.

56. Проскурніна, Н. В. (2020). Маркетингова діяльність підприємств роздрібної торгівлі: теорія, методологія та практика цифрової трансформації: монографія. Харків: 357с. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21811>

57. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107–123.

58. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління / С. С. Савіна // 36. наук. праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (69). – Т. 2. – С. 162–167.

59. Семак, Б. Б., Басій, Н. Ф. та Вовчанська, О. М. (2022). Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. Вісник ЛДУТБ. Економічні науки, № 7. Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1167>

60. Скригун Н. П., Москвіна М. Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>

61. Струпинська, Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства / Н. В. Струпинська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 379-387.

62. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємництва [Електронний ресурс] / Тирпак І. В. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/19570411/ekonomika/printsipi_metodi_marketingovoyi_diyalnosti. – Назва з екрана.

63. Турченко М. О. Маркетинг [Електронний ресурс] / Турченко М. О. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/1056112739736/marketing/>

printsipi_funktsiyi_marketingovoyi_diyalnosti_pidpriyemstva. – Назва з екрана.

64. Українець А. І. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства: сутнісне визначення [Електронний ресурс] / А. І. Українець // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2016. – № 725. – С. 384–389. – Режим доступу: http://old.lp.edu.ua/fileadmin/INEM/MO/PDF/Zbirnik_tez_2012.pdf. – Назва з екрана.

65. Філіпішина Л. М. Комплексна система оцінки цінової політики підприємств роздрібної торгівлі / Л. М. Філіпішина // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 2 (16). – С. 156-160.

66. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 16. С. 102–108. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2018_16_102.pdf

67. Чайкова О.І., Полякова Т.А. Аналіз ринка пивоварів України. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2018. № 69 (1042). С. 146–150.

68. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій [Електронний ресурс] / Х. Л. Черевко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 57–60. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/17266>. – Назва з екрана.

69. Чухрай, Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок / Н. І. Чухрай, І. Б. Млинко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 24-34.

70. Шальман Т. М. Тенденции развития рекламной деятельности в Украине [Електронний ресурс] / Т. М. Шальман // Міжнар. наук. журн. Серія: Соціальні комунікації. – 2015. – № 3. – С. 66–72. – Режим доступу:

<http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1438554>.

71. Шаповалова, Ю. В., Мірошник, М. В. Оптимізація організаційної структури маркетингової служби промислового підприємства. Репозитарій НТУ «ХП». Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/32291ed1-d31e-48ff-942c-25ee83d79cfd>

72. Шубін О. О. Інфраструктура товарного ринку [Електронний ресурс] / Шубін О. О. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku_-_shubin_oo.

73. Щербань В. М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення : навч. посіб. / В. М. Щербань, К. М. Таньков, І. С. Задорожній. – К. : Професіонал, 2014. – 288 с.

74. Яковенко Т. І. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Т. І. Яковенко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 2. – С. 114–118.

75. Янишин Я. С. Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві / Я. С. Янишин // Економіка АПК. – 2017. – № 19. – С. 169-171.

Організаційна структура ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» станом на 11.05.2026



Додаток Б

Таблиця Б1

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» за 2022-2025 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023-2022 рр.		Відхилення 2024-2023 рр.		Відхилення 2025-2024 рр.	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2261480	4664575	5451154	6287807	2403095	106,26	786579	16,86	836653	15,35
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	2063540	3727386	4376215	4842595	1663846	80,63	648829	17,41	466380	10,66
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	197940	937189	1074939	1445212	739249	373,47	137750	14,70	370273	34,45
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,91	0,799	0,803	0,77	-0,11	-12,43	0,004	0,47	-0,03	-4,07
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2056129	-811833	-600335	-392402	1244296	-60,52	211498	-26,05	207933	-34,64
6. Основні засоби, тис. грн.	3471854	2917133	2456183	1970516	-554721	-15,98	-460950	-15,80	-485667	-19,77
7. Оборотні активи, тис. грн.	1488099	1542646	1749018	2107679	54547	3,67	206372	13,38	358661	20,51
8. Необоротні активи, тис. грн.	4120322	3769889	3431677	3054227	-350433	-8,50	-338212	-8,97	-377450	-11,00

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	212780	577508	741033	609579	364728	171,41	163525	28,32	-131454	-17,74
10. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	935159	1447137	1615166	1845809	511978	54,75	168029	11,61	230643	14,28
11. Власний капітал, тис. грн.	853011	1854981	1654846	1262444	1001970	117,46	-200135	-10,79	-392402	-23,71
12. Позиковий капітал, тис. грн.	4755410	3457745	3531007	3909481	-1297665	-27,29	73262	2,12	378474	10,72
13. Середньорічна заробітна плата, грн.	32800	41529	55641	66784	8729	26,61	14112	33,98	11143	20,03
14. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1609	1216	1088	1061	-393	-24,43	-128	-10,53	-27	-2,48
15. Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1405,52	3836,00	5010,25	5926,30	2430,48	172,92	1174,25	30,61	916,05	18,28
16. Фондовіддача, грн./грн.	0,65	1,60	2,22	3,19	0,95	145,48	0,62	38,79	0,97	43,78

Джерело: Розроблено із використанням [30]

**Фінансова звітність за МСФЗ
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року**

Суб'єкт господарювання: **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА"**

Ідентифікатор суб'єкта господарювання **30965655**

Продовження дод. В

[210000] Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

		тис. грн		
	Примітка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На початок попереднього періоду
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	822100	2,917,133	3,471,854	
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	823180	42,007	14,759	
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	800100	46	72	
Відстрочені податкові активи	835110	810,680	633,614	
Інші непоточні фінансові активи	800100	23	23	
Загальна сума непоточних активів		3,769,889	4,120,322	
Поточні активи				
Поточні запаси	800100	739,657	663,171	
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	800100	577,508	347,744	
Поточні податкові активи, поточні	800100	5,105	5,105	
Інші поточні фінансові активи			130,515	
Грошові кошти та їх еквіваленти	800100	220,376	341,564	
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		1,542,646	1,488,099	
Загальна сума поточних активів		1,542,646	1,488,099	
Витрати майбутніх періодів		191		
Загальна сума активів		5,312,726	5,608,421	
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал		95,107	95,107	
Нерозподілений прибуток		(789,377)	(2,533,520)	
Інша частка участі в капіталі		1,813,803	2,194,116	
Інші резерви		735,448	1,097,308	
Загальна сума власного капіталу		1,854,981	853,011	

Продовження дод. В

Зобов'язання

Непоточні зобов'язання

Непоточне забезпечення

Непоточне забезпечення на винагороди працівникам

800100

4,595

4,595

Інше непоточне забезпечення

1,341,956

1,229,844

Загальна сума непоточних забезпечень

1,346,551

1,234,439

Інші непоточні фінансові зобов'язання

832610

91,283

85,151

Загальна сума непоточних зобов'язань

1,437,834

1,319,590

Поточні зобов'язання

Поточні забезпечення

Поточні забезпечення на винагороди працівникам

800100

64,898

88,767

Загальна сума поточних забезпечень

64,898

88,767

Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість

800100

1,447,137

935,158

Поточні податкові зобов'язання, поточні

800100

44,518

56,722

Інші поточні фінансові зобов'язання

800100

463,358

2,355,173

Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу

2,019,911

3,435,820

Загальна сума поточних зобов'язань

2,019,911

3,435,820

Загальна сума зобов'язань

3,457,745

4,755,410

Загальна сума власного капіталу та зобов'язань

5,312,726

5,608,421

Продовження дод. В

[310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	тис. грн	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток або збиток		
Прибуток (збиток)		
Дохід від звичайної діяльності	4,664,575	2,261,480
Собівартість реалізації	(3,727,386)	(2,063,540)
Валовий прибуток	937,189	197,940
Інші доходи	33,868	59,732
Витрати на збут	(1,000,671)	(826,421)
Адміністративні витрати	(463,998)	(463,499)
Інша витрата	(134,296)	(363,742)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(627,908)	(1,395,990)
Фінансові доходи	37,062	202,852
Фінансові витрати	(398,053)	(1,313,220)
Прибуток (збиток) до оподаткування	(988,899)	(2,506,358)
Податкові доходи (витрати)	177,066	450,229
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	(811,833)	(2,056,129)
Прибуток (збиток)	(811,833)	(2,056,129)

**Фінансова звітність за МСФЗ
за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року**

Суб'єкт господарювання: **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА"**

Ідентифікатор суб'єкта господарювання **30965655**

Продовження дод. Г

[210000] Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

	Примітка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	тис. грн На початок попереднього періоду
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	822100	1,970,516	2,456,183	
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	823180	56,296	33,653	
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	800100			
Відстрочені податкові активи	835110	1,027,392	941,818	
Інші непоточні фінансові активи	800100	23	23	
Загальна сума непоточних активів		3,054,227	3,431,677	
Поточні активи				
Поточні запаси	800100	634,522	647,370	
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	800100	741,033	609,579	
Поточні податкові активи, поточні	800100	4,488	5,105	
Інші поточні фінансові активи	800100		958	
Грошові кошти та їх еквіваленти	800100	727,636	486,006	
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		2,107,679	1,749,018	
Загальна сума поточних активів		2,107,679	1,749,018	
Витрати майбутніх періодів		10,019	5,158	
Загальна сума активів		5,171,925	5,185,853	
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал		95,107	95,107	
Нерозподілений прибуток		115,772	(332,934)	
Інша частка участі в капіталі		824,290	1,424,626	
Інші резерви		227,275	468,047	
Загальна сума власного капіталу		1,262,444	1,654,846	

Продовження дод. Г

Власний капітал			
Статутний капітал		95,107	95,107
Нерозподілений прибуток		115,772	(332,934)
Інша частка участі в капіталі		824,290	1,424,626
Інші резерви		227,275	468,047
Загальна сума власного капіталу		1,262,444	1,654,846
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	800100	4,595	4,595
Загальна сума непоточних забезпечень		4,595	4,595
Інші непоточні фінансові зобов'язання	832610	148,712	102,627
Загальна сума непоточних зобов'язань		153,307	107,222
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	800100	190,657	156,184
Загальна сума поточних забезпечень		190,657	156,184
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	800100	1,845,809	1,615,166
Поточні податкові зобов'язання, поточні	800100	8,538	40,713
Інші поточні фінансові зобов'язання	800100	1,711,170	1,611,722
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		3,756,174	3,423,785
Загальна сума поточних зобов'язань		3,756,174	3,423,785
Загальна сума зобов'язань		3,909,481	3,531,007
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		5,171,925	5,185,853

[310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	ТИС. ГРН	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток або збиток		
Прибуток (збиток)		
Дохід від звичайної діяльності	6,287,807	5,451,154
Собівартість реалізації	(4,842,595)	(4,376,215)
Валовий прибуток	1,445,212	1,074,939
Інші доходи	34,430	25,772
Витрати на збут	(1,101,192)	(1,005,285)
Адміністративні витрати	(668,070)	(550,879)
Інші витрати	(181,031)	(85,345)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(470,651)	(540,798)
Фінансові доходи	99,962	47,873
Фінансові витрати	(107,095)	(238,548)
Прибуток (збиток) до оподаткування	(477,784)	(731,473)
Податкові доходи (витрати)	85,382	131,138
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	(392,402)	(600,335)
Прибуток (збиток)	(392,402)	(600,335)

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Нестеренко Єгор Євгенович,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

Управління системою маркетингової діяльності підприємства

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026

Підпис