

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Безименна Аліна Василівна

Кваліфікаційна робота
на тему: «Планування та реалізація
маркетингової стратегії підприємства»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.В.Безименна
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна ,
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

м. Київ – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення управління маркетингових стратегій вітчизняних підприємств у контексті глобалізації, зміни споживчих трендів, розвитку крафтової культури споживання пива та зростаючої конкуренції як з боку великих виробників, так і з боку локальних брендів. Вивчення маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» дозволяє ідентифікувати ефективні підходи до планування, сегментування ринку та позиціонування продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та удосконалення процесу планування і реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» з урахуванням сучасних тенденцій ринку пивоварної продукції.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування ТОВ «Львівська пивна компанія».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади дослідження і формування системи стратегічного маркетингового планування ТОВ «Львівська пивна компанія».

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексних пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» з урахуванням специфіки бренду, ринкових трендів та змін споживчої поведінки, що може бути використано для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 60 стор., 4 рис., 16 табл., 43 дж., 1 дод.

Ключові слова: планування, реалізація, управління, маркетингова стратегія, підприємство

ANNOTATION

Relevance of the topic is determined by the necessity to improve the management of marketing strategies of domestic enterprises in the context of globalization, shifting consumer trends, the development of craft beer consumption culture, and growing competition from both large producers and local brands. The study of the marketing activities of LLC "Lviv Beer Company" allows for the identification of effective approaches to planning, market segmentation, and product positioning.

The aim of the qualification thesis is to analyze and enhance the process of planning and implementing the marketing strategy of LLC "Lviv Beer Company" in the context of current trends in the brewing products market.

The object of the research is the strategic marketing planning process of LLC "Lvivska Pivna Kompaniya".

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of research and development of the strategic marketing planning system of LLC "Lviv Beer Company".

The scientific novelty of the research lies in the development of comprehensive proposals for improving the marketing strategy of LLC "Lviv Beer Company", taking into account brand specificity, market trends, and changes in consumer behavior, which can be used to enhance the enterprise's competitiveness.

The qualification thesis contains 60 pages, 4 figures, 16 tables, 43 references, and 1 appendices.

Keywords: planning, implementation, management, marketing strategy, enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства	8
1.2. Особливості формування маркетингових стратегій підприємства	14
1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»	21
2.1. Діагностика економічної діяльності підприємства ТОВ «Львівська пивна компанія»	21
2.2. Основні елементи управління підприємством ТОВ «Львівська пивна компанія»	25
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»	42
3.1 Напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»	44
3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»	47
3.3. Шляхи просування маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування ринку, що характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих уподобань та цифровою трансформацією, маркетингова стратегія виступає важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства. Особливої актуальності набуває планування та реалізація ефективної маркетингової стратегії для підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварної галузі, де важливо не лише задовольнити попит, але й створити емоційний зв'язок із брендом. У цьому контексті дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє оцінити реальні інструменти просування, позиціонування та взаємодії з цільовою аудиторією.

Актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення управління маркетингових стратегій вітчизняних підприємств у контексті глобалізації, зміни споживчих трендів, розвитку крафтової культури споживання пива та зростаючої конкуренції як з боку великих виробників, так і з боку локальних брендів. Вивчення маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» дозволяє ідентифікувати ефективні підходи до планування, сегментування ринку та позиціонування продукції.

Ряд сучасних українських і зарубіжних науковців проводили дослідження у сфері стратегічного менеджменту підприємств. Так, Алексєєва М.М. [1] досліджує питання управління підприємствами через маркетингові стратегії в контексті підвищення конкурентоспроможності, сегментації ринку та бренд-менеджменту. Афанасьєва О.М. [2] розглядає стратегічний маркетинг як інструмент формування управлінських рішень та комунікаційної політики. Кудирко І.Є. [3] аналізує інструменти управління в цифровій економіці, акцентуючи на цифрових трансформаціях бізнес-моделей. Петруня Ю.Є. [4]

досліджує ефективність управлінської діяльності та механізми стратегічного розвитку. Герасимчук В.Г. [5] зосереджується на поведінкових аспектах споживачів як елементі стратегічного управління підприємством. Соловійов Д.О. [6] вивчає антикризовий менеджмент і управлінські механізми стабілізації підприємств у періодах економічної нестабільності. Петрова І.Л., Лойко Є.М. [7] розглянуто методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства у сфері просування продукції. Також значний внесок у дослідження проблем стратегічного управління зробили Друкер П. [8], Ансофф І. [9], Портер М. [10], які розробили фундаментальні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та удосконалення процесу планування і реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» з урахуванням сучасних тенденцій ринку пивоварної продукції.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві;
- визначити сутність та класифікація стратегічного маркетингового планування;
- вивчити методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства;
- визначити основні напрями формування маркетингових стратегій досліджуваного підприємства;
- проаналізувати маркетингову характеристику ТОВ «Львівська пивна компанія»;
- дослідити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»;

- дослідити стратегічне становище господарських підрозділів ТОВ «Львівська пивна компанія»;
- розробити маркетингові пропозиції та заходи щодо формування стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»;
- прорахувати бюджет маркетингу для основних заходів для зростання ТОВ «Львівська пивна компанія».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування ТОВ «Львівська пивна компанія».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади дослідження і формування системи стратегічного маркетингового планування ТОВ «Львівська пивна компанія».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз і синтез теоретичних джерел; метод порівняння; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; статистичний аналіз показників діяльності підприємства; графічний метод для наочності результатів.

Практична значущість полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Львівська пивна компанія» з метою підвищення ефективності маркетингових заходів, покращення позиціонування бренду на ринку та збільшення обсягів продажу. Результати дослідження можуть бути також корисними для інших підприємств галузі

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексних пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» з урахуванням специфіки бренду, ринкових трендів та змін споживчої поведінки, що може бути використано для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, висновків та додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства

Стратегія виступає своєрідним орієнтиром у процесі прийняття управлінських рішень у різних сферах ділової активності підприємства. Наявність чітко сформульованої стратегії та сам процес її розроблення (стратегічне планування) створюють переваги як у фінансовому вимірі, так і на психологічному рівні. Таким чином, будь-який керівник, який впроваджує елементи стратегічного планування, має змогу досягати ефективності з меншими ресурсними витратами.

У зв'язку з цим доцільно дати визначення поняттю «стратегія». Слово «стратегія» має грецьке походження (від грец. *stratos* — військо, *ago* — веду). Як впливає з перекладу, термін історично пов'язаний із мистецтвом ведення воєн — діями, що мали вирішальне значення для існування давньої держави [11, с. 87].

Багато дослідників у галузі менеджменту розходяться у поглядах на визначення поняття «стратегія». Проте ряд авторів дотримуються схожих підходів, зводячи суть стратегії до конкретних умов, напрямів розвитку або концепції управління [12, с. 164]. На думку Зайчук Т.О. [13], стратегія є довгостроковою концепцією управління, у межах якої «визначаються довгострокові орієнтири розвитку і цілі підприємства, довгостроковий курс дій щодо досягнення цілей та розподілу ресурсів, необхідних для втілення стратегії».

Аналогічної думки дотримується Кобець Д.Л. [14], який зазначає, що стратегія — це «загальний напрямок, і навіть якщо його не можна вказати точно, то, як правило, все одно корисніше мати хоча б не зовсім чітко визначений напрямок, ніж не мати жодного».

На наш погляд, поняття «стратегія» повинно поєднувати всі перелічені характеристики. Вона має бути зорієнтованою на перспективу, передбачати пріоритети розвитку, ґрунтуватися на плануванні з використанням відповідних інструментів, а також виступати системоутворювальною ланкою. При цьому для досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати людський фактор. Одним із головних інструментів стратегічного управління розвитком організацій виступає маркетингова стратегія.

Останнім часом вітчизняні та зарубіжні вчені з маркетингу все частіше звертають увагу на необхідність чіткого визначення сутності маркетингової стратегії. Термін «маркетингова стратегія» вперше з'явився у науковому обігу відносно нещодавно — у 1980-х роках [15]. Відтоді інтерес до цієї теми зростає, однак у науковій спільноті ще не сформовано єдиного підходу до її трактування.

Зокрема, деякі вчені визначають маркетингову стратегію як логічну та раціональну схему дій, яка забезпечує досягнення маркетингових завдань підприємства [1]. Інші розглядають її як процес, що дозволяє концентрувати ресурси на можливостях зростання обсягів продажу та отримання стійкої конкурентної переваги [7]. Третя група науковців ототожнює її із системою заходів впливу на споживачів, спрямованих на задоволення їхніх потреб за допомогою інструментів маркетингового комплексу [2].

Таблиця 1.1

Структура маркетингової стратегії за Ф. Котлером

№ п/п	Елемент стратегії	Зміст
1	Цільові ринки	Визначення сегментів, на які підприємство спрямовує свої зусилля
2	Комплекс маркетингу	Окремі стратегії для товарів, каналів збуту, реклами, ціноутворення тощо
3	Рівень витрат на маркетинг	Формування бюджету на реалізацію маркетингових заходів

Джерело: складено автором

На думку Ф. Котлера, Табл. 1.1., маркетингова стратегія складається з трьох основних елементів: цільового ринку, позиціонування та маркетингового комплексу [16]. У наукових джерелах існує безліч підходів до трактування поняття "маркетингова стратегія", що демонструє різноманітність наукових підходів (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття "маркетингова стратегія"

Автор	Трактування поняття "маркетингова стратегія"	Джерело
Н.В. Куденко	"...це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій"	[23]
Д. Дихгель, Х. Хершген	"...це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей"	[21]
Т.В. Гавриленко	"...це головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей"	[18]
В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.	"...це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння"	[25]
О.М. Гриненко	"...це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації"	[19]
Л.В. Балабанова	"...це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації"	[17]
Н.В. Мельник	"...це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку"	[24]
П. Дойль	"...це рішення у сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання"	[20]
П.В. Зав'ялов	"...це засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку й продукту для ринку"	[22]

Джерело: систематизовано автором

Маркетингова стратегія підприємства трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. Це є необхідним, оскільки споживач при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його

властивостей. У стратегічному маркетингу прийнято виділяти такі рівні проектування маркетингової стратегії, як: корпоративна стратегія, стратегія конкуренції, інструментальні (або базові) стратегії.

Корпоративна стратегія маркетингу полягає у розробці стратегічних і тактичних цілей компанії, оцінці її компетенцій, цінностей, клієнтоорієнтованості та здатності задовольняти потреби споживачів. Вона визначає пріоритети розподілу ресурсів — фінансів, компетенцій, персоналу та виробничих потужностей. Існує широка класифікація корпоративних маркетингових стратегій [10].

Стратегії конкуренції — це система заходів щодо нарощування лояльності клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. М. Портер [10] зазначає, що для стабільного зростання доходу компанії потрібно досягти лідерства в одній із трьох сфер: продукті, ціні або вузькій ринковій ніші.

Інструментальні стратегії розробляються на завершальному етапі стратегічного планування й охоплюють всі елементи маркетинг-міксу. До них належать продуктова стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія дистрибуції та стратегія просування [16]. Остання враховує соціально-психологічні особливості цільової аудиторії, формулює цілі комунікації, визначає канали передачі інформації (ATL, BTL, digital), розробляє рекламний план і бюджет, забезпечує просування нових і ключових продуктів [16].

Просування інноваційного товару передбачає створення ефективної комунікації, що відповідає очікуванням цільової аудиторії. До основних цілей просування належать: інформування, формування знань і вражень, створення емоційного зв'язку, стимулювання купівлі, зняття післяпродажного дисонансу [16].

Напрямок комунікації визначається характеристиками товару й ринковим становищем компанії: унікальність пропозиції, імідж бренду, конкурентне позиціонування. Важливо оцінити конкурентні переваги товару, структуру ринку,

тенденції розвитку, принципи ціноутворення [26]. Стратегія просування лежить в основі позиціонування товару за ціною і цільовою аудиторією. Вона включає оцінку конкурентів, стосунки з клієнтами й партнерами, аналіз сильних і слабких сторін компанії. За Коріньєвим В.Л. і Мартиненком Д.О. [26], до просування входять: диференціація, позиціонування, PR-, GR-, рекламна, маркетингова, товарна, цінова, дистрибуційна, корпоративна стратегія, стратегія бізнес-одиниць і бренду.

Стратегія «Push» спрямована на стимулювання посередників до підтримки асортименту товарів компанії, що посилює їх присутність у торгових точках. Зусилля орієнтовані на оптовиків і роздріб, з пропозицією знижок, бонусів, оформлення точок продажу, навчання персоналу. Перевага — ефективність при низькій брендовій лояльності; недолік — залежність від посередників [16]. Стратегія «Pull» [16] формує попит серед кінцевих споживачів, орієнтуючись на масову рекламу та PR. Вона ефективна для унікальних або брендovаних товарів. Найкращий результат дає поєднання обох стратегій [16].

За способом впливу стратегії поділяють на: раціональні (апелюють до логіки), емоційні (викликають асоціації, почуття) [27]. За охопленням — на локальні, регіональні, національні, глобальні [26]. За функціями — інформативні, умовлювальні, нагадувальні [28].

У сучасному маркетинговому середовищі модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) продовжує залишатися базовою конструкцією для формування маркетингових стратегій. Водночас, з розвитком цифрових технологій та посиленням орієнтації на споживача, дедалі більшої популярності набуває модель 4C (Customer solution, Cost to the customer, Communication, Convenience). Наведена нижче таблиця демонструє ключові відмінності між цими двома підходами.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика Моделей 4P та 4C
у стратегічному маркетингу

Елемент	Модель 4P	Модель 4C
Продукт / Рішення для клієнта	Product – товар або послуга, які пропонуються споживачу	Customer solution – індивідуальне рішення проблеми клієнта
Ціна / Витрати для клієнта	Price – вартість продукту для споживача	Cost to the customer – загальні витрати (гроші, час, зусилля) клієнта
Місце / Зручність придбання	Place – канали розподілу, де доступний товар	Convenience – максимальна зручність придбання товару для клієнта
Просування / Комунікація	Promotion – реклама, стимулювання збуту, PR, особисті продажі	Communication – двосторонній діалог із клієнтом, побудова відносин

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 1.3, Модель 4C (Customer solution, Cost to the customer, Communication, Convenience) доповнює класичну 4P, орієнтуючись на споживача. Менеджмент має пропонувати не просто продукт, а рішення проблем клієнта (доставка, монтаж, сервіс), враховувати всі витрати (час, зусилля), вибудовувати діалог і забезпечити зручність придбання (логістика, сервіси) [30]. Сучасне просування потребує інтеграції в загальну стратегію розвитку підприємства, побудови довгострокових відносин із клієнтами та системної роботи з каналами комунікації. Перехід до моделі 4C підвищує клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність і довгострокову вартість взаємодії [30].

Особливості формування маркетингової стратегії підприємства — це ключовий процес стратегічного планування, який визначає не лише напрям комунікації з ринком, а й загальну конкурентну позицію підприємства. Ефективне управління цим процесом передбачає узгодження цілей маркетингу з корпоративною місією, аналіз ринкового середовища та впровадження інтегрованого підходу до управління маркетингом [26].

Класична модель 4P, що охоплює продукт, ціну, місце реалізації та просування, залишається базовою у багатьох компаніях. Проте під впливом цифрових технологій та зміни споживчих очікувань значно зростає значення моделі 4C, що інтегрує клієнтоорієнтованість у стратегічне управління як зазначено в роботах Ламбен Ж. Ж. [30]; Котлер Ф, Келлер К. Л. [16]. Дослідження Лі, Мінхуей [31] показує, що 4C-модель істотно підвищує задоволеність корпоративних клієнтів, а аналіз Ідріс Дж. [32] підтверджує ефективність орієнтації маркетингової стратегії на споживача.

Сучасні дослідження цифрового маркетингу іноземними науковцями Mendoza Rodríguez L. F., демонструють, що інтеграція digital-інструментів у маркетингову стратегію суттєво покращує конкурентні переваги підприємств [33]. Інші рев'ю 2023 року вказують на роль цифрових каналів, це і соцмережі, eWOM, SEO у підсиленні клієнтського досвіду [34].

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна визначити маркетингову стратегію як довгостроковий план управлінських дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів, досягнення цілей підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Вона є інтегрованою моделлю взаємопов'язаних заходів, які передбачають координацію й ефективний розподіл ресурсів.

1.2. Особливості формування маркетингових стратегій підприємства

Особливості формування маркетингової стратегії підприємства — це ключовий процес стратегічного планування, який визначає не лише напрям комунікації з ринком, а й загальну конкурентну позицію підприємства. Ефективне управління цим процесом передбачає узгодження цілей маркетингу з корпоративною місією, аналіз ринкового середовища та впровадження інтегрованого підходу до управління маркетингом [1].

Класична модель 4P, що охоплює продукт, ціну, місце реалізації та просування, залишається базовою у багатьох компаніях. Проте під впливом цифрових технологій та зміни споживчих очікувань зростає значення моделі 4C, яка дозволяє глибше інтегрувати клієнтоорієнтованість у стратегічне управління [2; 3]. У таблиці 1.3 представлено порівняльну характеристику елементів двох підходів.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика елементів двох підходів

Елемент 4P	Відповідник у 4C	Управлінський акцент (4C)
Product (товар)	Customer solution (рішення для клієнта)	Фокус на вирішення потреб клієнта через комплексну послугу або продукт
Price (ціна)	Cost to the customer (витрати для клієнта)	Урахування повної вартості для клієнта (час, сервіс, обслуговування)
Place (розподіл)	Convenience (зручність)	Створення максимально зручних умов доступу та придбання
Promotion (просування)	Communication (комунікація)	Налагодження двостороннього діалогу зі споживачем

Джерело: складено автором

Ця трансформація потребує зміни фокусу управлінських рішень: від продажу товару до надання комплексного рішення для клієнта, від реклами до двосторонньої комунікації, від знижок до створення зручного та персоналізованого сервісу. Таким чином, маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування, а елементом загальної управлінської системи, яка включає логістику, IT, фінанси, HR [16; 30]. Ключові управлінські особливості формування маркетингової стратегії:

- Стратегічна узгодженість із корпоративними цілями [16].
- Використання аналітики (маркетингові дослідження, CRM, Big Data) [41].
- Гнучкість у прийнятті рішень за рахунок регулярного моніторингу КРІ [30].

- Орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами (лояльність, ретенція) [42].
- Забезпечення зручності, прозорості та сервісної цінності продукту [16; 42].

Розглянемо більш детально ключові управлінські особливості формування маркетингової стратегії. Успішна маркетингова стратегія повинна бути безпосередньо інтегрована в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що її цілі, інструменти та ресурси мають бути узгоджені з місією, баченням та довгостроковими планами компанії. З управлінської точки зору, це дозволяє забезпечити єдність напрямів розвитку, уникнути конфліктів між підрозділами та раціонально розподілити ресурси.

Прийняття рішень у сучасному маркетингу дедалі частіше базується на аналітичних інструментах. Управлінці використовують результати маркетингових досліджень для розуміння ринкових тенденцій, вподобань споживачів, конкурентних переваг. CRM-системи забезпечують збір та обробку даних про взаємодію з клієнтами, а Big Data дозволяє будувати прогностичні моделі для точнішого стратегічного планування.

Гнучкість управління передбачає здатність маркетингового керівництва швидко реагувати на зміни ринку, споживчої поведінки або конкурентного середовища. Один із ключових інструментів — це моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як охоплення, конверсія, SAC, CLV, утримання клієнтів. На основі аналізу KPI менеджери можуть оперативно вносити корективи в тактику без зміни загального стратегічного курсу [16; 30].

Сучасний маркетинг дедалі більше ґрунтується на побудові довготривалих взаємин із клієнтами. Це означає необхідність інвестування у програми лояльності, сервіс, after-sales підтримку, а також створення емоційного зв'язку з брендом [30; 41]. З управлінської точки зору, утримання клієнта є ефективнішим за залучення нового, тому ретенція стає стратегічним пріоритетом [41].

Маркетингова стратегія повинна забезпечувати зручність для клієнта на всіх етапах: від пошуку інформації до післяпродажного обслуговування [42]. Це передбачає використання цифрових інструментів, зручних сервісів, прозору інформацію про ціни, доставку, гарантії. Сервісна цінність — це не лише товар, а й досвід, який отримує клієнт [16; 42]. Управлінці мають забезпечити координацію між маркетингом, логістикою, ІТ та сервісними підрозділами [30].

Таким чином, маркетингова стратегія в умовах сучасного ринку виконує не лише комунікаційну, а й управлінсько-інтеграційну функцію, об'єднуючи всі підрозділи підприємства для досягнення єдиної мети — стійкої конкурентної переваги через задоволення потреб цільової аудиторії.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є важливим управлінським завданням, що дозволяє визначити, наскільки реалізовані маркетингові заходи відповідають стратегічним цілям підприємства. Застосування методичного інструментарію для аналізу результатів маркетингової діяльності дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо коригування обраної стратегії або її елементів. Розглянемо основні підходи до оцінювання ефективності. Загалом методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії поділяють на кількісні та якісні [16; 30].

1. Кількісні методи базуються на цифрових показниках, що піддаються об'єктивному вимірюванню. Вони широко застосовуються в управлінському обліку, маркетинговій аналітиці та фінансовому контролі [30; 41]. Найпоширенішими інструментами є:

- ROI (Return on Investment) — показник рентабельності маркетингових інвестицій. Формула: $(\text{Чистий прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати} \times 100\%$ [30].

- SAC (Customer Acquisition Cost) — визначає витрати на залучення одного клієнта: Формула: $\text{Загальні витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових клієнтів}$ [41].

- CLV (Customer Lifetime Value) — оцінює довгострокову цінність клієнта: Формула:

$$\text{Середній чек} \times \text{Кількість покупок} \times \text{Тривалість відносин} [16].$$

- CR (Conversion Rate) — частка користувачів, які здійснили цільову дію: Формула:

$$(\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість контактів}) \times 100\% [30].$$

- Retention Rate — показник утримання клієнтів: Формула:

$$((\text{Клієнти на кінець} - \text{Нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок}) \times 100\% [41].$$

Переваги кількісного методу полягають у високій точності, можливості автоматизації розрахунків та придатності для фінансового аналізу [16; 30]. Проте цей підхід має й обмеження: він не враховує нематеріальні аспекти (наприклад, імідж, лояльність) і часто ігнорує довгостроковий ефект від маркетингових дій [30].

Якісні методи базуються на експертних оцінках, опитуваннях, аналізі поведінки споживачів і дозволяють вимірювати нематеріальні складові ефективності, такі як впізнаваність бренду, емоційне сприйняття, лояльність клієнтів [30; 41]. До якісних методів належать:

Фокус-групи — групові інтерв'ю з модератором, які дають змогу глибше зрозуміти сприйняття бренду [41].

Глибинні інтерв'ю — індивідуальні бесіди для виявлення мотивації споживача [41].

Опитування — анкетування клієнтів щодо вражень, лояльності, задоволеності сервісом [43].

Експертні оцінки — аналіз ефективності реалізації стратегії на основі думок фахівців [30].

Соціологічний моніторинг — відстеження змін у громадській думці, репутації та комунікаціях у соціальних мережах [43].

Таким чином, до переваг якісних методів можна віднести: можливість глибокого розуміння поведінки клієнтів, ідентифікація причин неефективності маркетингу. Серед недоліків якісного методу можна віднести суб'єктивність, витратність і складність масштабування результатів.

Комплексне оцінювання ефективності маркетингової стратегії передбачає поєднання кількісних і якісних методів. Перші забезпечують об'єктивні дані для фінансового аналізу, другі — управлінське розуміння взаємодії з клієнтом. Таке поєднання дозволяє приймати зважені рішення щодо коригування маркетингової політики компанії. У табл. 1.4. подано ключові показники, які найчастіше використовуються при оцінюванні ефективності маркетингової стратегії.

Таблиця 1.4

Основні показники оцінювання

№	Показник	Формула / Пояснення	Інтерпретація
1	ROI (Return on Investment)	$(\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Визначає прибутковість інвестицій у маркетинг
2	CAC (Customer Acquisition Cost)	Загальні витрати на маркетинг / Кількість нових клієнтів	Середні витрати на залучення одного клієнта
3	CLV (Customer Lifetime Value)	Середній прибуток \times Середня кількість покупок \times Тривалість відносин	Оцінка вартості клієнта для компанії впродовж часу
4	CR (Conversion Rate)	$(\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів}) \times 100\%$	Ефективність перетворення лідів у покупців
5	Retention Rate	$((\text{Клієнти на кінець періоду} - \text{Нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок періоду}) \times 100\%$	Відсоток утриманих клієнтів
6	Brand Awareness	Опитування / аналітика онлайн-пошуку	Рівень впізнаваності бренду на ринку

7	Net Promoter Score (NPS)	% Промоутерів – % Критиків	Готовність клієнтів рекомендувати бренд
---	--------------------------	----------------------------	---

Джерело: складено автором

Розглянемо методичні підходи до аналізу:

1. Бенчмаркінг. Порівняння результатів маркетингової діяльності з найкращими практиками галузі або з конкурентами. Дозволяє виявити відставання та резерви зростання.

2. SWOT-аналіз ефективності. Допомогає оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони реалізованої стратегії, а також зовнішні можливості та загрози для її вдосконалення.

3. Balanced Scorecard (BSC) Система збалансованих показників дозволяє оцінювати ефективність маркетингових заходів у чотирьох вимірах: фінансовому, клієнтському, внутрішньому та інноваційному.

4. Маркетинговий аудит Комплексна оцінка всіх елементів маркетингової діяльності (стратегій, каналів, інструментів, персоналу), яка проводиться періодично з метою виявлення слабких місць.

Результати оцінювання ефективності маркетингової стратегії мають вагомe значення для: прийняття рішень щодо коригування бюджету; оптимізації каналів просування; реструктуризації комунікаційної політики; зміни позиціонування або цільового сегменту; розробки нових продуктів чи послуг на основі зворотного зв'язку від споживачів.

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингової стратегії є невід'ємним інструментом стратегічного управління, який забезпечує адаптацію компанії до динамічного ринкового середовища, мінімізує ризики та сприяє досягненню довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Львівська пивна компанія»

2.1. Діагностика економічної діяльності підприємства ТОВ «Львівська пивна компанія»

ТОВ «Львівська пивна компанія» – один із ключових гравців на вітчизняному ринку пивоварної продукції, що вже понад 18 років стабільно функціонує в умовах динамічного ринкового середовища. Заснована у 2004 році, компанія зарекомендувала себе як надійний виробник та дистриб'ютор якісного пива – як традиційних, так і крафтових сортів, які поєднують класичні рецептури із сучасними технологіями пивоваріння.

На сьогодні підприємство не лише зберігає стабільні позиції, а й активно розвивається, розширюючи сфери діяльності. Окрім безпосереднього пивоварного виробництва, компанія здійснює дистрибуцію понад 1000 найменувань товарів, переважно алкогольної та харчової продукції, із зосередженням діяльності у Західному регіоні України.

Компанія також веде зовнішньоекономічну діяльність, активно працює у сфері логістичних послуг і надає в оренду складські приміщення. Такий диверсифікований підхід до ведення бізнесу дозволяє підприємству залишатися гнучким і стійким до зовнішніх викликів, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

У 2016 році компанія завершила будівництво виробничо-логістичного комплексу у с. Підрясне (Львівська обл.) площею 38 000 м². На сьогодні ТОВ «Львівська пивна компанія» має три регіональні філії:

- у м. Дрогобич (Львівська область);
- у м. Сокаль (Львівська область);

- у м. Чортків (Тернопільська область).

Таблиця 2.1.

Дані про підприємство

Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська пивна компанія»
Код ЄДРПОУ	33285781
Юридична адреса:	79069, м. Львів, вул. Шевченка, 322
Електронна пошта:	pivna.compania@gmail.com
Сайт:	www.protec-lpk.com.ua

Джерело: складено автором

Місія компанії полягає в стабільному зростанні бізнесу, отриманні прибутку, а також у забезпеченні екологічної безпеки у процесі виробництва та дистрибуції. Головним завданням є задоволення ключових потреб споживачів шляхом виробництва якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції, а також надання надійних супутніх послуг.

Компанія сертифікована за стандартом ISO 9001:2015, володіє 83 ліцензіями. У 2024 році отримала галузеву відзнаку «Лідер якості». Продукція виготовляється із дотриманням міжнародних стандартів. Соціальна та екологічна відповідальність – дотримання етичних принципів ведення бізнесу, відповідальне ставлення до довкілля та громад.

В останні роки пивоварна галузь України зазнала значного тиску внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення РФ у 2022 році. Це спричинило тимчасове падіння попиту, перебої у постачанні сировини, зміни у логістиці та підвищення операційних ризиків.

Попри ці обставини, ТОВ «Львівська пивна компанія» зберегла виробничу стабільність, адаптувала бізнес-процеси та продовжує розвиватися, підтримуючи соціальні ініціативи та допомагаючи місцевим громадам. Компанія змогла адаптуватися та продовжує розвиватися.

Проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє нам комплексно оцінити поточне становище підприємства, його стратегічні переваги, внутрішні недоліки, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Проведений аналіз свідчить про низку критично важливих факторів, які варто враховувати при подальшому стратегічному плануванні.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Львівська пивна компанія»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Впізнаваний бренд • Власні виробничі потужності • Сертифікати якості • Регіональна присутність 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена географія збуту • Залежність від сировинних постачальників • Висока конкуренція на ринку пива
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення дистрибуції • Розвиток експорту • Запуск нових сортів пива • Партнерство з мережами HoReCa 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність • Військові дії в країні • Зміна податкового навантаження • Зменшення купівельної спроможності

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Львівська пивна компанія» має міцний внутрішній потенціал для подальшого розвитку, який базується на якісному продукті, налагодженій регіональній дистрибуції та позитивному іміджі. Разом з тим, успішна реалізація можливостей потребує подолання внутрішніх слабкостей — насамперед, розширення каналів збуту та географії діяльності. Реакція на зовнішні загрози має передбачати диверсифікацію ризиків, розвиток антикризового управління та адаптацію до макроекономічних змін. У цілому, компанія має передумови для розширення своєї ринкової частки, за умови стратегічної гнучкості та проактивного управління.

Хоча, не зважаючи на всю складність ситуації, ТОВ «Львівська пивна компанія» розробила та впровадила систему заходів, що впевнено допомагають їй займати ключові позиції на ринку пива в Західній Україні (табл. 2.1) показує частку ринку, яку займають підприємства виробництва пива Західної України.

Таблиця 2.3

Структура ринку пива в Західній Україні

Підрозділ	%
ТОВ «Львівська пивна компанія»	45
Перша приватна броварня	30
ТОВ "Опілля"	18
Інші	2

Джерело: складено автором на основі [20]

Асортимент продукції ТОВ «Львівська пивна компанія» налічує понад 1000 товарів, здебільшого представлений дистрибуцією таких торгових марок, як «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo», «Rolton», «Carlsberg», «Олейна», «Майола», «Королівський смак» та багатьох інших. У листопаді 2024 року компанія запустила продаж грузинського коньяку власної торгової марки «Palace». Протягом останніх років товариство налагодило експорт продукції за кордон.

Асортимент виготовленого пива ТОВ «Львівська пивна компанія» включає такі позиції, як «Львівське 1715», «Роберт Домс Богемський», «Роберт Домс Віденський», «Роберт Домс Мюнхенський» та «Хмільне» [13].

У 2023 році підприємство впровадило новий напрям у виробництві — розливне крафтове пиво під маркою «Львівські крани». Найбільшими споживачами цієї продукції є молодь віком від 20 до 30 років.

Отже, ТОВ «Львівська пивна компанія» є стабільним учасником вітчизняного ринку пивоварної продукції з диверсифікованою діяльністю та позитивною діловою репутацією. Попри складні зовнішні умови, компанії вдалося зберегти виробничу стабільність і навіть збільшити дохід у 2024 році.

Разом із тим, зростання витрат спричинило зниження рентабельності та прибутку, що потребує вдосконалення фінансового управління. SWOT-аналіз засвідчив наявність значного внутрішнього потенціалу, серед якого — впізнаваний бренд, сучасні виробничі потужності та активна маркетингова

стратегія. Основними викликами залишаються висока конкуренція, обмежена географія збуту та економічна нестабільність.

Компанія має широкі можливості для подальшого розвитку — розширення експорту, цифровізація збуту, впровадження екологічних інновацій. Ефективне використання наявних переваг і проактивне управління зовнішніми загрозами сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку.

2.2. Основні елементи управління підприємством ТОВ «Львівська пивна компанія»

ТОВ «Львівська пивна компанія» має розвинену систему управління, яка забезпечує ефективну координацію виробничих, збутових і маркетингових процесів. Основними елементами управління виступають: організаційна структура, стратегічне й оперативне управління, фінансове управління, управління персоналом та маркетингова діяльність.

У ТОВ «Львівська пивна компанія» діє лінійно-організаційна структура управління, з чітко визначеною підпорядкованістю (рис. 2.1). Загальні збори учасників визначають стратегію розвитку, місію та фінансову політику ТОВ «Львівська пивна компанія», а також уповноважують генерального директора на здійснення оперативного управління підприємством.

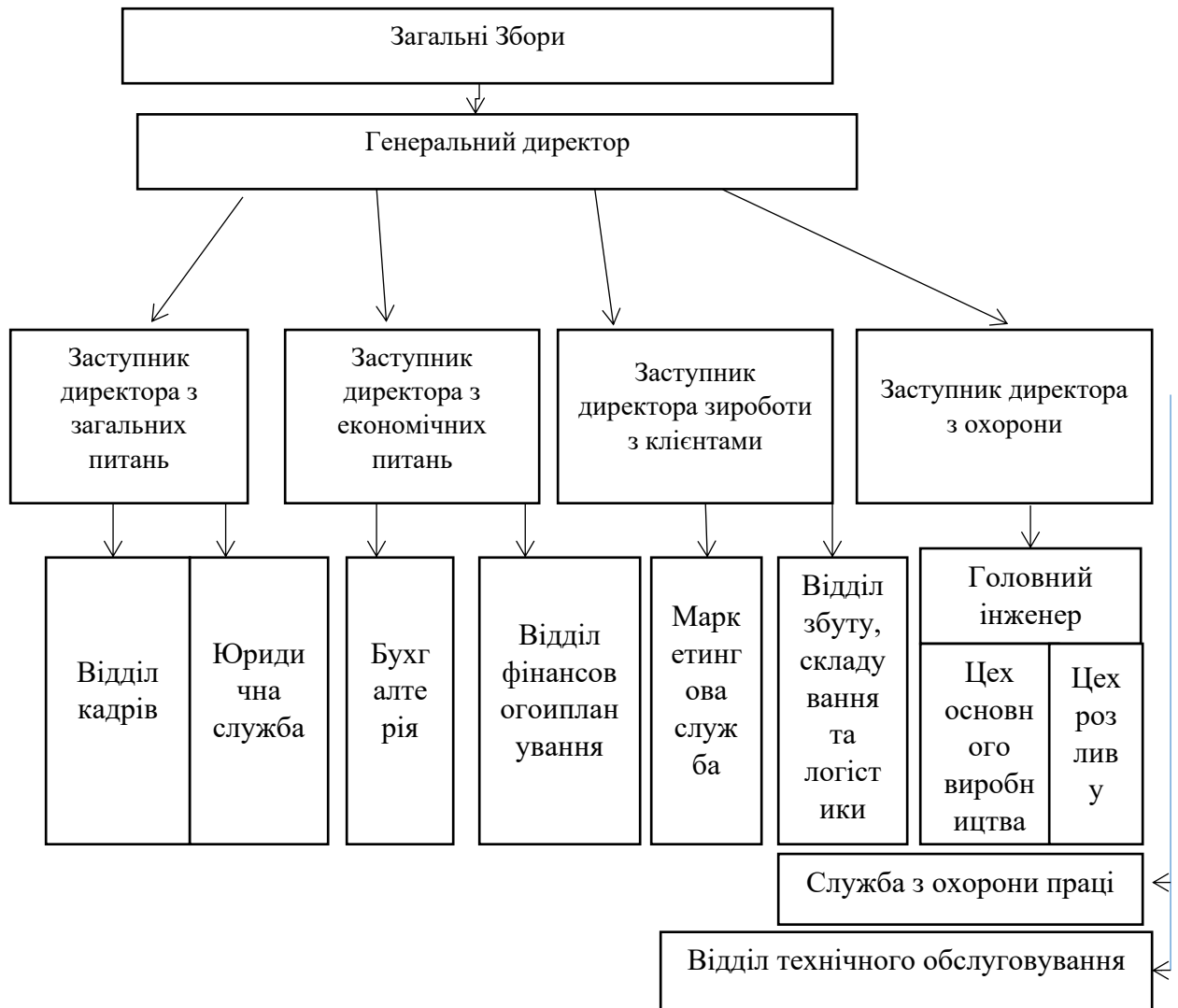


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Львівська пивна компанія»

Джерело : складено автором на основі [19]

Генеральним директором ТОВ «ЛПК» є Солтис Надія Василівна. У її безпосередньому підпорядкуванні перебувають чотири заступники, кожен із яких відповідає за окремі функціональні напрями діяльності підприємства. Заступник директора з загальних питань відповідає за організацію внутрішньої роботи підприємства, підбір, найм та атестацію персоналу, а також за повний юридичний супровід документації й діяльності компанії. Заступник директора з економічних питань координує роботу бухгалтерії та відділу фінансового планування. У його функції входить організація виплат заробітної плати, планування фінансово-

господарської діяльності та складання кошторисів, а також контроль за рухом фінансових ресурсів.

Заступник директора з роботи з клієнтами відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії, аналіз ринку задля посилення конкурентоспроможності компанії, організацію збуту продукції, проведення рекламних кампаній, управління логістичними процесами, врахування потреб і зворотного зв'язку від клієнтів. Крім того, він координує розробку брендкованої продукції з метою підвищення впізнаваності компанії. Заступник директора з охорони праці забезпечує контроль за дотриманням норм техніки безпеки, організовує безпечні умови праці у виробничих підрозділах, контролює якість сировини на всіх етапах технологічного процесу, відповідає за своєчасне проведення інструктажів та підвищення рівня технічної підготовки персоналу.

Організаційна структура управління компанії є лінійно-функціональною. Вона включає декілька рівнів: стратегічний, керівництво компанії, тактичний, керівники відділів і напрямів та оперативний - майстри, бригадири, фахівці. Така структура дає змогу чітко розмежовувати обов'язки, підвищувати ефективність комунікації та забезпечувати реалізацію рішень у вертикальному напрямку. До основних підрозділів належать: відділ виробництва, відділ збуту, маркетинговий відділ, відділ логістики, фінансово-економічний відділ, служба персоналу.

Стратегічне управління на підприємстві орієнтоване на досягнення довгострокових цілей, серед яких: розширення ринкової присутності, зміцнення конкурентних позицій, підвищення впізнаваності бренду. Місією компанії є виробництво якісного пива з урахуванням українських традицій пивоваріння та сучасних технологічних стандартів. У процесі стратегічного планування використовуються інструменти SWOT-аналізу, стратегічного позиціонування та конкурентного аналізу.

Операційне управління включає планування виробництва, організацію постачання сировини, контроль якості продукції. Компанія дотримується

сучасних стандартів якості (ISO, HACCP), що підтверджується сертифікацією та регулярним тестуванням продукції. Логістика організована на базі власної транспортної служби та зовнішніх логістичних партнерів.

Таким чином, система управління ТОВ «Львівська пивна компанія» є багаторівневою, інтегрованою та орієнтованою на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. ТОВ «Львівська пивна компанія» — це підприємство, яке за роки успішної діяльності здобуло міцну ділову репутацію та стабільні конкурентні позиції на ринку. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись нормативних актів, що регламентують виробництво та реалізацію алкогольних напоїв. Основні юридичні аспекти діяльності компанії включають:

- наявність ліцензії на виробництво та реалізацію алкогольної продукції;
- сертифікацію продукції згідно з вимогами ДСТУ;
- здійснення контролю якості та безпеки харчових продуктів.

Фінансове управління передбачає складання бюджету, контроль витрат, аналіз фінансових результатів. Здійснюється планування інвестицій у модернізацію обладнання, розвиток виробничої інфраструктури та цифровізацію обліку. Впроваджена система управлінського обліку сприяє своєчасному ухваленню рішень.

Управління персоналом реалізується через кадрову політику, що базується на професійному доборі кадрів, Табл. 2.5. та адаптації нових працівників, мотивації та розвитку. Використовується поєднання матеріального стимулювання (заробітна плата, премії) з нематеріальним (кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчання). Працівники компанії залучаються до внутрішніх тренінгів та зовнішніх профільних заходів.

Таблиця 2.4

Характеристика руху персоналу ТОВ «ЛПК» за 2022-2023 рр.

Назва показника	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення	
			2022р.	2023р.
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	911	1100	248	189
2. Прийнято працівників, осіб	69	204	162	135
3. Вибуло працівників, осіб	10	15	-10	5
у тому числі:				
- за власним бажанням	9	12	-8	3
- за порушення трудової дисципліни	1	3	-1	2
- по скороченню штатів	0	0	0	0
- з інших причин	0	0	-1	0

Джерелом складено автором

У продовж 2022–2023 років кадрова ситуація на підприємстві зазнала суттєвих змін, що відображають як тенденцію до зростання, так і певні управлінські виклики. У 2023 році середньооблікова чисельність працівників зросла до 1100 осіб проти 911 осіб у 2022 році. Абсолютне зростання склало 189 осіб, що становить 20,75% приросту. Це свідчить про розширення діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва або вихід на нові ринки. У 2023 році було прийнято 204 особи, що на 135 осіб більше порівняно з 2022 роком 69 осіб. Темп зростання становить 195,65%, що вказує на значне посилення політики найму персоналу. Такий ріст може бути пов'язаний з відкриттям нових вакансій, запуском додаткових ліній або оновленням кадрового складу.

Кількість працівників, які вибули з підприємства, зросла з 10 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2023 році, що становить абсолютне зростання на 5 осіб або 50%

у відносному вираженні. Попри ріст, це не критичний показник у контексті загального кадрового приросту.

Причинами вибуття були: звільнення за власним бажанням зросли з 9 до 12 осіб (+3 особи; +33,33%). Це свідчить про певні внутрішні фактори, які впливають на задоволеність працею. Звільнення за порушення трудової дисципліни зросли втричі – з 1 до 3 осіб (+2 особи; +200%), що може бути ознакою як посилення вимог до дисципліни, так і зниження контролю за дотриманням трудового розпорядку. Звільнень по скороченню штатів або з інших причин не відбувалося, що свідчить про відсутність кризових заходів та збереження кадрової стабільності.

Отже, кадрова політика підприємства у 2023 році була спрямована на розширення персоналу, що підтверджується зростанням чисельності працівників на понад 20%. Масштабне зростання кількості прийнятих працівників (майже у 3 рази) вимагає системного підходу до адаптації, навчання й утримання персоналу. Хоча загальний рівень звільнень збільшився на 50%, він залишається невисоким порівняно із зростанням штату. Збільшення звільнень за власним бажанням і порушення дисципліни вказує на необхідність посилення мотиваційної політики та контролю за трудовим розпорядком. Відсутність скорочень підтверджує, що підприємство не вдається до жорстких антикризових заходів, а навпаки — знаходиться у фазі активного росту.

У 2024 році обсяг виробництва на ТОВ «Львівська пивна компанія» зріс на 421,12 млн грн порівняно з попереднім роком. Однією з причин зростання міг бути перегляд цінової політики. Підприємство активно взаємодіє з широким колом постачальників. З метою глибшого розуміння споживчих потреб було впроваджено систему управління якістю, яка охоплює всі процеси, необхідні для виявлення очікувань клієнтів. У таблиці 2.5 подано ключові показники діяльності підприємства, зокрема доходи та витрати за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.5

Показники діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» за 2023-2024 роки

Показники	Один. виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн.грн.	5549,71	5986,59	436,89	7,87
2. Собівартість реалізованої продукції	млн.грн.	4070,11	4877,46	807,35	19,84
3. Адміністративні витрати	млн.грн.	361,15	423,69	62,54	17,32
4. Витрати на збут	млн.грн.	728,73	790,22	61,49	8,44
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн.грн.	5159,99	6091,38	931,39	18,05
6. Прибуток від реалізації продукції (збиток)	млн.грн.	389,72	-104,78	-494,50	X
7. Чистий прибуток	млн.грн.	338,61	-130,82	-469,43	X
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,98	101,75	8,77	9,44
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,10	-2,19	-8,29	X
10. Рентабельність продукції	%	7,55	-1,72	-9,27	X

Джерело: складено автором на основі [19]

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що на ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2024 році чистий дохід зріс на 436,89 млн грн (7,87%), що, ймовірно, стало результатом збільшення обсягів виробництва. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2023 році становили 5159,99 млн грн, а у 2024 році — 6091,38 млн грн. У структурі витрат у 2024 році відбулося таке:

- собівартість реалізованої продукції зросла на 807,35 млн грн;
- адміністративні витрати збільшилися на 62,54 млн грн;
- витрати на збут навпаки — зменшилися на 61,49 млн грн.

Сукупно ці відхилення обумовлюють загальне зростання витрат на 931,39 млн грн. Щодо прибутку від реалізації, рис. 2.2, то у 2024 році він зменшився на 494,50 млн грн порівняно з 2023 роком.

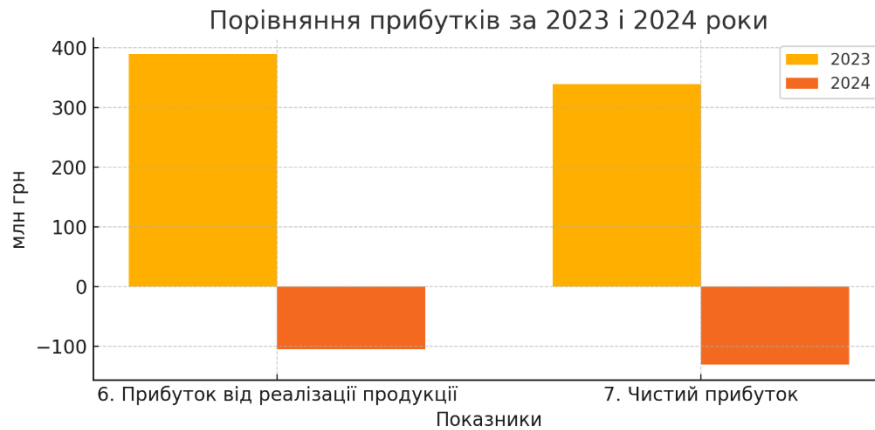


Рис. 2.3. Порівняння прибутків за 2023-2024 роки

Джерело: складено автором

У 2023 році цей показник становив 389,72 млн грн, що свідчить про успішну комерційну діяльність підприємства, при якій доходи значно перевищували витрати. Натомість у 2024 році прибуток перетворився на збиток у розмірі -104,78 млн грн. Така негативна динаміка може бути наслідком:

- істотного зростання собівартості реалізованої продукції;
- зниження обсягів продажу;
- зменшення маржинальності через посилення конкуренції або зміну ринкової кон'юнктури.

Чистий прибуток у 2023 році складав 338,61 млн грн, що є ознакою стабільної фінансової діяльності. Проте у 2024 році підприємство зазнало чистого збитку в розмірі -130,82 млн грн, що ще більше поглиблює фінансову нестабільність. Це може вказувати на:

- зростання адміністративних і збутових витрат;
- можливі позареалізаційні втрати (наприклад, штрафи, судові витрати, курсові різниці);
- неефективне управління активами або інвестиційними ресурсами.

Отже, у 2024 році підприємство зазнало різкого погіршення фінансових результатів. Відбулося перетворення операційного прибутку на збиток, що є критичним індикатором зниження ефективності господарської діяльності. Чистий збиток свідчить про те, що навіть після врахування всіх доходів і витрат (включаючи податки), компанія завершила рік із від’ємним результатом. Це негативно вплинуло на рентабельність продукції, яка знизилася на 9,27 відсоткових пунктів, це ми бачимо на рис. 2.3..

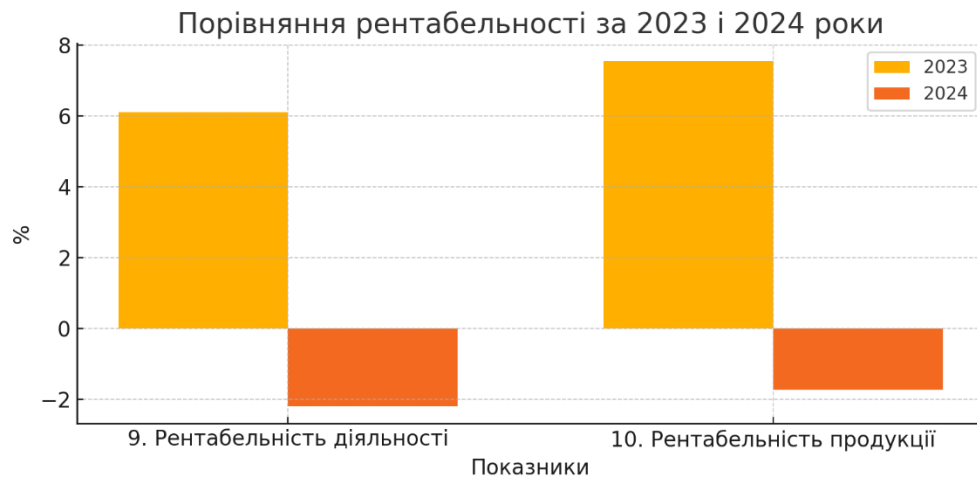


Рис. 2.2 Порівняння рентабельності за 2023 і 2024 роки

Джерело: складено автором

Аналогічне зниження спостерігається і щодо рентабельності діяльності підприємства, яка також зменшилася на 9,27 відсоткових пунктів. Порівнюючи ключові показники діяльності підприємства за 2023–2024 роки, можна зробити висновок, що відбулися суттєві зміни, які вплинули на економічну динаміку розвитку ТОВ «Львівська пивна компанія».

Компанія здійснює реалізацію своєї продукції по всіх регіонах України, має налагоджену співпрацю з надійними постачальниками та дистрибуторами. Поточне економічне становище підприємства оцінюється як досить стабільне, однак в умовах ринкової конкуренції воно потребує постійного зміцнення своїх позицій, модернізації виробничих потужностей та підтримки сталого розвитку.

Особлива увага приділяється дотриманню екологічних стандартів та вимог охорони навколишнього середовища.

Внутрішнє середовище компанії охоплює 12 ключових показників:

- виробничу потужність;
- кадровий та управлінський потенціал;
- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентний потенціал;
- організацію маркетингу та збуту;
- фінансові ресурси;
- стратегію, місію та цілі;
- організаційну структуру та корпоративну культуру;
- організацію виробництва й праці;
- механізми мотивації персоналу;
- екологічність виробничого середовища;
- соціальну ефективність та корпоративний імідж [3].

З метою подальшого аналізу сильних і слабких сторін компанії було розроблено таблицю 2.6, у якій зібрана інформація, доповнена експертними оцінками та рекомендаціями.

Таблиця 2.6

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Львівська пивна компанія»

Показники для оцінювання	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
Здатність покрити наявний попит на товари	5	3	15
Неможливість збільшувати об'єми виробництва	1	.1	1
Швидкоплинність кадрів	2	1	2
Закритість керуючих вакансій	4	2	8
Ширина та глибина асортименту	5	5	5
Наявність злагоджених каналів збуту	5	3	15
Просування продукції, комплексні маркетингові заходи	3	3	9
Наявність боргів	2	1	2

Наявність запасних грошових активів	3	2	2
Сформовані та діючі стратегія, місія і цілі підприємств	5	3	15
Наявність корпоративної культури	3	5	15
Налагоджена організація виробництва і праці	4	3	12
Відсутні мотиваційні механізми для працівників	2	3	6
Неможливість самостійної переробки та утилізації відходів	2	3	6
Запроваджені соціальні програми для допомоги співробітникам, що перебувають у скрутній ситуації	2	2	4
Середня оцінка для сильної сторони – 11,2	Середня оцінка для слабкої сторони – 4,2		

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, у таблиці 2.6 було наведено 14 показників, з яких 9 віднесено до сильних сторін, а 5 — до слабких. Під час дослідження не було виявлено значної кількості слабких сторін підприємства, що свідчить про його стабільну позицію. Це пояснюється тим, що ТОВ «Львівська пивна компанія» вже тривалий час успішно працює на українському ринку та має позитивну ділову репутацію серед споживачів.

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Львівська пивна компанія» було сформовано таблицю з визначенням можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства. У подальшому подано інформацію щодо переваг ТОВ «Львівська пивна компанія». Усі відповідні дані узагальнено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Львівська пивна компанія»

Переваги	Опис
Висока якість продукції	Використання натуральних інгредієнтів, дотримання традиційних технологій.
Локальне виробництво	Підтримка регіонального виробництва, співпраця з місцевими постачальниками.
Гнучкість у розробці нових продуктів	Швидке реагування на запити ринку, створення нових смаків.
Активна маркетингова політика	Розширення присутності у соціальних мережах, партнерство з HoReCa.

Екологічна відповідальність	Використання екологічних матеріалів, енергоефективне виробництво.
Розширення експортного потенціалу	Вихід на міжнародні ринки, участь у міжнародних виставках.
Диверсифікація каналів збуту	Розвиток продажів через онлайн-платформи, супермаркети та партнерські магазини.

Джерело: складено автором на основі [30]

Як бачимо з таблиці 2.7 ТОВ «Львівська пивна компанія» має збалансований набір конкурентних переваг, які охоплюють як якість продукту, так і стратегію просування, екологічність і збутові канали. Це забезпечує їй стійкі позиції на ринку та потенціал до подальшого зростання.

Також проведемо аналіз ринкового середовища ТОВ «Львівська пивна компанія». Як бачимо з таблиці 2.8 крафтовий сегмент є одночасно перспективним і конкурентним. Для ТОВ «ЛПК» важливо підтримувати якість та унікальність крафтового пива, розвивати бренд «Львівські крани», що вже добре позиціонований серед молоді.

Таблиця 2.8

Аналіз ринкового середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»

Фактор	Опис	Вплив на ринок
Популяризація крафтового пива	Збільшення попиту на крафтові напої, зростає кількість невеликих пивоварень.	Ріст частки крафтового пива, підвищена конкуренція серед малих виробників.
Експортний потенціал	Українське пиво стає популярним за кордоном, активний ріст експорту.	Збільшення частки експорту, вихід українських брендів на міжнародний рівень.
Ріст онлайн-продажів	Перехід покупців до онлайн-замовлень через інтернет-магазини та маркетплейси.	Компанії, які не мають онлайн-продажів, втрачають частку ринку.
Екологічність виробництва	Збільшення попиту на екологічну продукцію, відмова від пластикової тари.	Пивоварні адаптують технології виробництва для мінімізації шкідливого впливу.

Джерело: складено автором на основі [30]

Розширення експортного потенціалу відкриває нові можливості для диверсифікації доходів. Рекомендовано активізувати участь у міжнародних

виставках і сертифікацію продукції за європейськими стандартами. Цифровізація збуту є критичним чинником успіху. Важливо зміцнювати присутність на маркетплейсах, розробити власний e-commerce-канал і CRM-систему для роботи з клієнтами. Екологічний тренд вимагає адаптації технологій та пакування. Інвестиції у скляну або біорозкладну тару можуть не тільки відповідати ринку, а й підвищити лояльність бренду серед екосвідомої аудиторії.

Отже, аналіз фінансових показників за 2023–2024 роки засвідчив, що попри збільшення чистого доходу на 436,89 млн грн (7,87%), підприємство зазнало зменшення прибутковості, що відображено у зниженні рентабельності продукції та діяльності. Основними чинниками стали суттєве зростання собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат.

Аналіз ринкового середовища засвідчив, що компанія діє у динамічному та конкурентному сегменті, зокрема в частині крафтового пивоваріння. При цьому зберігається високий потенціал експортного розвитку, можливості цифровізації збуту та впровадження екологічно орієнтованих підходів. Узагальнений аналіз конкурентних переваг показав, що ТОВ «Львівська пивна компанія» має комплексний стратегічний потенціал завдяки високій якості продукції, локальному виробництву, гнучкості в інноваціях, активному маркетингу та екологічній відповідальності.

Таким чином, ТОВ «Львівська пивна компанія» має достатні ресурси та організаційні можливості для посилення ринкових позицій, збереження стабільності в умовах зовнішніх викликів і забезпечення сталого розвитку. Подальше стратегічне управління має бути спрямоване на диверсифікацію каналів збуту, зниження витрат, розширення ринків та вдосконалення внутрішніх процесів.

2.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»

Маркетингова діяльність підприємства охоплює дослідження споживачів, розробку брендів, просування продукції через ATL, BTL і digital-канали. Компанія поєднує стратегії «Push» і «Pull» для зміцнення позицій у HoReCa та роздрібному сегменті. Збут здійснюється через власні фірмові магазини, регіональних дистриб'юторів і мережеві супермаркети. Застосовується конкурентна цінова політика з урахуванням позиціонування продукції у середньому ціновому сегменті.

Управлінська маркетингова стратегія ТОВ «Львівська пивна компанія» базується на поєднанні ринкової орієнтації, інноваційного підходу до продуктового ряду, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а також збалансованого розподілу ресурсів. Стратегія визначається на рівні загальних зборів учасників і реалізується через чітко структуровану лінійно-функціональну систему управління. До ключових управлінських рішень у сфері маркетингу належать:

- розвиток власного бренду (зокрема лінійка «Львівські крани»);
- оптимізація дистрибуції та вихід на нові регіони;
- активна взаємодія з партнерами HoReCa;
- використання екологічного брендингу;
- просування продукції через цифрові канали.

Компанія має чітко розподілені управлінські функції між заступниками генерального директора. Маркетингова функція включає:

- формування стратегій просування (Push і Pull);
- планування маркетингового бюджету;
- аналітику ринку й поведінки споживача;

- управління маркетинговими каналами (соцмережі, мережі HoReCa, онлайн-платформи);
- зворотний зв'язок із клієнтами для коригування рішень.

Таке управлінське забезпечення дає змогу забезпечити високу швидкість прийняття рішень і адаптивність до ринкових умов.

Маркетингова стратегія ТОВ «Львівська пивна компанія» спрямована на: зміцнення бренду та підвищення його впізнаваності; розширення асортименту за рахунок крафтових і сезонних напоїв; просування продукції через партнерство з HoReCa, онлайн-канали та супермаркети; розвиток експорту та участь у міжнародних виставках; впровадження екологічного підходу до виробництва та пакування. Компанія активно використовує комбінований підхід до просування (push & pull), що забезпечує баланс між B2B та B2C-сегментами.

Таблиця 2.9

Ключові показники ефективності (KPI)

Показник	2023	2024	Оцінка
Чистий дохід	5549,71 млн грн	5986,59 млн грн	+7,87% — зростання обсягу реалізації
Рентабельність продукції	7,55%	-1,72%	Падіння рентабельності
Обсяг асортименту	1000+	1000+	Високий рівень диверсифікації
Частка на регіональному ринку	45%	45%	Лідерські позиції
Вихід на міжнародні ринки	обмежено	активізовано	Позитивна динаміка в експорті
Онлайн-продажі	обмежено	зростає	Успішний перехід до цифрових каналів

Джерело: складено автором

На основі аналізу фінансово-економічних показників за 2023–2024 роки та структур ринку (таблиці 2.4–2.8), можна зробити такі висновки: частка ринку в Західній Україні — 45% (найвищий показник серед конкурентів); чистий дохід зріс на 7,87%, незважаючи на зовнішні ризики; асортимент продукції становить

понад 1000 найменувань, включаючи власне виробництво; SWOT-аналіз вказує на сильний управлінський і маркетинговий потенціал; зростання експорту та присутність на міжнародних виставках підтверджують реалізацію стратегічних рішень.

Разом із тим, фіксується зниження прибутковості через зростання витрат, що потребує вдосконалення бюджетного планування в межах маркетингової політики. Так існують проблемні зони та можливості для вдосконалення. Слабкі місця: зниження рентабельності; нерівномірна географічна присутність (концентрація у Західному регіоні); висока чутливість до змін у вартості сировини та логістики.

Разом з цим існує потенціал для вдосконалення: масштабування на ринки Центральної та Східної України; посилення CRM-системи та автоматизація аналітики; перехід до бюджетування на основі ROI від маркетингових заходів; розширення екологічної стратегії як частини бренду.

Отже, управлінська маркетингова стратегія ТОВ «Львівська пивна компанія» є цілісною, послідовною і результативною. Вона дозволила компанії зберегти лідерські позиції в регіоні, адаптуватися до кризових умов та закласти основу для подальшого зростання. Найближчими цілями має стати підвищення рентабельності, посилення контролю витрат і масштабування збутової системи на національному рівні.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія».

На основі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія», виявлених недоліків та потенційних можливостей розвитку, пропонуються наступні ключові напрями удосконалення управлінської маркетингової стратегії, Рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення управлінської маркетингової стратегії

Джерело: складено автором

Нинішня стратегія послідовника, орієнтована на збереження ринкових позицій, не відповідає потенціалу ТОВ «Львівська пивна компанія». Доцільним є перехід до стратегії наступу, яка передбачає активне розширення ринків збуту,

зростання частки ринку, посилення бренду та підвищення впізнаваності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [16; 30].

Надмірна концентрація продажів у Західному регіоні України створює регіональні ризики. Тому доцільним є розширення збуту в Центральну, Південну, Східну Україну, а також на перспективні міжнародні ринки: Польщу, Чехію, Румунію, країни Балтії [30].

У сучасних умовах важливим інструментом є розвиток digital-маркетингу, зокрема створення e-commerce-каналу, впровадження CRM-системи, персоналізація комунікацій на основі клієнтських даних, активність у соціальних мережах, запуск email-кампаній та таргетованої реклами [41].

Також необхідно інвестувати в бренд, оновивши фірмовий стиль, підкресливши регіональну ідентичність, екологічність продукції та створивши емоційний зв'язок із цільовою аудиторією [29]. Для посилення стратегічного управління маркетингом рекомендовано створити професійну команду, впровадити системну аналітику та делегувати частину досліджень маркетинговим агентствам [16; 41]. З метою інноваційного оновлення продуктової лінійки компанії варто розвивати крафтові сорти пива, запровадити безалкогольні та функціональні напої, удосконалити сезонні продукти [30].

У відповідь на зростання запитів щодо сталого розвитку, підприємство має перейти на біорозкладне пакування, впровадити енергоощадні технології та акцентувати екологічну відповідальність у комунікаціях [29].

Отже, удосконалення управлінської маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» має ґрунтуватися на принципах проактивності, гнучкості, цифрової трансформації та споживацької орієнтації. Реалізація зазначених напрямів дозволить компанії ефективно адаптуватися до ринкових змін, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стале зростання.

3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»

На підставі діагностики економічної діяльності та маркетингової активності ТОВ «Львівська пивна компанія», а також результатів SWOT-аналізу й оцінки конкурентних переваг, було визначено потребу у системному вдосконаленні маркетингової стратегії підприємства. Запропоновані заходи мають на меті підвищення ефективності маркетингових рішень, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового зростання компанії.

Таблиця 3.1.

Запропоновані заходи для підвищення ефективності маркетингових рішень

№ п/п	Запропоновані заходи	Обґрунтування:	Очікуваний результат
1	Створення служби маркетингу розподілом функцій	Для забезпечення стратегічного підходу до маркетингової діяльності пропонується створити окрему маркетингову службу з чіткою структурою (відділ маркетингу, реклами, збуту).	<ul style="list-style-type: none"> • Централізація управління маркетингом; • Підвищення якості аналітики, планування та реалізації заходів; • Швидке реагування на зміни ринку.
2	Перехід до атакуючої маркетингової стратегії	Умови ринку та наявний потенціал компанії дозволяють використовувати наступальні дії для активного розширення частки ринку.	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення частки компанії в загальнонаціональному масштабі; • Посилення впізнаваності бренду; • Підвищення рівня продажів на 15% до кінця 2024 року.
3	Запровадження цифрового маркетингу та CRM-системи	Споживачі дедалі частіше приймають рішення онлайн. Впровадження CRM дозволить управляти взаємодією з клієнтами персоналізовано.	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання онлайн-продажів; • Підвищення рівня утримання клієнтів; • Персоналізація комунікацій та покращення клієнтського досвіду.
4	Розширення присутності на нових ринках	Компанія переважно працює у Західному регіоні України. Розширення географії збуту зменшить залежність від регіональних ризиків.	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація ринків збуту; • Нові канали доходів;

			<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення стійкості до локальних економічних коливань.
5	Залучення зовнішніх агентств до брендингу і досліджень	Формування сильного бренду потребує спеціалізованих знань. Зовнішні агентства мають досвід у створенні нематеріальних активів, які мають довготривалий ефект.	<ul style="list-style-type: none"> • Якісна побудова бренду; • Зниження внутрішніх витрат на утримання спеціалістів; • Підвищення маркетингової впізнаваності.
6	Екологічне позиціонування продукції	Сучасні споживачі все частіше обирають компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку. Екологічний підхід формує позитивний імідж.	<ul style="list-style-type: none"> • Лояльність екологічно свідомих клієнтів; • Перевага у тендерах та конкурсах; • Підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, на сьогодні маркетингова функція підприємства виконується фрагментарно й не має належної координації. В процесі переходу до атакуючої маркетингової стратегії чинна стратегія зосереджена на підтримці позицій, а не на зростанні. Традиційні канали просування стають менш ефективними. Розширення географії збуту зменшить залежність від регіональних ризиків. Зовнішні агентства мають досвід у створенні нематеріальних активів, які мають довготривалий ефект. Сучасні споживачі все частіше обирають компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку. Розглянемо інфографіку до заходів вдосконалення маркетингової стратегії Табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інфографіка до заходів вдосконалення маркетингової стратегії

Назва заходу	Ціль	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
1. Створення служби маркетингу	Організаційне зміцнення маркетингу	Створення окремого підрозділу, чіткий розподіл функцій	Централізація управління, покращення і планування координації
2. Атакуюча стратегія	Збільшення ринкової частки	Активне просування, нові канали збуту	Зростання продажів, розширення ринку

3. Цифровий маркетинг і CRM	Автоматизація і персоналізація	CRM-система, digital-маркетинг, email, аналітика	Підвищення лояльності клієнтів, ріст онлайн-продажів
4. Розширення присутності на нових ринках	Диверсифікація збуту	Географічна експансія, локальні партнерства	Зменшення ризиків, нові джерела доходу
5. Залучення зовнішніх агентств	Професійний брендинг і дослідження	Контракти з маркетинговими агенціями	Підвищення якості бренду, впізнаваність
6. Екологічне позиціонування	Підвищення соціальної відповідальності	Еко-упаковка, участь в екоініціативах, сертифікація	Позитивний імідж, лояльність клієнтів

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи є обґрунтованими з точки зору сучасних ринкових викликів і потенціалу компанії. Їх реалізація дозволить ТОВ «Львівська пивна компанія» перейти від тактики утримання до активної експансії, забезпечити інноваційний розвиток, цифрову трансформацію маркетингу, стійкий розвиток бренду та досягти збалансованого зростання у середньо- та довгостроковій перспективі. Це створить умови для підвищення загальної ефективності управлінських рішень, оптимізації витрат, а також розширення лояльної клієнтської бази в межах національного та міжнародного ринку.

3.3. Шляхи просування маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія»

Ефективне просування маркетингової стратегії є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Львівська пивна компанія» на насиченому ринку пивної продукції. Просування як складова маркетингової стратегії виконує функцію комунікації з ринком, створення попиту, посилення лояльності до бренду та формування споживчих переваг.

ТОВ «ЛПК» доцільно орієнтуватися на інтегровану маркетингову комунікацію (ІМК), яка об'єднує всі канали взаємодії зі споживачем: рекламу, PR, прямий маркетинг, digital-інструменти, трейд-маркетинг. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність повідомлень і ефективно охоплювати різні цільові сегменти.

У контексті управління маркетинговою діяльністю на підприємстві стратегія просування виступає не лише елементом маркетинг-міксу, а й важливою складовою стратегічного управління, яка визначає напрями комунікації з ринком, підтримки конкурентних переваг та досягнення цілей бізнесу. Сучасні науковці, приділяють особливу увагу розробці ефективних механізмів управління просуванням у стратегічному аспекті. Так, Петрова І.Л. та Лойко Є.М. [35] у своїй роботі підкреслюють, що просування не може бути ізольованим процесом, а повинно бути узгодженим із корпоративною місією, цілями та ресурсним потенціалом. Автори пропонують алгоритм формування маркетингової стратегії, який включає управлінське планування, аналіз конкурентного середовища, постановку цілей та вибір каналів просування в рамках єдиної управлінської системи. Бочко О.Ю., Кузяк В.В. та Гринів Н.Т. [36] обґрунтовують доцільність застосування SPACE-аналізу як управлінського інструменту при виборі стратегії просування, наголошуючи на важливості стратегічної відповідності між внутрішніми характеристиками підприємства та зовнішніми ринковими факторами. Їхні пропозиції корисні для ТОВ «Львівська пивна компанія» з точки зору структуризації управлінського рішення у сфері маркетингу. Шевченко Т.М. та Шевченко О.А. [37] у своєму дослідженні акцентують увагу на управлінні стратегічними змінами, зокрема в маркетинговій сфері. Вони пропонують моделі адаптивного управління, які дозволяють просуванням реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища — попит, поведінку споживачів, цифровізацію каналів збуту.

Дослідження Шульги Л.В., Терещенко І.О. та Шарлай О.В. [38] підкреслюють важливість гнучких комунікаційних стратегій в умовах ринкової нестабільності. З управлінської точки зору, просування має будуватися на базі сценарного планування, що дозволяє враховувати непередбачувані зміни ринку та оперативно змінювати маркетингову активність. Дьячук І.В. [39] розглядає контент-маркетинг як елемент управління маркетинговими комунікаціями, особливо в digital-середовищі. Автор пропонує впровадження моделей управління web-контентом як інструменту стратегічного контролю над інформаційним полем бренду, що особливо актуально для підприємств із широким споживчим сегментом, таких як ТОВ «ЛПК».

Ефективне впровадження управлінської маркетингової стратегії вимагає комплексного підходу до її просування, що передбачає як організаційно-управлінські дії, так і комунікаційні інструменти, спрямовані на зміцнення позицій компанії, зростання впізнаваності бренду, підвищення конкурентоспроможності та формування лояльності цільової аудиторії. Ось деякі заходи які ми розглянемо:

1. Стратегічна інтеграція маркетингу в систему управління складається:

- закріплення маркетингової стратегії у загальній корпоративній стратегії розвитку підприємства;
- включення маркетингу до структури стратегічного планування на рівні топменеджменту;
- встановлення відповідальності маркетингової служби за досягнення КРІ (ринкова частка, впізнаваність бренду, рівень задоволеності клієнтів).

Очікуваний результат від запропонованих заходів: забезпечення повноцінного стратегічного статусу маркетингу як ключової функції управління.

2. Організаційне посилення маркетингового управління:

- Формування професійної маркетингової служби з чітким функціональним поділом (відділ аналітики, реклами, збуту);

- Підвищення кваліфікації персоналу (тренінги, сертифікаційні програми);
- Делегування частини функцій зовнішнім експертам (брендинг, маркетингові дослідження).

Результатом є підвищення якості прийняття маркетингових рішень і швидкості їх реалізації.

3. Використання принципів цифрового управління маркетингом

- впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами;
- автоматизація звітності щодо маркетингових активностей;
- застосування аналітичних платформ для оцінки ефективності кампаній.

Результатом є підвищення обґрунтованості управлінських рішень завдяки даним і метрикам.

4. Формування системи внутрішньої комунікації з маркетинговим фокусом, механізми які допоможуть це зробити:

- впровадження внутрішніх інформаційних бюлетенів про маркетингові ініціативи;
- регулярні зустрічі між керівниками відділів для синхронізації дій;
- створення внутрішніх KPI для маркетингової взаємодії між службами.

Очікуваний результат може виглядати в залученні персоналу до реалізації маркетингової стратегії як частини корпоративної культури.

5. Розробка адаптивної системи контролю за реалізацією стратегії. запропоновані заходи:

- побудова дашбордів з ключовими маркетинговими показниками (динаміка продажів, витрати на рекламу, ROI);
- щоквартальна оцінка ефективності просування;

- оперативне коригування маркетингових планів відповідно до зовнішніх викликів.

Очікуваний результат полягає в гнучкому управлінні стратегією з урахуванням змін ринкового середовища.

6. Стратегічна синергія PUSH та PULL-інструментів, саме управлінські дії:

- PUSH: чітке планування активності торгового персоналу, мотивація дистриб'юторів, координація роботи зі збутом;

- PULL: розробка бренд-комунікацій, просування через digital-канали, управління репутацією.

Очікуваний результат: балансований підхід до охоплення B2B- та B2C-сегментів ринку.

Отже, просування управлінської маркетингової стратегії ТОВ «Львівська пивна компанія» потребує інтеграції маркетингу на всіх рівнях управління, цифрової трансформації процесів, розвитку внутрішньої комунікації та постійного контролю результативності. Реалізація запропонованих шляхів сприятиме зміцненню управлінської спроможності компанії, зростанню ринкової частки та підвищенню довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено концептуальні підходи до планування, реалізації та вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, проведено комплексну оцінку стану маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія», розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації обраної стратегії. Узагальнення теоретичних положень і результатів аналітичної частини дозволяє зробити такі висновки:

Маркетингова стратегія — ключовий інструмент конкурентної поведінки підприємства, що визначає напрямки його розвитку в умовах ринкової економіки. Вона охоплює не лише планування комунікацій, просування та збуту, а й забезпечує довгострокове позиціонування бренду, адаптацію до змін споживчого попиту та ринкових умов.

ТОВ «Львівська пивна компанія» є одним із провідних учасників регіонального ринку пивоварної продукції, що поєднує власне виробництво, дистрибуцію, логістику та експортну діяльність. Компанія має налагоджену виробничу інфраструктуру, розширений асортимент, зокрема лінійку крафтового пива, стабільну партнерську мережу та позитивну репутацію серед споживачів.

Разом із тим, результати аналізу виявили низку проблем: зниження рентабельності, зростання витрат, надмірну залежність від сировинних постачальників та обмежену географію збуту. Чинна маркетингова стратегія має переважно консервативний характер — стратегія послідовника — що не дозволяє підприємству повною мірою використати свій потенціал у конкурентному середовищі.

Проведена оцінка ефективності управлінської маркетингової стратегії показала потребу в системному оновленні підходів до управління маркетингом. Зокрема, йдеться про створення маркетингової служби, запровадження цифрових

інструментів управління, формування комплексної системи аналітики, сегментації та управління клієнтськими відносинами.

Обґрунтовано необхідність переходу до атакуючої стратегії як інструменту активного завоювання ринку та зміцнення позицій у нових регіонах. Така стратегія передбачає активне просування бренду, розширення каналів збуту, вихід на нові ринки та постійне оновлення асортименту відповідно до тенденцій і вподобань цільової аудиторії.

Розроблені заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії охоплюють: організаційне посилення маркетингової функції через створення профільної служби; цифровізацію каналів просування та збуту; формування лояльності клієнтів через програми залучення; розширення експорту та участь у міжнародних подіях; впровадження екологічного позиціонування як складової бренду.

Запропоновані шляхи просування стратегії ґрунтуються на поєднанні інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), застосуванні digital-інструментів, розвитку партнерських зв'язків з HoReCa, подієвого маркетингу, реалізації програм лояльності та формуванні соціальної відповідальності бренду. Збалансоване використання стратегій Push і Pull дозволяє одночасно впливати на дистриб'юторів і кінцевого споживача.

Реалізація управлінської маркетингової стратегії потребує комплексного підходу до вбудовування маркетингових рішень у систему стратегічного управління підприємством. Це включає узгодження маркетингових цілей з місією та баченням компанії, постійний контроль за ефективністю комунікацій, орієнтацію на результативність (ROI) і динамічну адаптацію до змін ринку.

ТОВ «Львівська пивна компанія» має усі передумови для переходу до нового рівня стратегічного розвитку за рахунок впровадження сучасної, гнучкої, цифрово орієнтованої маркетингової політики. Це дозволить не лише зміцнити

ринкові позиції, а й сформувати довготривалу конкурентну перевагу, орієнтовану на стаке зростання, інноваційність та клієнтоцентричність.

СПИСОК ВИКОРОСТИНАХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва М. М. Маркетингові стратегії підприємств у сучасних умовах господарювання / М. М. Алексєєва // Економіка та держава. – 2020. – № 12. – С. 45–48.
2. Афанасьєва О. М. Комунікаційна політика в системі стратегічного маркетингу / О. М. Афанасьєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. – № 3. – С. 75–82.
3. Кудирко І. Є. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах глобалізації / І. Є. Кудирко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 1. – С. 112–116.
4. Петруня Ю. Є. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – Київ : КНЕУ, 2017. – 256 с.
5. Герасимчук В. Г. Поведінка споживачів у системі стратегічного управління / В. Г. Герасимчук, О. А. Матвієнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2018. – 198 с.
6. Соловійов Д. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-практичні засади / Д. О. Соловійов // Маркетинг в Україні. – 2022. – № 2. – С. 39–43.
7. Петрова І.Л. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства / І.Л. Петрова, Є.М. Лойко // Вчені записки Університету «КРОК». - 2022. - № 1(65). - С. 95-104. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.
8. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2001. – 512 с.
9. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – Київ : Економіка, 2007. – 364 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2005. – 592 с.

11. Гладун З. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / З. С. Гладун. – Львів : Магнолія 2006, 2020. – 248 с.
12. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2016. – 252 с.
13. Зайчук Т. О. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т. О. Зайчук // Економіка та суспільство. – 2020. – № 23. – С. 158–165.
14. Кобець Д. Л. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / Д. Л. Кобець // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 93–99.
15. Кудирко І. Є. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства / І. Є. Кудирко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 1. – С. 109–115.
16. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. ; за ред. Ф. Котлера, К. Л. Келлера. – 15-те вид. – Київ : Вільямс, 2015. – 832 с.
17. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 448 с.
18. Гавриленко Т. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Т. В. Гавриленко. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 312 с.
19. Гриненко О. М. Маркетинг : навч. посіб. / О. М. Гриненко. – Київ : КНЕУ, 2020. – 380 с.
20. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на результат. Створення вартості для клієнтів / П. Дойль ; пер. з англ. – СПб. : Пітер, 2003. – 544 с.
21. Дихгель Д., Хершген Х. Стратегічний маркетинг / Д. Дихгель, Х. Хершген ; пер. з нім. – К. : Основи, 2005. – 284 с.
22. Зав'ялов П. В. Маркетинг : підручник / П. В. Зав'ялов, Л. І. Евенко. – М. : Юніті-Дана, 2007. – 543 с.
23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2016. – 392 с.

24. Мельник Н. В. Маркетингові стратегії підприємств: сутність, класифікація та вибір / Н. В. Мельник // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Економічні науки. – 2019. – Вип. 34. – С. 112–116.
25. Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 456 с.
26. Балабанова Л. В. Маркетингова стратегія підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – 224 с.
27. Блеквелл Р., Мініард П., Енджел Д. Поведінка споживачів : підручник / Р. Блеквелл, П. Мініард, Д. Енджел ; пер. з англ. – К. : Економіка, 2002. – 624 с.
28. Ромат Є. В. Маркетинг : підручник / Є. В. Ромат. – 8-ме вид., допов. і переробл. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 568 с.
29. Дорошенко, М. В. Брендинг і сталий розвиток у пивоварній галузі : тенденції та інновації // Економіка та держава. – 2023. – № 11. – С. 49–54.
30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейський досвід : підручник / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. з франц. – СПб. : Наука, 2004. – 798 с.
31. Лі, Мінхуей. 2025. «Впровадження моделі 4С для покращення задоволеності корпоративних клієнтів: приклад агентства моделювання шоурумів». Євразія: Журнал про глобальну соціально-економічну динаміку, № 3(52) (травень), 313-25. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(52\).2025.313-325](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(52).2025.313-325).
32. Ідріс Дж. Маркетинговий комплекс 4С: вплив на маркетингову ефективність малих та середніх підприємців (МСП) [Електронний ресурс] / Дж. Ідріс // Матеріали 8-ї Міжнародної конференції з менеджменту та Муамала (ICoMM 2021), 9–10 червня 2021 р. – Режим доступу: <http://conference.kuis.edu.my/icommm/8th/images/021-113.pdf>. – Назва з екрана.
33. Mendoza Rodríguez L. F., Bazán Z. A., Cerna D. et al. Digital Marketing Strategies and Their Impact on Competitive Advantage / Migration Letters. – 2023. – Vol. 21(S1). – P. 624–637.

34. Nuseir M. T. et al. Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review / ResearchGate – 2023.
35. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства // Вчені записки Університету «КРОК». – 2022. – № 1(65). – С. 95–104.
36. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Сучасні підходи до формування стратегії підприємства // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8452>. – Назва з екрана.
37. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як інструмент стратегічного вибору підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2022. – № 3(80). – С. 47–52.
38. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Маркетингові стратегії підприємства в умовах ринкової невизначеності // Економіка. Фінанси. Право. – 2020. – № 10. – С. 20–24.
39. Дьячук І. В. Модель контент-маркетингу для ефективного управління WEB-контентом // Електронне наукове фахове видання «Інфраструктура ринку». – 2021. – Вип. 52. – С. 59–65. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://market-infr.od.ua/uk/52-2021>. – Назва з екрана.
40. Інформація про компанію ТОВ «Львівська пивна компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33285781/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 13 червня 2025 р.
41. Черняк О. І. Аналітика в маркетингу: сучасні інструменти та моделі. – К. : КНЕУ, 2020. – 248 с.
42. Хоменко В. І., Самойленко Г. М. Побудова лояльності споживачів у цифровому середовищі // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 45–49.

43. Павленко, А. Ф. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. / А. Ф. Павленко, І. В. Шкляр. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 368 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Розміри середньомісячної заробітної плати персоналу
ТОВ «ЛПК» за 2022-2023 рр.

Назва посади	Середньомісячна заробітна плата, грн.	
	2022р.	2023р
Топ-менеджмент		
1. Генеральний директор	50000	60000
2. Заступник директора з загальних питань	35000	45000
3. Заступник директора з економічних питань	35000	45000
4. Заступник директора з роботи з клієнтами	35000	45000
5. Заступник директора з охорони праці	35000	45000
6. Головний інженер	35000	42000
7. Керівники відділів та цехів	30000	38000
Спеціалісти		
8. Менеджери	22000	25000
9. Фахівці відділів	14000	15000
Робітники		
10. Працівники виробництва	12000	14000
11. Водії	12000	14000
12. Допоміжний персонал	10000	11000

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Склад персоналу ТОВ«ЛПК»

Назва показника	2022 р	2023 р.
1. Середньооблікова чисельність персоналу	911	1100
2. Адміністративний персонал	158	172
3. Виробничо-допоміжний персонал	753	928

Джерело: складено автором

Таблиця 3

Характеристика персоналу ТОВ «ЛПК» за гендерною ознакою

Назва показника	2022 р.	2023 р.
1. Чоловіки	590	675
2. Жінки	321	425
Разом	911	1100

Джерело: складено автором

Таблиця 4

Характеристика персоналу ТОВ «ЛПК» за рівнем освіти

Назва показника	2022 р.	2023 р.
1. Кількість працівників, які мають вищу освіту	556	799
2. Кількість працівників, які мають професійну освіту	225	201
3. Кількість працівників, які не мають вищу освіту	130	100
Разом	911	1100

Джерело: складено автором

Таблиця 5

Характеристика руху персоналу ТОВ «ЛПК» за 2022-2023 рр

Назва показника	2022р.	2023р.
1. Кількість працівників, які мають вищу освіту	556	799
2. Кількість працівників, які мають професійну освіту	225	201
3. Кількість працівників, які не мають вищу освіту	130	100
Разом	911	1100

Джерело: складено автором