

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ
ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:
Завідувач кафедри

_____Жанна
Жигалкевич

«__»_____20__р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему: «Удосконалення системи збуту підприємства на ринку
готових сніданків»**

Виконала:

Здобувач 4 курсу, групи УМ-22

Щеголь Олександр Володимирович _____

Керівник:

Професор, д.ф-м.н., професор,

Солнцев Сергій Олексійович _____

Рецензент:

Професор, д. е. н., професор

кафедри економіки і

підприємництва Шашина Марина

Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти : **перший (бакалаврський)**

Спеціальність: **075 Маркетинг**

Освітньо-професійна програма: **Промисловий маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри

_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувача
Щеголя Олександра Володимировича

1. Тема роботи: «Удосконалення системи збуту підприємства на ринку готових сніданків»

керівник роботи: Солнцев Сергій Олексійович, д. ф.-м. н.

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с .

2. Термін подання здобувачем роботи: 07.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні документи, офіційні джерела статистичних даних, внутрішня інформація ТОВ «Нестле Україна», статистична інформація на сайті Державної служби статистики України, дані аналітичної платформи YouControl, офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна», веб-ресурси конкурентів.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) аналітична частина:

- надати характеристику діяльності підприємства на ринку;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;

б) дослідницька частина:

- розкрити сутність системи стимулювання збуту підприємства та інструментів трейд-маркетингу;
- розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

в) рекомендаційна частина:

- розробити програму вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків із застосуванням технологій штучного інтелекту;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованої програми.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

- титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
- ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;
- характеристика підприємства та ринку;
- SWOT-аналіз;
- симптоми та маркетингова управлінська проблема;
- планування дослідження;
- результати дослідження;
- опис програми «PromoAI»;
- економічне обґрунтування;
- висновки.

6. Дата видачі завдання: 10.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26–15.02.26	Виконано
2.	Характеристика діяльності ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків	16.02.26–21.02.26	Виконано
3.	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна»	23.02.26–28.02.26	Виконано
4.	Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Нестле Україна»	02.03.26–07.03.26	Виконано
5.	Теоретичні основи системи стимулювання збуту та трейд-маркетингу	09.03.26–21.03.26	Виконано
6.	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26–18.04.26	Виконано
7.	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26–02.05.26	Виконано
8.	Розроблення програми «PromoAI» вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна»	04.05.26–16.05.26	Виконано
9.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26–25.05.26	Виконано
10.	Оформлення роботи	26.05.26–01.06.26	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу	01.06.26–03.06.26	Виконано
12.	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26–07.06.26	Виконано

Здобувач

Олександр ЩЕГОЛЬ

Керівник

Сергій СОЛНЦЕВ

АНОТАЦІЯ

Щеголь О.В. Удосконалення системи збуту підприємства на ринку готових сніданків. Дипломна робота на правах рукопису, містить 95 сторінок, 2 рисунки, 17 таблиць, 5 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 15 найменувань.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ системи стимулювання збуту підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків засобами технологій штучного інтелекту.

Результати дослідження. Здійснено ситуаційний аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна»: проаналізовано зовнішнє маркетингове середовище, конкурентне оточення та поведінку споживачів. На основі SWOT-аналізу сформульовано МУП – необхідність вдосконалення системи стимулювання збуту в умовах зростаючої цінової чутливості. Систематизовано теоретичні засади функціонування збутових систем. Проведено якісне маркетингове дослідження, яке виявило проблемні зони: трудомісткість планування промоакцій, складність їх фінансової оцінки, недостатня інтеграція з постачанням, обмежений контроль виконання умов у торговельних точках та низька оперативність постаналізу. Розроблено програму «PromoAI» – п'ятимодульний інструмент, що інтегрує предиктивну аналітику, автоматизоване фінансове моделювання, комп'ютерний зір і dashboard-панелі. Здійснено економічне обґрунтування: інвестиції – 2 150 тис. грн, щорічний ефект – 6 450 тис. грн, ROMI/ROI – 200%, NPV – 6 907,9 тис. грн, термін окупності – 4 місяці.

Ключові слова: система стимулювання збуту, трейд-маркетинг, промоакція, предиктивна аналітика, штучний інтелект, оптимізація промобюджету, ринок готових сніданків, FMCG.

ANNOTATION

Shchepoch O.V. Improvement of the enterprise's sales promotion system in the ready-to-eat breakfast cereals market. Graduation thesis, consisting of 95 pages, 2 figures, 17 tables, 5 formulas, and 1 appendix. The list of references includes 15 titles.

The aim of the graduation thesis is to study the theoretical foundations of the enterprise's sales promotion system and to develop practical recommendations for its improvement for Nestlé Ukraine LLC in the ready-to-eat breakfast cereals market using artificial intelligence technologies.

Research results. A comprehensive situational analysis of Nestlé Ukraine LLC was conducted, covering the external marketing environment, competitive landscape, and consumer behaviour. Based on the SWOT analysis, a marketing management problem was formulated: the need to improve the sales promotion system amid growing consumer price sensitivity and increasing pressure from retailers' private label products. The theoretical foundations of sales system functioning were systematised. A qualitative marketing research study identified five key problem areas: high labour intensity of promotional planning, difficulty in preliminary financial evaluation, insufficient integration with supply chain management, limited control over in-store execution, and low efficiency of post-analysis. The PromoAI programme was developed as a five-module tool integrating predictive analytics, automated financial modelling, computer vision, and analytical dashboards. Economic justification was performed: investment – UAH 2,150 thousand, annual effect – UAH 6,450 thousand, ROMI/ROI – 200%, NPV – UAH 6,907.9 thousand, payback period – 4 months.

Keywords: sales promotion system, trade marketing, promotional activity, predictive analytics, artificial intelligence, promotional budget optimisation, breakfast cereals market, FMCG.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	11
1.1 Характеристика діяльності ТОВ “Нестле Україна” на ринку готових сніданків України	11
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ "Нестле Україна"	20
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ "Нестле Україна"	31
Висновок до 1 розділу	44
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	46
2.1 Теоретичні основи збутових систем	46
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження	53
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	64
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1 Формування програми удосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна»	80
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	88
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Сучасний ринок готових сніданків України характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами споживчих уподобань. Зниження купівельної спроможності населення та зміна звичок харчування змушують споживачів шукати оптимальний баланс між ціною, якістю та швидкістю приготування їжі. У таких умовах виробники пропонують широкий асортимент продукції, що значно ускладнює утримання лояльності покупців виключно за рахунок базових характеристик товару. Для збереження лідируючих позицій компаніям необхідно формувати ефективні підходи до заохочення як кінцевих споживачів, так і торговельних посередників.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Нестле Україна” є одним із ключових гравців у сегменті готових сніданків. Незважаючи на сильні ринкові позиції брендів компанії, зростаюча чутливість українців до цінових коливань та висока маркетингова активність конкурентів вимагають перегляду існуючих методів просування. Вдосконалення системи збуту дозволить підприємству не лише зберегти свою частку ринку, а й оптимізувати маркетинговий бюджет, перейшовши від використання виключно цінових знижок до більш дієвих механізмів формування попиту. Саме тому питання дослідження інструментів стимулювання продажів та розробка рекомендацій щодо їх оновлення є актуальним і потребує поглибленого наукового та практичного вивчення.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ функціонування системи стимулювання збуту та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для ТОВ “Нестле Україна” на ринку готових сніданків.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- розкрито теоретичні та методичні засади формування системи стимулювання збуту підприємства;
- надано загальну характеристику діяльності досліджуваної компанії на ринку;

- проаналізовано зовнішнє маркетингове середовище та конкурентні позиції підприємства;
- здійснено аудит існуючої системи стимулювання збуту продукції;
- розроблено план та проведено маркетингове дослідження сприйняття споживачами заходів стимулювання;
- розроблено комплекс дій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту продукції компанії;
- здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Суб'єктом дослідження є ТОВ «Нестле Україна», відділ готових сухих сніданків – CPW.

Об'єктом дослідження є система збуту продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад щодо вдосконалення системи збуту на ринку готових сніданків України.

Методи дослідження. У дипломній роботі використано такі методи дослідження: системний підхід для комплексного аналізу маркетингового середовища підприємства та виявлення взаємозв'язків між елементами системи стимулювання збуту; методи ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз, перехресний SWOT-аналіз, матриця BCG); порівняльний аналіз; якісні методи маркетингового дослідження (кабінетне дослідження та глибинні інтерв'ю). Інформаційну базу складають відкриті аналітичні матеріали ринку готових сніданків, галузеві публікації, нормативні документи, а також внутрішні управлінські дані ТОВ «Нестле Україна», отримані під час проходження переддипломної практики. Обробку та систематизацію даних здійснено із використанням пакету MS Excel.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розроблена програма та запропонований диференційований підхід до планування промоактивностей для ключових клієнтів можуть бути

впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Нестле Україна» з метою підвищення ефективності системи стимулювання збуту у категорії готових сніданків. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить знизити частку збиткових промоакцій, оптимізувати розподіл промобюджету та посилити контроль виконання умов акційної викладки у торговельних точках. Результати дослідження можуть також бути корисними для інших FMCG-підприємств, що прагнуть вдосконалити трейд-маркетингову функцію із застосуванням технологій штучного інтелекту.

Апробація результатів досліджень. Основні положення та результати дослідження апробовано під час переддипломної практики в ТОВ «Нестле Україна». Звіт з переддипломної практики, що містить ключові результати ситуаційного аналізу та дизайн маркетингового дослідження, представлено та захищено перед екзаменаційною комісією кафедри промислового маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського у 2026 році.

За результатами досліджень опубліковано тези: Щеголь О.В., Солнцев С.О. Удосконалення системи стимулювання збуту за допомогою штучного інтелекту.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності ТОВ “Нестле Україна” на ринку готових сніданків України

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна" є одним із провідних гравців на вітчизняному ринку харчових продуктів. Історія діяльності корпорації в Україні розпочалася у грудні 1994 року з відкриття представництва у Києві. Для оптимізації бізнес-процесів та зміцнення ринкових позицій у травні 2003 року було зареєстровано Товариство з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна", яке стало повноцінним національним гравцем та взяло на себе операційні функції з виробництва та дистрибуції продукції на території держави [1].

Сьогодні підприємство функціонує як масштабна структура, що об'єднує кілька виробничих майданчиків та розгалужену систему збуту. Основним напрямом діяльності є виробництво та реалізація товарів повсякденного попиту, серед яких кава, кулінарія, кондитерські вироби, дитяче харчування та готові сніданки [2]. Діяльність підприємства на ринку готових сніданків здійснюється у рамках спеціалізованого глобального партнерства, що дозволяє ТОВ "Нестле Україна" використовувати передові технології та світовий маркетинговий досвід, успішно адаптуючи їх до потреб вітчизняних споживачів.

Розвиток ТОВ "Нестле Україна" у сегменті продуктів швидкого приготування характеризується послідовним розширенням асортименту та трансформацією цільових аудиторій. На початкових етапах компанія орієнтувалася переважно на дитячий сегмент, пропонуючи шоколадні продукти під брендом Nesquik. Згодом, реагуючи на глобальну тенденцію здорового способу життя та зростання попиту на продукти з високим вмістом клітковини, підприємство вивело на ринок лінійку Fitness, цільовою аудиторією якої стали дорослі споживачі. Для молодіжної аудиторії було

створено бренд Lion, що позиціонується як джерело енергії. Такий підхід дозволив компанії охопити різні демографічні групи та максимізувати свою частку, яка стабільно утримується на високому рівні серед лідерів ринку [3].

Оцінюючи внутрішнє середовище підприємства, варто відзначити високий рівень корпоративної культури та наявність значних фінансових ресурсів для впровадження інноваційних рішень. Компанія володіє розвиненою логістичною інфраструктурою та має міцні партнерські відносини з найбільшими національними торговельними мережами. Присутність ТОВ "Нестле Україна" у цифровому просторі є глибоко інтегрованою у загальну комунікаційну стратегію. Компанія активно використовує соціальні мережі, персоналізовані розсилки та власні інформаційні платформи для побудови довгострокових відносин зі споживачами та інформування про принципи збалансованого харчування [4].

Проте сучасне конкурентне середовище та економічна ситуація диктують нові виклики. Зниження реальних доходів населення призвело до того, що споживачі стали більш чутливими до ціни та частіше звертають увагу на дешевші аналоги або власні торгові марки роздрібних мереж. У цих умовах внутрішні ресурси підприємства спрямовуються на оптимізацію витрат та посилення активності у каналах збуту. ТОВ "Нестле Україна" змушене постійно адаптувати цінову політику та вдосконалювати систему стимулювання продажів, щоб зберегти лояльність покупців. Саме ці внутрішні трансформації визначають поточну маркетингову поведінку підприємства і формують нагальну потребу у розробці нових механізмів стимулювання попиту.

Особливої уваги в сучасних умовах набуває діяльність ТОВ "Нестле Україна" у цифровому просторі. Підприємство формує комплексну систему комунікації зі споживачами, що базується на об'єднанні офіційних вебсторінок торгових марок, активній присутності у соціальних мережах та співпраці з платформами електронної торгівлі. Для категорії готових сніданків розроблено цільові стратегії просування. Зокрема взаємодія з молодіжною

аудиторією відбувається через інтерактивні формати та ігрові механіки, тоді як реклама продуктів для збалансованого харчування спирається на залучення лідерів думок та поширення освітніх матеріалів щодо здорового способу життя. Важливою складовою стратегії є розвиток каналів інтернет продажів через партнерство з провідними національними роздрібними мережами та сервісами доставки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у купівельній поведінці.

Враховуючи динаміку ринку та економічні виклики останніх років, ТОВ "Нестле Україна" здійснило низку важливих змін у форматі діяльності та каналах збуту. Відбувся відчутний перерозподіл зусиль з традиційного невеликого роздрібу на користь сучасних форматів великих супермаркетів. Крім того, компанія переглянула продуктову лінійку готових сніданків, адаптувавши формати пакування до зниження купівельної спроможності українців. Впровадження упаковок більшого обсягу сімейного типу та посилення акційної активності стали необхідними та результативними кроками для збереження обсягів реалізації товарів в умовах жорсткої цінової конкуренції.

Організаційна структура управління ТОВ "Нестле Україна" побудована за матричним принципом, що забезпечує гнучкість та дієву взаємодію між функціональними підрозділами. Провідну роль у забезпеченні ринкової діяльності відіграє комерційний департамент, який поєднує функції маркетингу та збуту. Управління категорією готових сніданків здійснюється спеціалізованою командою керівників торгових марок, які відповідають за розробку довгострокових стратегій розвитку, ціноутворення та дослідження потреб цільової аудиторії.

Взаємодія між маркетинговою та збутовою функціями реалізується через відділ торговельного маркетингу, який виступає сполучною ланкою між стратегічним баченням компанії та практичною реалізацією заходів безпосередньо у торгових точках. Цей підрозділ розробляє програми стимулювання роздрібних мереж, управляє розміщенням рекламних

матеріалів та відповідає за результативність акційних пропозицій. Тісна координація з логістичним відділом гарантує своєчасну наявність товарів на полицях магазинів, а взаємодія з фінансовим департаментом дозволяє контролювати рентабельність інвестицій та доцільність витрат на стимулювання продажів [5]. Таким чином маркетинговий підрозділ посідає ключове місце в системі управління підприємством, об'єднуючи зусилля всіх служб для зміцнення конкурентних позицій ТОВ "Нестле Україна".

Важливо розглянути детальніше фактичний порядок планування, погодження, реалізації та контролю промоакцій на підприємстві. Цей процес має міжфункціональний характер і передбачає взаємодію кількох напрямів: збуту, торговельного маркетингу, фінансового контролю та постачання. Така структура є необхідною, оскільки результативність промоакції залежить не лише від обраної механіки стимулювання, а й від точності попередніх розрахунків, коректності погодження умов із ритейлерами, наявності продукції в потрібних обсягах і подальшої оцінки фінансового результату.

Процес підготовки промоакції зазвичай розпочинається з визначення комерційної потреби, вибору товарних позицій, періоду проведення, орієнтовного рівня знижки та очікуваного впливу на продажі. Далі відбувається внутрішнє погодження активності: збутовий напрям узгоджує умови співпраці з торговельними партнерами, трейд-маркетинг відповідає за логіку промомеханіки та представленість товару, фінансовий напрям оцінює рентабельність і доцільність витрат, а функція постачання перевіряє можливість забезпечення необхідної товарної наявності. Після цього умови промоакції погоджуються з ритейлером і передаються до реалізації.

На етапі реалізації ключове значення має контроль виконання погоджених умов, зокрема наявності товару, коректності акційної пропозиції та відповідності фактичної активності попередньо визначеним параметрам. Після завершення промоакції аналізуються результати продажів, використання бюджету, вплив знижки на маржинальність та загальна ефективність проведеного заходу. Для прийняття рішень у цьому процесі

використовуються дані про попередні продажі, історію промоакцій, рівень знижок, маржинальність товарних груп, умови співпраці з ритейлерами, прогнозовані обсяги реалізації та товарні залишки.

Отже, система планування та контролю промоакцій є складним управлінським процесом, у якому поєднуються комерційні, маркетингові, фінансові та операційні рішення. Саме така багатокомпонентність пояснює необхідність подальшого дослідження не самого порядку організації промоакцій, а слабких місць цього процесу, трудомісткості ручних розрахунків, складності узгодження даних між підрозділами, ризику помилок у прогнозуванні та обмежень поточного контролю результативності збутових активностей.

Невід'ємною складовою ситуаційного аналізу є оцінка ресурсного потенціалу ТОВ "Нестле Україна", який безпосередньо визначає здатність компанії реалізовувати стратегію стимулювання збуту готових сніданків. Матеріально-технічна база підприємства характеризується високим рівнем сучасності та масштабами, цілком достатніми для задоволення потреб національного ринку. Компанія володіє розгалуженою складською інфраструктурою та інтегрованою системою управління ланцюгами постачань для забезпечення безперебійного руху продукції до всіх регіонів країни. Наявність оптимізованих розподільчих центрів та системні інвестиції у розширення виробничих і логістичних потужностей, зокрема розбудова нового майданчика на Волині, є критично важливою перевагою для підтримання постійної присутності товарів на полицях роздрібних мереж [6]. Зазначена інфраструктурна готовність відіграє ключову роль під час проведення масштабних акційних кампаній із суттєвим зростанням обсягів відвантажень готових сніданків.

Оцінюючи фінансово-економічний стан підприємства, необхідно відзначити абсолютну стійкість та високий рівень ліквідності, забезпечені ефективною операційною діяльністю та приналежністю до міжнародної корпорації. ТОВ "Нестле Україна" має стабільний доступ до внутрішнього

фінансування та володіє потужними інвестиційними можливостями. Підтвердженням вказаного факту є регулярні багатомільйонні капіталовкладення в економіку України протягом останніх років [7]. Наявність таких ресурсів формує міцне підґрунтя для виділення значних бюджетів на маркетингові заходи, включаючи розробку рекламних матеріалів, фінансування цінових знижок для кінцевих споживачів та виплату мотиваційних бонусів торговельним посередникам. Надійна фінансова база безпосередньо гарантує здатність компанії оперативно реагувати на агресивні маркетингові дії конкурентів та підтримувати необхідну інтенсивність заходів зі стимулювання збуту навіть в умовах нестабільності зовнішнього економічного середовища.

Ключовим нематеріальним активом підприємства виступають висококваліфіковані кадрові ресурси. Штат ТОВ "Нестле Україна" укомплектовано фахівцями з глибоким практичним розумінням специфіки ринку товарів повсякденного попиту. Розробку та реалізацію маркетингової політики у категорії готових сніданків здійснює профільна команда, до складу якої входять аналітики ринку, менеджери з управління торговими марками, експерти з торговельного маркетингу та спеціалісти із цифрових комунікацій. Високий рівень компетенцій працівників та загальна ефективність системи управління персоналом знаходять відображення у регулярному визнанні компанії одним із найкращих роботодавців України за версією національних рейтингів [8]. Безперервне навчання та швидка адаптація фахівців до нових ринкових умов створюють передумови для розробки комплексних багаторівневих програм стимулювання продажів, здатних забезпечити досягнення стратегічних комерційних цілей підприємства.

Таблиця 1.1 – Ресурсний аналіз підприємства

Вид ресурсу	Характеристика ресурсів	Оцінка достатності/стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона/обмеження
Матеріальні	Сучасні виробничі	Повністю задовольняють	Гарантують безперебійну	Сильна сторона. Обмеження:

	потужності, розгалужена складська інфраструктура, нові розподільчі центри (зокрема розбудова фабрики на Волині).	потреби ринку, характеризуютьс я високим рівнем інноваційності.	наявність продукції на полицях роздрібних мереж під час проведення масштабних акційних кампаній.	зростання вартості обслуговування логістичних процесів в умовах енергетичних ризиків.
Фінансові	Високий рівень ліквідності, стабільний доступ до внутрішнього корпоративного фінансування, регулярні багатомільйонні інвестиції.	Абсолютна фінансова стійкість та висока інвестиційна спроможність.	Дозволяють виділяти значні бюджети на стимулюванн я кінцевих споживачів, розробку POS-матеріалів та мотивацію торговельних посередників.	Сильна сторона.
Кадрові	Укомплектовани й штат профільних фахівців, дієва система безперервного корпоративного навчання.	Високий рівень кваліфікації працівників та їхня готовність до швидкої адаптації.	Забезпечують розробку та оперативне впровадження ефективних багаторівневи х програм стимулюванн я продажів.	Сильна сторона.
Інформаційні	Доступ до глобальної маркетингової експертизи корпорації, результати регулярних досліджень українського ринку FMCG.	Достатній рівень актуального інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень.	Надають можливість своєчасно виявляти зміни споживчих уподобань та гнучко коригувати акційну і цінову політику.	Сильна сторона.
Цифрові	Об'єднані офіційні вебсторінки, активна присутність у соціальних мережах, глибока	Високий рівень цифровізації комунікацій та охоплення цільової аудиторії.	Сприяють персоналізації рекламних звернень, використанн ю ігрових механік та формуванню	Сильна сторона. Обмеження: висока конкуренція за увагу користувача в інформаційному просторі.

	інтеграція з e-commerce платформами ритейлерів.		прямого діалогу зі споживачем.	
Нематеріальні	Висока впізнаваність торгових марок готових сніданків, міцна ділова репутація, довгострокові партнерські відносини.	Сформований потужний позитивний корпоративний імідж на національному ринку.	Підвищують лояльність покупців та значно полегшують процес узгодження трейд-маркетингових активностей з великими торговельними мережами.	Сильна сторона.

Джерело: побудовано автором

Результати проведеного ресурсного аналізу, наведені у табл. 1.1, свідчать про наявність у ТОВ "Нестле Україна" потужного потенціалу для утримання лідерських позицій на ринку. Найбільш значущими внутрішніми характеристиками виступають абсолютна фінансова стійкість, розгалужена матеріально-технічна база та високий рівень використання інформаційних технологій у процесах взаємодії зі споживачами. Вказані активи створюють надійне підґрунтя для реалізації масштабних комерційних ініціатив. Водночас сформований позитивний імідж та впізнаваність торгових марок значно знижують перешкоди для впровадження нових механізмів заохочення покупців у партнерських роздрібних мережах.

Однак розгляд наявних обмежень дозволяє виявити ключові передумови формування управлінської проблеми підприємства. Зростання вартості обслуговування операційних процесів та надзвичайно висока щільність конкуренції в інформаційному просторі вимагають перегляду традиційних підходів до просування готових сніданків. Хоча компанія володіє достатніми фінансовими ресурсами для надання регулярних цінових знижок, такий шлях стимулювання попиту поступово втрачає свою ефективність та загрожує зниженням загальної рентабельності категорії. Отже, основна маркетингова

проблема ТОВ "Нестле Україна" полягає не у нестачі ресурсів, а у необхідності їх більш раціонального та креативного використання. Виникає об'єктивна потреба вдосконалити наявну систему стимулювання збуту шляхом переходу від простого зниження цін до розробки багаторівневих програм лояльності та персоналізованих пропозицій, здатних забезпечити довгострокове утримання споживачів.

Завершальним етапом аналізу внутрішнього середовища є систематизація виявлених можливостей та обмежень ТОВ "Нестле Україна".

Таблиця 1.2 – Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень підприємства

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
Фінансово-інвестиційний потенціал	Наявність стабільного фінансування та значних бюджетів на просування.	Можливість проведення довгострокових та масштабних кампаній зі стимулювання збуту.	Перехід від масових цінових знижок до інструментів формування довгострокової лояльності.
Логістична інфраструктура	Потужна мережа складів та власне виробництво, що забезпечує високу швидкість постачання.	Гарантована наявність повного асортименту готових сніданків у торговельних точках під час акцій.	Оптимізація витрат на розподіл продукції в умовах коливання попиту.
Цифрові комунікації	Висока активність у соціальних медіа та інтеграція з онлайн-платформами ритейлерів.	Прямий доступ до цільових аудиторій брендів Nesquik, Fitness та Lion.	Підвищення рівня персоналізації рекламних звернень через використання аналітики великих даних.
Організаційна структура	Матрична модель управління з виокремленням підрозділу торговельного маркетингу.	Висока швидкість узгодження та впровадження комерційних ініціатив у роздрібних мережах.	Посилення координації між маркетинговою стратегією та фінансовим контролем рентабельності промо-акцій.
Брендовий капітал	Висока впізнаваність та довіра споживачів до міжнародних торгових марок.	Зниження витрат на виведення нових позицій готових сніданків на ринок.	Захист позицій брендів від тиску з боку дешевших власних марок торговельних мереж.

Джерело: побудовано автором

Аналіз даних, представлених у таблиці 1.2, дозволяє стверджувати, що успішна маркетингова діяльність ТОВ "Нестле Україна" базується на поєднанні сильного фінансового фундаменту та розвиненої логістичної мережі. Вказані характеристики створюють умови для домінування у каналі традиційного та сучасного роздробу. Проте виявлені обмеження вказують на наявність певних суперечностей між наявними ресурсами та вимогами ринку, що стрімко трансформується.

Найбільш значущою внутрішньою характеристикою, що потребує вдосконалення, виступає надмірна залежність обсягів продажу від цінового стимулювання. Попри високу впізнаваність брендів, існуюча система заохочення споживачів спрямована переважно на короткострокове зростання показників, що в умовах високої конкуренції з боку власних торгових марок мереж веде до поступового розмивання вартості бренду. Сформована маркетингова проблема вимагає перегляду підходів до організаційної побудови стимулювання збуту. Основним вектором змін має стати впровадження інноваційних цифрових механізмів та багаторівневих програм, які дозволять використовувати фінансові та інформаційні ресурси підприємства для побудови емоційного зв'язку зі споживачем, а не лише для надання тимчасових знижок.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ "Нестле Україна"

Дослідження ринкових позицій ТОВ "Нестле Україна" вимагає детального вивчення зовнішнього маркетингового середовища, сукупність факторів якого формує як загрози, так і нові можливості для розвитку бізнесу. Найбільший вплив на діяльність підприємства сьогодні здійснюють макроекономічні чинники. Високий рівень інфляції та зниження реальних доходів населення протягом останніх років суттєво змінили купівельну спроможність українців [9], змусивши їх переглянути звичні статті витрат.

Зазначені економічні трансформації призвели до формування яскраво вираженої цінової чутливості, коли абсолютна більшість споживачів здійснює покупку готових сніданків виключно за умови наявності акційної пропозиції.

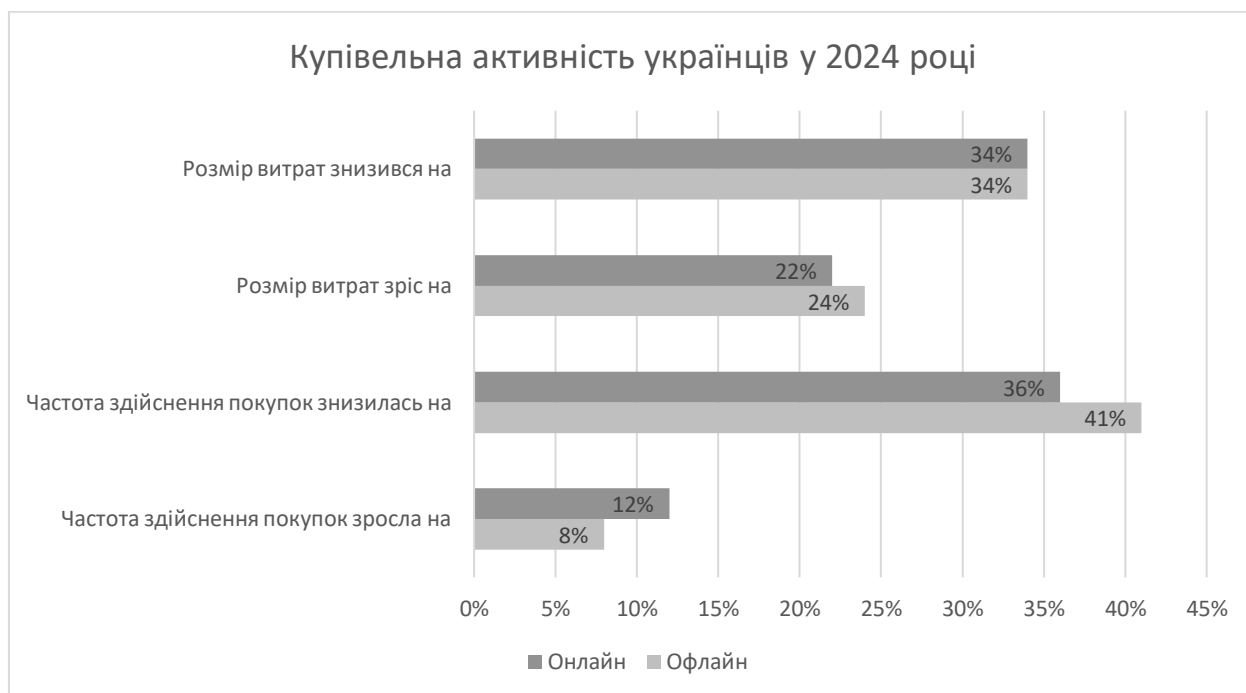


Рисунок 1.1. – Купівельна активність українців у 2024 році.

Створено автором на основі джерела [9]

Вагомим фактором впливу є демографічні та соціальні зміни у макросередовищі. Міграційні процеси призвели до певного скорочення цільової аудиторії дитячих та молодіжних брендів підприємства. Разом з тим спостерігається стійкий тренд до усвідомленого споживання та раціонального харчування [10], що об'єктивно підтримує високий попит на продукти з цільних злаків серед дорослого населення. З точки зору технологічного середовища ключовою зміною стала тотальна цифровізація роздрібної торгівлі. Стрімкий розвиток програм лояльності та мобільних застосунків великих супермаркетів створює принципово новий простір для комунікації з покупцем, вимагаючи від компаній переходу до глибоко персоналізованих методів стимулювання попиту.

У мікросередовищі підприємства найжорсткіший тиск спостерігається з боку конкурентного оточення. Ринок продуктів швидкого приготування

характеризується високим рівнем консолідації, де ТОВ "Нестле Україна" змагається як з міжнародними корпораціями, так і з потужними національними виробниками. Особливу загрозу становить стрімкий розвиток власних торгових марок роздрібних мереж [11], які завдяки нижчій вартості активно завойовують прихильність економних покупців. Завдяки відсутності масштабних рекламних витрат торговельні мережі пропонують споживачам аналоги популярних продуктів за значно нижчою ціною, що становить пряму небезпеку для ринкової частки провідних брендів компанії.

Специфіка взаємодії з торговельними посередниками також зазнає суттєвих трансформацій. Великі національні роздрібні мережі безперервно посилюють свій вплив на ринок, фактично диктуючи виробникам умови проведення кампаній зі стимулювання збуту. Вимоги торговельних майданчиків щодо забезпечення постійних глибоких знижок призводять до зменшення норми прибутку компанії-виробника. Вказана сукупність зовнішніх загроз, що включає агресивну конкуренцію з боку дешевших аналогів та посилення впливу роздрібних мереж на тлі падіння купівельної спроможності населення, повністю пояснює наявну маркетингову проблему ТОВ "Нестле Україна". Подальше використання виключно цінових методів конкурентної боротьби стає економічно виснажливим, що формує об'єктивну необхідність створення комплексної системи нецінового заохочення та розвитку емоційної прихильності споживачів до брендів компанії.

Ключовим етапом дослідження мікросередовища ТОВ "Нестле Україна" є глибокий аналіз споживачів. Ринок готових сніданків характеризується широким охопленням аудиторії, яка має чітку сегментацію відповідно до брендів портфеля компанії: діти споживають Nesquik, підлітки надають перевагу Lion, Cini Minis та Kit Kat, лінійка Fitness орієнтована на активних споживачів, а безглютенові пластівці Corn Flakes купуються для всієї родини. В умовах нестабільної економіки структура попиту зазнає відчутних змін. Сучасні покупці демонструють високий рівень раціоналізації витрат, ретельно плануючи покупки та активно шукаючи найбільш вигідні цінові пропозиції.

Для систематизації інформації щодо змін у поведінці цільової аудиторії сформовано узагальнюючу таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз споживачів підприємства

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
Основні сегменти споживачів	Діти (Nesquik), підлітки (Lion, Cini Minis, Kit Kat), сім'ї (Corn Flakes), дорослі (Fitness).	Зростання попиту на багатопорційні упаковки сімейного типу та продукти здорового харчування.	Необхідність формування диференційованих промоакцій для різних сегментів із контролем збалансованості асортименту.
Потреби та мотиви купівлі	Швидке приготування, отримання енергії, дотримання балансу нутрієнтів, крос-споживання з молочною продукцією.	Перехід від імпульсивних покупок до запланованого раціонального споживання товарів тривалого зберігання.	Потреба у впровадженні крос-категорійного стимулювання збуту спільно з виробниками молочної продукції.
Поведінкові особливості	Схильність купувати продукцію про запас за умови наявності глибокої знижки.	Стрімке збільшення частки покупок, здійснених виключно під час проведення цінових промо-кампаній.	Загроза формування жорсткої акційної залежності та канібалізації регулярних продажів брендів.
Чутливість до ціни	Висока чутливість у масовому сегменті дитячих та підліткових сніданків.	Постійне зростання через загальне зниження купівельної спроможності населення.	Обмеження можливості підвищувати відпускні ціни та критична необхідність точного розрахунку окупності кожної акції.
Канали комунікації	Розміщення POS-матеріалів у магазинах, мобільні застосунки мереж супермаркетів.	Тотальна цифровізація шляху покупця та зростання ваги персоналізованих пропозицій у застосунках ритейлерів.	Потреба інтеграції внутрішніх даних з показниками продажів торгових мереж для оцінки ефективності стимулювання.

Джерело: побудовано автором

Наведені у табл. 1.3 дані свідчать про трансформацію класичної моделі споживання. Висока чутливість до ціни змушує компанію постійно інвестувати у цінове стимулювання. Зазначені поведінкові зміни вимагають від ТОВ "Нестле Україна" використання складних аналітичних інструментів

для розрахунку рентабельності промоакцій та уникнення збитковості при роботі з промо-залежною аудиторією.

Наступним важливим аспектом є аналіз конкурентного середовища. Сучасний український ринок готових сніданків характеризується інтенсивною багаторівневою конкуренцією, де Товариство з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна" змушене захищати свою ринкову частку під одночасним тиском кількох груп гравців. Першу групу становлять потужні національні компанії з глибокою локалізацією виробництва, які формують загрозу відразу у кількох цільових сегментах. Яскравим представником є компанія Lantmannen, яка завдяки сильному бренду Start утримує лідерські позиції у дитячому та підлітковому сегментах, а за допомогою торгової марки АХА домінує у ніші корисних сніданків для дорослих. Другу групу формують агресивні місцеві виробники рівня Dr. Benner, що фокусуються на середньому ціновому сегменті шляхом випуску дешевших аналогів найпопулярніших сніданків. Третім і стратегічно найбільш небезпечним конкурентом виступають власні торгові марки роздрібних мереж, які повністю контролюють бюджетний сегмент завдяки прямому управлінню викладкою товару. Для комплексного розуміння розстановки сил на ринку розроблено порівняльну таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 – Аналіз конкурентного середовища

Конкурент	Ринкова позиція	Основні переваги	Основні слабкі сторони	Відмінності від досліджуваного підприємства	Висновок для підприємства
Lantmannen	Один із лідерів ринку з потужним портфелем брендів для всіх вікових груп.	Наявність сильного бренду Start у дитячому сегменті та АХА у сегменті граноли, локалізоване виробництво, оптимізована логістика.	Обмежені можливості використання глобальних медійних франшиз для проведення крос-категорійних промоакцій.	Успішне поєднання лінійки продуктів здорового харчування та екструдерів дитячих сніданків українського виробництва.	Необхідність розробки агресивніших персоналізованих промоакцій для захисту частки ринку від комплексного тиску.

Dr. Benner	Потужний національний гравець, що активно розвивається у середньому ціновому сегменті.	Широкий асортимент аналогів популярних дитячих сніданків, приваблива полична ціна завдяки місцевому виробництву.	Значно нижчий рівень емоційної прив'язки до бренду, обмежені бюджети на національні медіакампанії.	Використання стратегії швидкого копіювання популярних форматів із позиціонуванням більш доступної ціни на полиці.	Необхідність впровадження глибокої предиктивної аналітики для уникнення прямої цінової війни з виробниками аналогів.
Власні торгові марки мереж	Стрімко зростаюча частка ринку, абсолютне домінування у базовому бюджетному сегменті.	Найнижча ціна на полиці, гарантоване стовідсоткове дотримання домовленостей щодо ідеального розміщення товару.	Відсутність самостійної брендової цінності, базова якість сировини та упаковки, жорстка залежність від однієї роздрібно мережі.	Повна відсутність маркетингових бюджетів на просування товарів; прямий адміністративний контроль полиці з боку ритейлера.	Ключова загроза. Вимагає термінового переходу до цифрових систем оптимізації для максимізації рентабельності кожної промоакції.

Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами порівняльного аналізу рівень інтенсивності конкуренції на ринку є критично високим. Головною проблемою для досліджуваного підприємства стає ефект одночасного посилення позицій усіх груп конкурентів. Компанія Lantmannen системно створює загрозу одразу у двох ключових напрямках, атакуючи дитячу аудиторію масовим продуктом та перетягуючи дорослих споживачів продукцією на основі вівса. Водночас інші локальні компанії пропонують дешевші замінники, а роздрібні мережі використовують власну адміністративну владу для безперешкодного просування власних марок. У таких жорстких умовах торговельні мережі встановлюють на власні товари мінімальні ціни та надають їм найкращі місця у торговому залі. Натомість реалізація умов промоакцій для брендової продукції супроводжується постійними ризиками недотримання планogram з боку персоналу магазинів.

Зазначений комплексний тиск доводить абсолютну неефективність ручного управління системою стимулювання збуту. Утримання лідерських

позицій та збалансований розвиток усього асортиментного портфеля вимагає від підприємства термінового переходу до багатокритеріального математичного моделювання. Подолання виявлених ринкових загроз можливе виключно шляхом залучення інструментів штучного інтелекту, здатних одночасно розраховувати рентабельність акцій та контролювати дисципліну роздрібних мереж.

Окремої уваги потребує аналіз специфіки взаємодії підприємства з постачальниками та маркетинговими посередниками. ТОВ "Нестле Україна" у виробництві готових сніданків спирається на розгалужену базу глобальних та національних постачальників сільськогосподарської сировини, цукру, какао-продуктів та пакувальних матеріалів. Завдяки належності до транснаціональної корпорації підприємство має високий рівень стабільності поставок та здатне мінімізувати логістичні ризики. Проте глобальні інфляційні процеси та коливання цін на агропродукцію безпосередньо впливають на зростання собівартості товарів. Таке зростання звужує фінансовий коридор для проведення цінових промоакцій, вимагаючи від компанії надзвичайно раціонального підходу до розподілу бюджетів на стимулювання збуту.

Найбільш критичний вплив на маркетингову діяльність компанії у сучасних умовах здійснюють маркетингові посередники, а саме великі національні та регіональні роздрібні мережі. Ринок продуктового ритейлу в Україні є високо консолідованим, що формує тотальну залежність виробників від умов торговельних майданчиків. Роздрібні мережі виступають не просто каналом збуту, а жорстким диктатором умов ціноутворення та просування. Для забезпечення присутності брендів Nesquik, Lion чи Fitness на полицях супермаркетів компанія змушена погоджуватися на глибокі регулярні знижки та фінансувати додаткові трейд-маркетингові активності. Крім того, стрімкий розвиток платформ електронної комерції та сервісів доставки продуктів створює новий рівень посередництва, де видимість товару у цифровому каталозі залежить від алгоритмів платформи та додаткових інвестицій у цифрове стимулювання.

Важливу роль у формуванні ринкової ситуації відіграють також контактні аудиторії. У контексті ринку готових сніданків найбільш впливовими є експертні спільноти з нутриціології, лідери думок у сфері здорового способу життя та профільні засоби масової інформації. Їхня позиція щодо вмісту цукру чи користі цільних злаків здатна суттєво змінювати сприйняття споживачами брендів дитячого сегмента або стимулювати попит на лінійку продуктів для активного способу життя. Активна взаємодія з цими аудиторіями дозволяє компанії формувати нецінові переваги та підтримувати лояльність до продукції.

Для формалізації результатів дослідження зовнішнього мікросередовища розроблено узагальнюючу таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз мікросередовища підприємства

Елемент мікросередовища	Основні характеристики	Тенденції / зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Споживачі	Чітко сегментовані групи покупців із високою ціновою чутливістю.	Масовий перехід до раціонального споживання та пошук акційних пропозицій; розвиток тренду на здорове харчування.	Зниження ефективності традиційної брендової лояльності; потреба у постійному інвестуванні в цінові промоакції.	Загроза канібалізації регулярних продажів та втрати маржинальності через акційну залежність.
Конкуренти	Багаторівневе конкурентне поле: міжнародні гравці, національні виробники локальних аналогів, власні торгові марки мереж.	Агресивне розширення асортименту власних торгових марок ритейлерів у базовому ціновому сегменті.	Витіснення брендової продукції з полиць; неможливість конкурувати виключно за рахунок прямого зниження ціни.	Загроза втрати ринкової частки; необхідність переходу до предикативної аналітики та оптимізації промоакцій.
Постачальники	Глобальні та локальні виробники аграрної сировини й пакування.	Постійний інфляційний тиск на вартість сировини та ускладнення логістичних ланцюгів.	Зростання собівартості продукції, що обмежує ресурси для фінансування	Загроза зниження рентабельності; можливість оптимізації через глобальні закупівлі.

			глибоких знижок.	
Маркетингові посередники	Високо консолідовані національні роздрібні мережі та сервіси цифрової доставки продуктів.	Посилення диктату умов співпраці з боку ритейлерів; перехід контролю над полицею до представників супермаркетів.	Жорстка необхідність дотримання вимог мереж щодо глибини знижок; ризики ручного недотримання домовленостей персоналом магазинів.	Загроза повної втрати контролю над викладкою товару; можливість використання штучного інтелекту для моніторингу полиць.
Контактні аудиторії	Експерти зі здорового харчування, медичні асоціації, еко-активісти.	Посилення суспільного контролю за складом продуктів та екологічністю пакування.	Необхідність постійного вдосконалення рецептур та інвестування у соціальні ініціативи.	Можливість створення додаткової нематеріальної цінності для брендів лінійки фітнес та безглютенових продуктів.

Джерело: побудовано автором

Підсумовуючи результати аналізу мікросередовища, можна стверджувати, що ТОВ "Нестле Україна" здійснює свою маркетингову діяльність у вкрай агресивних ринкових умовах. Головним викликом для підприємства стає синергетичний ефект трьох деструктивних факторів: тотальної цінової чутливості споживачів, експансії дешевих власних торгових марок та жорсткого диктату роздрібних мереж щодо умов просування товару. Наявна модель взаємодії з ринком, що базується на традиційному ручному управлінні трейд-маркетинговими активностями, вичерпала свій потенціал і призводить до зниження загальної рентабельності категорії готових сніданків.

Виявлені тенденції доводять, що компанія не здатна ефективно протистояти конкурентам виключно інструментами прямого зниження ціни. Для збереження лідерських позицій та забезпечення прибутковості підприємству об'єктивно необхідно трансформувати систему стимулювання збуту. Ключовим вектором такої трансформації має стати перехід від інтуїтивного планування промоакцій до математично обґрунтованих моделей

на базі технологій штучного інтелекту, здатних автоматизувати процеси контролю за роздрібними мережами, оптимізувати продуктовий мікс та максимізувати повернення інвестицій від кожного заходу зі стимулювання продажів.

Аналіз факторів макросередовища. Після дослідження безпосереднього ринкового оточення необхідно розглянути найважливіші фактори макросередовища, які формують загальні умови функціонування ринку FMCG та впливають на маркетингову діяльність ТОВ "Нестле Україна". Ці фактори мають об'єктивний характер, проте компанія змушена адаптувати свою стратегію стимулювання збуту до їхніх змін. Для структурування впливу основних груп чинників розроблено аналітичну таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Аналіз макросередовища підприємства

Фактор макросередовища	Прояв фактору	Тенденція зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Демографічні	Відтік населення за кордон, зміна структури домогосподарств, старіння населення.	Зменшення цільової аудиторії дитячих брендів та зростання частки менших домогосподарств.	Необхідність перегляду портфеля брендів для стимулювання та зміна форматів пакування.	Загроза зниження обсягів продажу; можливість розвитку лінійки для дорослих (Fitness).
Економічні	Високий рівень інфляції, падіння реальних доходів населення, коливання курсу національної валюти.	Посилення цінової чутливості та масовий перехід на раціональні моделі споживання.	Зростання значущості акцій для прийняття рішення про покупку; збільшення частки товарів, проданих зі знижкою.	Ключова загроза: девальвація брендів через неможливість продажу товару за повну вартість.
Політико-правові	Посилення контролю за дотриманням антимонопольного законодавства та захистом прав споживачів.	Зростання вимог до прозорості умов проведення промоакцій та реклами продуктів харчування.	Ускладнення юридичного супроводу масових акційних кампаній; обмеження щодо	Загроза штрафних санкцій; можливість переходу до більш відповідальних комунікацій.

			таргетингу на дитячу аудиторію.	
Технологічні	Стрімкий розвиток штучного інтелекту, систем предиктивної аналітики та комп'ютерного зору.	Тотальна цифровізація торговельного маркетингу, перехід до автоматизованих платформ управління промо (TRM/TPO).	Висока потреба інтеграції внутрішніх даних з даними електронних точок продажу для моделювання результатів акцій.	Ключова можливість: впровадження ІІІ для оптимізації витрат на стимулювання збуту та контролю викладки.
Соціокультурні	Зростання уваги до здорового способу життя, екологічності продукції та соціальної відповідальності бізнесу.	Зміна критеріїв вибору товару; пошук додаткової нематеріальної цінності у бренді.	Необхідність включення у промоакції освітніх елементів та підтримки соціальних ініціатив.	Можливість підвищення лояльності до брендів та диференціації від дешевих аналогів.

Джерело: побудовано автором

Найбільш суттєвий негативний вплив на поточну діяльність ТОВ "Нестле Україна" здійснюють економічні фактори. Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності сформували жорстку акційну залежність споживачів. Вказана тенденція змушує компанію збільшувати бюджети на цінове стимулювання, що в умовах зростання собівартості продукції невідворотно призводить до зниження загальної маржинальності категорії готових сніданків. Водночас стрімкий розвиток технологічного макросередовища формує унікальні можливості для подолання економічних загроз. Поява доступних алгоритмів машинного навчання та спеціалізованого програмного забезпечення для оптимізації промоакцій дозволяє виробникам відмовитися від неефективного ручного управління інвестиціями.

Підсумовуючи результати аналізу зовнішнього маркетингового середовища, можна виокремити фундаментальне протиріччя, що обумовлює проблематику даного дослідження. З одного боку, вимоги ринку (висока конкуренція з боку власних марок мереж, консолідація ритейлу, цінова

чутливість) вимагають проведення складних багатокритеріальних промоакцій із гарантованим рівнем окупності. З іншого боку, існуюча на підприємстві система управління стимулюванням збуту, що базується на людському факторі та розрізнених масивах даних, не здатна забезпечити необхідну точність прогнозування та контролю.

Саме ця невідповідність між загрозами висококонкурентного середовища та застарілими методами управління трейд-маркетинговими активностями визначає нагальну маркетингову проблему ТОВ "Нестле Україна". Потреба у максимізації ефективності кожного інвестованого в промоакцію ресурсу логічно обґрунтовує необхідність подальшого аудиту існуючої системи та розробки програми її вдосконалення на базі технологій штучного інтелекту.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ "Нестле Україна"

Аудит маркетингової діяльності ТОВ "Нестле Україна" спрямований на оцінку стратегічної узгодженості між ринковими цілями компанії та її практичними діями в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Враховуючи виявлені загрози з боку конкурентів та високу цінову чутливість споживачів, першочерговим завданням аудиту є оцінка поточного стану товарного портфеля підприємства у категорії готових сніданків та злакових снєків. Компанія оперує кількома потужними брендами, кожен з яких орієнтований на специфічний сегмент споживачів, має власну динаміку розвитку та різний рівень маржинальності. Розуміння ролі та економічної ефективності кожного продукту є критично важливим для оптимізації системи стимулювання збуту.

Для систематизації портфеля брендів та визначення пріоритетів інвестування у промоакції проведено аналіз на основі матриці Бостонської консалтингової групи. Дослідження охоплює ключові торгові марки екструдованих сніданків підприємства та окремо виділяє категорію злакових батончиків, оцінюючи їхню відносну частку ринку, потенціал зростання та

рівень рентабельності. Відкриті дані ритейлерів та аналіз асортименту підтверджують стрімкий розвиток формату батончиків як швидкого перекусу, що вимагає їхньої окремої класифікації. Результати аудиту портфеля наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Аналіз товарних напрямів підприємства

Товарна група	Частка у продажу та дохідність	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Позиція у матриці БКГ	Висновок
Дитячий сегмент - сніданки Nesquik	Найвища частка генерування доходу, найвища маржинальність.	Помірний.	Висока, проте розділяє лідерство з брендом Start.	Дійна корова	Бренд є основним джерелом фінансових надходжень компанії. Висока маржинальність робить його найбільш доречним та прибутковим об'єктом для проведення регулярних цінових промоакцій.
Підлітковий сегмент - сніданки Lion, Cini Minis та Kit Kat	Висока. Другий та третій бренди у портфелі компанії.	Високий, особливо у сегменті сніданків у форматі подушечок.	Абсолютне лідерство, беззаперечна перевага над конкурентами.	Зірка	Потребують активного стимулювання для підтримки високих темпів зростання та закріплення домінуючих позицій серед підліткової аудиторії.
Злакові батончики	Значна частка у продажу, характеризується високою маржинальністю для всіх брендів лінійки.	Високий через розвиток культури споживання продуктів на ходу.	Помірна через стрімке зростання популярності протеїнових батончиків та функціональних снеків.	Важка дитина	Висока маржинальність дозволяє проводити глибокі цінові акції для перемикання уваги споживачів з протеїнових аналогів на злакові батончики компанії.
Сніданки Fitness	Середня частка, низька маржинальність самих пластівців.	Помірний у сегменті пластівців через загальний	Низька, бренд поступається нішевим виробникам	Важка дитина	Надзвичайно складно просувати через ризик отримання від'ємного

		перехід споживачів на гранолу та мюслі.	корисних сніданків.		показника окупності інвестицій. Потребує точкових математичних розрахунків для уникнення збитків.
Пластівці Corn Flakes	Низька частка продажу.	Низький показник для нішового продукту.	Низька через значний тиск з боку дешевих власних марок мереж.	Собака	Продукт має мінімальний потенціал зростання. Доцільно оптимізувати асортимент та мінімізувати інвестиції у пряме цінове стимулювання продажів.

Джерело: побудовано автором

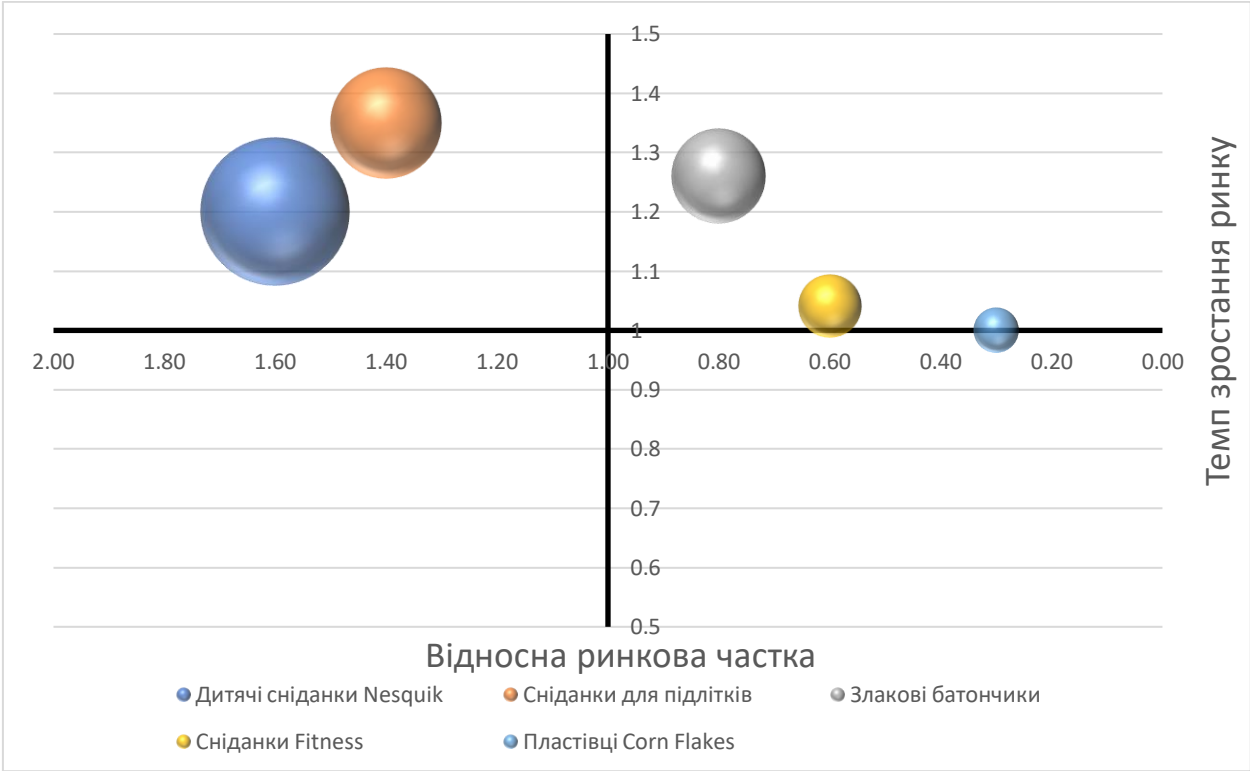


Рисунок 1.2 – Матриця BCG

Джерело: побудовано автором на основі табл. 1.7.

Проведений аудит портфеля брендів дозволяє зробити кілька принципових управлінських висновків. Підприємство володіє потужним ядром прибутковості. Кульки зі смаком какао та ванілі Nesquik формують

фінансову базу, а підліткові лінійки забезпечують стрімке зростання за рахунок інноваційних форматів подушечок. У цих сегментах компанія успішно витримує конкуренцію з національними брендами. Позиціонування товарів у різних квадрантах матриці безапеляційно доводить хибність застосування уніфікованого підходу до стимулювання збуту.

Окремої уваги заслуговує ситуація з товарами, що потрапили до категорії важких дітей. Класичні сніданки Fitness мають критично низьку маржинальність, що робить продажі збитковими за умови стандартної цінової акції. Водночас злакові батончики мають абсолютно інший економічний профіль: незважаючи на помірну частку ринку через масове захоплення споживачів протеїновими снеками, їхня висока маржинальність дозволяє компанії агресивно інвестувати у знижки для завоювання аудиторії. Зазначений дисбаланс навіть у межах однієї товарної матриці наочно пояснює виникнення досліджуваної маркетингової проблеми. Існуюча система планування промоакцій, яка спирається на ручні розрахунки, фізично не здатна одночасно враховувати різну маржинальність продуктів, прогнозувати їхню еластичність та контролювати фінансову віддачу від кожного заходу.

Трансформація зібраних фактів в управлінські рішення вказує на об'єктивну необхідність автоматизації комерційних процесів. Застосування алгоритмів штучного інтелекту здатне забезпечити математично вивірене формування акційного асортименту, де високомаржинальні продукти на кшталт батончиків чи бренду Nesquik компенсуватимуть витрати на просування складніших категорій, гарантуючи загальну прибутковість маркетингової діяльності підприємства.

Наступним етапом аудиту є дослідження конкурентної стратегії підприємства. Це дозволяє зрозуміти, яким чином компанія намагається втримати лідерство та наскільки її підходи відповідають агресивному ринковому середовищу. Фактичний стан свідчить про використання гібридної моделі, де сильна диференціація через бренди Nesquik або Lion поєднується з необхідністю цінового лідерства під час регулярних промоакцій.

Таблиця 1.8 – Аналіз конкурентної стратегії підприємства

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам	Висновок
Тип конкурентної стратегії	Диференціація на основі сильних міжнародних брендів та інноваційних форматів продуктів.	Компанія фокусується на створенні унікального споживчого досвіду, проте змушена постійно використовувати цінові механізми.	Середня, оскільки висока цінова чутливість споживачів нівелює ефект від брендингу без акційної підтримки.	Потреба в оптимізації стратегії через математичне обґрунтування глибини знижок.
Джерела конкурентних переваг	Глобальна експертиза Нестле, потужна логістична мережа та висока впізнаваність торгових марок.	Висока якість продукції та стабільна наявність на полицях роздрібних мереж.	Висока, проте конкуренти з локальним виробництвом мають перевагу в собівартості.	Необхідність захисту маржинальності ключових категорій від тиску локальних гравців.
Цільові сегменти	Чіткий поділ на дитячу, підліткову та дорослу аудиторії з відповідними продуктовими лініями.	Повне охоплення всіх вікових груп у категорії готових сніданків.	Висока, що дозволяє диверсифікувати ризики при зміні споживчих настроїв.	Доцільність посилення присутності у сегменті швидких злакових снідків.
Поведінка конкурентів	Агресивне копіювання популярних форматів та розвиток власних торгових марок мереж.	Конкуренти Start та Dr Benner пропонують аналогічні продукти за нижчою ціною.	Створює критичну загрозу для ринкової частки преміальних лінійок компанії.	Необхідність переходу від ручного управління цінами до предиктивного моделювання.
Стійкість конкурентної позиції	Стабільна завдяки фінансовому потенціалу та лояльності до бренду Nesquik.	Ринкова частка залишається високою, проте прибутковість окремих категорій знижується.	Потребує негайної технологічної модернізації процесів стимулювання збуту.	Використання штучного інтелекту є обов'язковим для збереження конкурентоспроможності.

Джерело: побудовано автором

Аналіз конкурентної стратегії доводить, що проголошена стратегія диференціації на практиці стикається з жорсткими реаліями цінової конкуренції. Це створює розрив між очікуваним прибутком від бренду та реальними витратами на його підтримку в торговельних мережах.

Далі доречно провести аналіз продуктової стратегії підприємства. Продуктовий портфель CPW в Україні характеризується значною глибиною та постійним оновленням, що дозволяє компанії утримувати інтерес підліткової аудиторії через інноваційні формати на кшталт Lion Wild. Водночас складність такої матриці вимагає детального аналізу відповідності пропозиції реальним запитам ринку.

Таблиця 1.9 – Аналіз продуктової стратегії підприємства

Параметр продуктової стратегії	Характеристика	Поточний стан	Проблемні аспекти	Висновок
Ширина асортименту	Представлені всі категорії: від дитячих сніданків до батончиків та безглютенових лінійок.	Охоплення широкого спектра споживчих потреб.	Складність одночасного контролю промоакцій для великої кількості позицій.	Потреба в автоматизації управління товарною номенклатурою.
Глибина асортименту	Велика кількість смаків, форматів пакування та текстур у межах кожного бренду.	Дозволяє задовольняти специфічні смакові уподобання різних груп.	Ризик канібалізації продажів між схожими позиціями всередині одного бренду.	Необхідність оптимізації продуктового міксу для кожної мережі.
Оновлення продуктового портфеля	Регулярне виведення новинок та лімітованих серій, наприклад під вихід кінопрем'єр.	Висока динаміка оновлення підтримує інтерес до категорії.	Людський фактор при розрахунку успішності запусків нових продуктів.	Використання прогнозних моделей для оцінки потенціалу новинок.
Відповідність потребам ринку	Висока для дитячих та підліткових лінійок;	Тренди на гранолу та протеїнові батончики	Зниження попиту на традиційні вівсяні пластівці	Перегляд ролі лінійки Fitness у загальному портфелі.

	недостатня для класичних сніданків Fitness.	вимагають адаптації асортименту.	через застарілість формату.	
Життєвий цикл основних продуктів	Nesquik перебуває у стадії зрілості; Lion Wild та батончики у стадії зростання.	Портфель збалансований за етапами життєвого циклу.	Необхідність різних підходів до стимулювання для кожного етапу.	Диференціація промо-активностей залежно від стадії циклу.
Узгодженість із позиціонуванням	Продукти повністю відповідають обіцянкам брендів щодо смаку та якості.	Міцна репутація якості підтримує продуктову стратегію.	Цінові війни в роздрібних мережах можуть розмивати преміальне позиціонування.	Перехід до нецінових методів заохочення за допомогою цифрових інструментів.

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу продуктової стратегії вказують на те, що асортиментна політика ТОВ “Нестле Україна” є сучасною та диверсифікованою. Проте саме надмірна ширина та глибина товарної номенклатури у поєднанні з різною маржинальністю продуктів стає джерелом маркетингової проблеми. Управління такою складною системою у ручному режимі призводить до дисбалансу в промо-підтримці, де частина перспективних позицій залишається без уваги, а ресурси витрачаються неефективно.

SWOT-аналіз є інтегруючим етапом, оскільки він дозволяє звести воедино всі виявлені внутрішні характеристики компанії та фактори зовнішнього середовища. У випадку ТОВ "Нестле Україна" результати аудиту конкурентної та продуктової стратегій, а також портфеля брендів стають основою для визначення сильних і слабких сторін. Своєю чергою, аналіз мікро- та макросередовища формує перелік реальних ринкових можливостей і загроз.

Головна мета цього етапу – систематизувати факти та виявити ключові розриви між ресурсним потенціалом підприємства і вимогами ринку.

Таблиця 1.10 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність потужного портфеля міжнародних брендів із високим рівнем знання серед споживачів. 2. Висока маржинальність ключових продуктів, що генерує ресурс для розвитку. 3. Збалансована продуктова стратегія, здатна задовольнити потреби різних вікових груп. 4. Глобальна експертиза материнської компанії у виробництві та контролі якості харчових продуктів.	1. Залежність процесів планування промоакцій від ручних розрахунків та суб'єктивних рішень менеджерів. 2. Низька маржинальність класичних сніданків, що призводить до збитковості за умови використання стандартних акційних знижок. 3. Відсутність автоматизованого контролю за дотриманням домовленостей щодо викладки акційного товару в роздрібних мережах. 4. Перевантаженість асортименту та ризик внутрішньої канібалізації продажів при одночасному запуску масових промоакцій.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Стрімкий розвиток інструментів штучного інтелекту для предиктивної аналітики та автоматизації управління стимулюванням збуту. 2. Зростання сегмента злакових сніків як формату швидкого перекусу на ходу. 3. Використання комп'ютерного зору для моніторингу полиць та підвищення дисципліни ритейлерів при проведенні акцій. 4. Створення персоналізованих програм лояльності в інтеграції з мобільними застосунками супермаркетів.	1. Тотальна цінова чутливість споживачів та формування стійкої залежності від глибоких акційних знижок. 2. Агресивна цінова конкуренція з боку власних торгових марок національних роздрібних мереж. 3. Посилення позицій локальних виробників аналогів дитячих сніданків та лідерів сегмента граноли. 4. Жорсткий диктат консолідованих роздрібних мереж щодо глибини знижок та фінансування трейд-маркетингових бюджетів.

Джерело: побудовано автором

Проведений базовий SWOT-аналіз дозволяє зафіксувати стратегічне становище компанії як надзвичайно суперечливе. ТОВ "Нестле Україна" володіє потужними активами у вигляді сильних брендів та високомаржинальних продуктів, проте змушене оперувати ними у жорсткому зовнішньому середовищі, де домінують власні марки мереж і диктат ритейлерів. У таких умовах стає очевидним критичний розрив між вимогами ринку до гнучкості ціноутворення та внутрішніми можливостями компанії швидко і безпомилково розраховувати ефективність тисяч трейд-маркетингових активностей.

Наявність сильних сторін не гарантує перемоги над загрозами, якщо слабкі сторони, зокрема ручне управління аналітикою, обмежують швидкість

та точність реакції підприємства на дії конкурентів. Для визначення того, які саме комбінації цих факторів генерують найбільші ризики та вимагають негайного реагування, необхідно перейти до побудови матриці перехресного SWOT-аналізу.

Для поглиблення результатів аудиту та переходу від статичного опису до стратегічного розуміння ситуації наступним етапом є проведення перехресного SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє виявити стратегічні взаємозв'язки між внутрішніми характеристиками Товариства з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна" та факторами зовнішнього маркетингового середовища.

Головним завданням на цьому етапі є визначення того, як саме наявні ресурси можуть допомогти компанії адаптуватися до цифровізації ринку, та які комбінації слабких сторін із зовнішніми загрозами формують найбільшу небезпеку для прибутковості бізнесу. Результати зіставлення факторів наведено у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 – Перехресний SWOT-аналіз

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S–O: використання сильних сторін для реалізації можливостей	Висока маржинальність лінійки Nesquik та злакових батончиків створює міцний фінансовий фундамент для інвестування у впровадження інструментів штучного інтелекту. Глобальна експертиза материнської компанії дозволяє максимально швидко адаптувати технології комп'ютерного зору для вітчизняного ринку та розробити інноваційні персоналізовані програми лояльності, посилюючи позиції у зростаючому сегменті снєків.
S–T: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Наявність потужного портфеля визнаних міжнародних брендів виступає головним емоційним бар'єром, що стримує тотальну експансію дешевих власних торгових марок мереж. Висока дохідність ключових продуктів дає компанії економічний запас міцності для фінансування жорстких вимог ритейлерів щодо трейд-маркетингових бюджетів та дозволяє витримувати агресивні цінові атаки з боку локальних виробників.
W–O: слабкі сторони, що перешкоджають реалізації можливостей	Існуючий ручний формат планування акцій та суб'єктивність рішень унеможливають оперативну обробку великих масивів даних від торговельних мереж. Це блокує повноцінне використання можливостей предикативної аналітики. Відсутність культури автоматизованого контролю викладки

	гальмує процес інтеграції інноваційних систем на базі комп'ютерного зору у щоденну роботу менеджерів.
W–T: поєднання слабких сторін і загроз, що формують найбільші ризики	Найбільш критичним ризиком є загроза системного проведення збиткових промоакцій. В умовах консолідованого диктату мереж та тотальної вимоги покупців щодо знижок, ручні розрахунки не здатні вберегти низькомаржинальні продукти лінійки Fitness від від'ємної рентабельності. Водночас неможливість автоматично контролювати полицю дозволяє ритейлерам безкарно порушувати домовленості, просуваючи власні торгові марки безпосередньо за рахунок маркетингових бюджетів "Нестле Україна".

Джерело: побудовано автором

Здійснений перехресний аналіз наочно демонструє, що найгостріші стратегічні виклики сконцентровані у полі перетину слабких сторін та ринкових загроз. Зміст висновків поля W-T підтверджує критичну вразливість компанії: традиційні методи стимулювання збуту стали несумісними з новими умовами жорсткої цінової конкуренції та диктатом роздрібних мереж.

Цей розрив між потребою у високоточних, математично обґрунтованих промоакціях та повною залежністю процесів від людського фактору і розрізнених розрахунків генерує прямі фінансові втрати. Компанія інвестує величезні бюджети у знижки, але через відсутність системного прогнозування та автоматизованого контролю часто не отримує очікуваного рівня окупності. Зафіксовані у перехресному аналізі загрози формують базис для подальшого визначення конкретних симптомів маркетингової проблеми, які вимагають детального дослідження у наступних розділах роботи.

Одним із центральних завдань завершального етапу першого розділу є з'ясування причин симптомів маркетингової проблеми. Важливо чітко розмежувати зовнішні прояви небажаної ситуації та глибинні фактори, що їх породжують. Зниження рентабельності окремих промоакцій або втрата контролю над полицею є лише наслідками. Завдання полягає у встановленні того, які саме недоліки існуючої системи генерують ці негативні результати. Для цього розроблено таблицю 1.12, де виявлені симптоми співвідносяться з результатами попереднього аналізу ринкової та продуктової ситуації підприємства.

Таблиця 1.12 – Симптоми маркетингової проблеми та їх імовірні причини

Виявлений симптом	Прояв симптому	Імовірні причини	Підтвердження з аналізу попередніх підпунктів	Попередній висновок
Систематичне зниження загальної рентабельності промоакцій	Проведення глибоких цінових знижок для окремих низькомаржинальних товарних груп може призводити до недостатнього або від'ємного показника окупності інвестицій.	Уніфікований підхід до планування акцій без належного врахування різниці в маржинальності, ролі товару в портфелі та очікуваної віддачі від промоактивності.	Аудит портфеля за матрицею БКГ засвідчив різну дохідність товарних груп: частина продуктів має високу маржинальність і стабільну роль у портфелі, тоді як інші потребують обережнішого підходу до цінового стимулювання.	Існуюча система планування промоакцій потребує точнішого фінансового моделювання, яке дозволить враховувати маржинальність, глибину знижки та прогнозовану окупність кожної активності.
Втрата контролю над акційною викладкою товару	Під час проведення промоакцій існує ризик неповного дотримання погоджених умов представленості товару в торговельних точках.	Залежність контролю від фізичних візитів торгових представників, обмеженість оперативного моніторингу та складність перевірки великої кількості торговельних точок.	Аналіз мікросередовища підтвердив посилення ролі роздрібних мереж у формуванні умов просування та високий вплив ритейлерів на фактичну представленість товару в каналі продажу.	Ручний контроль не повною мірою відповідає масштабам збутової діяльності підприємства. Доцільно розглядати автоматизовані інструменти моніторингу викладки та виконання промоумов.
Недостатня точність пріоритезації промоактивностей	Промопідтримка не завжди повною мірою відповідає потенціалу товарних груп, їхній маржинальності, динаміці попиту та стратегічній ролі в портфелі.	Залежність планування від ручних розрахунків, історичних підходів до промо та суб'єктивного досвіду менеджерів за	Аналіз конкурентної та продуктової стратегій показав, що товарні групи мають різні темпи розвитку, різну маржинальність	Підприємству потрібен більш аналітично обґрунтований підхід до розподілу промобюджету між товарними групами, каналами збуту

		відсутності предиктивної аналітики еластичності попиту.	і різну роль у забезпеченні комерційного результату підприємства.	та періодами активності.
--	--	---	---	-----------------------------

Джерело: побудовано автором

Подана таблиця підтверджує, що всі виявлені симптоми мають єдине спільне джерело походження. Проблема полягає у фізичній нездатності існуючих ручних методів управління обробляти сучасні обсяги ринкових даних. Застарілі підходи не дозволяють враховувати різницю маржинальності продуктів, прогнозувати еластичність попиту та контролювати дисципліну роздрібних мереж, що в підсумку веде до прямих фінансових втрат.

Після встановлення причин симптомів необхідно сформулювати маркетингову управлінську проблему. Вона постає перед ТОВ «Нестле Україна» і вимагає чіткої відповіді на питання щодо того, як саме компанія має змінити підходи до управління промоакціями в умовах зростання складності ринку, високої ролі цінового стимулювання та необхідності точнішого контролю ефективності збутових активностей.

Вибір технологій штучного інтелекту як потенційного напрямку вдосконалення є обґрунтованим, оскільки у підрозділі 1.2 було встановлено, що технологічне середовище створює для підприємства стратегічну можливість у вигляді розвитку предиктивної аналітики, комп'ютерного зору та автоматизованих платформ управління промоакціями. Такі інструменти можуть бути використані для оптимізації витрат на стимулювання збуту, прогнозування результатів акцій і контролю виконання домовленостей у роздрібних мережах. Крім того, у підрозділі 2.1 теоретично обґрунтовано, що сучасна збутова система є багатокритеріальною та інформаційно насиченою, тому її ефективне управління потребує не лише ручного аналізу, а й залучення цифрових алгоритмів для обробки даних, моделювання результатів і підтримки управлінських рішень.

Враховуючи перелік симптомів і встановлені причини їх виникнення, підприємство стикається з такою маркетинговою управлінською проблемою: **розробка заходів щодо удосконалення системи стимулювання збуту підприємства за допомогою технологій штучного інтелекту.**

Наступним етапом є формулювання проблеми маркетингового дослідження. Щоб обґрунтувати доцільність впровадження алгоритмів штучного інтелекту, керівництву наразі бракує конкретних аналітичних даних. Інакше кажучи, проблема маркетингового дослідження конкретизує інформаційний дефіцит, який заважає підприємству обрати оптимальний варіант цифрової трансформації.

Отже, **проблема маркетингового дослідження полягає у визначенні фактичної фінансової ефективності існуючих ручних методів стимулювання збуту, оцінці готовності внутрішніх бізнес-процесів компанії до інтеграції алгоритмів машинного навчання та виявленні найбільш релевантних інструментів штучного інтелекту для оптимізації витрат на промоакції.**

Висновок до 1 розділу

Проведене дослідження маркетингового середовища ТОВ “Нестле Україна” дозволило виявити ключові фактори, що визначають ефективність його комерційної діяльності на ринку готових сніданків. Аналіз внутрішнього потенціалу засвідчив, що підприємство володіє потужними конкурентними перевагами. Головними сильними сторонами є наявність збалансованого портфеля визнаних міжнародних брендів, глобальна експертиза якості, а також високий рівень маржинальності у категоріях екструдованих сніданків та злакових батончиків. Водночас розвиток маркетингової діяльності стримується суттєвими внутрішніми обмеженнями. Ключовою слабкою ланкою є застаріла система управління стимулюванням збуту, яка значною мірою базується на ручних розрахунках, не дозволяє автоматизовано контролювати викладку товарів у магазинах та об'єктивно підвищує ризик збитковості під час проведення акцій для низькомаржинальних продуктів.

Дослідження зовнішнього маркетингового середовища виявило низку критичних загроз, що формують агресивні умови функціонування підприємства. Головними викликами є тотальна цінова чутливість споживачів, жорсткий диктат консолідованих роздрібних мереж та стрімка експансія дешевих власних торгових марок супермаркетів у базовому ціновому сегменті. Додатковий системний тиск створюють сильні національні конкуренти, які пропонують доступніші аналоги або домінують у суміжних категоріях на кшталт брендів Start та Dr. Benner. Проте зовнішнє середовище генерує і стратегічні можливості для нівелювання цих загроз. Найбільш значущою перспективою є стрімкий розвиток інноваційних цифрових технологій, а саме доступність інструментів штучного інтелекту, систем предикативної аналітики та технологій комп'ютерного зору для модернізації торговельного маркетингу.

Узагальнюючі результати аудиту маркетингової діяльності підтвердили наявність глибокого розриву між високою складністю сучасного ринку і застарілими методами прийняття управлінських рішень. Компанія не здатна

ефективно протистояти ціновому тиску конкурентів та роздрібних мереж, використовуючи інтуїтивне планування промоакцій для диверсифікованого портфеля продуктів. Зіставлення симптомів та їхніх глибинних причин довело, що саме відсутність автоматизованих аналітичних інструментів генерує фінансові втрати та знижує загальну рентабельність категорії. Виходячи з цього, маркетингова управлінська проблема формулюється як розробка заходів щодо удосконалення системи стимулювання збуту підприємства за допомогою технологій штучного інтелекту. Таке формулювання логічно завершує перший етап дослідження та визначає інформаційну потребу для подальшого аналізу бізнес-процесів компанії у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи збутових систем

Дослідженнями збутової діяльності підприємства активно займаються провідні зарубіжні та вітчизняні науковці. Теоретичні підходи до визначення сутності збуту відрізняються залежно від наукової школи та фокусу дослідників. Англійські фахівці Девід Джоббер та Джеффри Ланкастер розглядають збутову діяльність як інтегровану частину загальної маркетингової стратегії підприємства, де головним завданням є управління каналами розподілу. Дослідник Т. Авадзі доповнює цей підхід, акцентуючи увагу на важливості адаптації збутових стратегій до мінливих умов глобального ринку. Гордон Болт виділяє комунікаційну складову, визначаючи збут як двостороннє спілкування, спрямоване на досягнення конкретних комерційних цілей та отримання прибутку. Натомість Майкл Портер у своїй концепції ланцюга створення вартості відводить збуту роль одного з ключових основних видів діяльності, що безпосередньо формує кінцеву цінність для споживача.

Представники німецької економічної школи, зокрема Р. Радер та Г. Шмален, підходять до трактування цього поняття через призму організаційної структури. Вони розрізняють системи збуту залежно від того, хто саме здійснює безпосередню реалізацію виробленої підприємством продукції, детально вивчаючи переваги власних та залучених органів збуту.

Американська наукова школа пропонує системний підхід до управління каналами. Американські вчені Вільям Нікелс, Джеймс Макхью, Сьюзен Макхью та Філіп Котлер розрізняють системи збуту за ступенем та способом залучення товаровиробником оптової та роздрібної торгівлі до співробітництва. Для них збут є комплексною системою взаємодії учасників ринку, де виробник має оптимально поєднувати прямі та непрямі канали для максимального охоплення цільової аудиторії та задоволення попиту.

Отже, узагальнюючи підходи різних авторів, збут доцільно визначати як комплексну складову маркетингової діяльності підприємства, що охоплює процес доведення продукції від виробника до кінцевого споживача через використання системи маркетингових, комерційних, логістичних і комунікаційних заходів. Основною метою збуту є задоволення потреб споживачів, формування та стимулювання попиту, забезпечення ефективної реалізації продукції та отримання підприємством прибутку. При цьому збут розглядається не лише як процес продажу товару, а як цілісна система управління взаємодією між виробником, посередниками та споживачами в межах функціонування каналів розподілу.

Варто також розглянути основні складові поняття збут. Першою складовою збуту виступає пошук замовників і маркетингова діяльність. На цьому етапі підприємство аналізує ринок, визначає потреби споживачів, досліджує конкурентне середовище та формує попит на продукцію. Маркетингова діяльність включає рекламу, просування товару, комунікацію зі споживачами та формування позитивного іміджу підприємства. Саме цей етап створює основу для подальшої реалізації продукції.

Наступною складовою є переговори між продавцем і покупцем. У процесі переговорів сторони узгоджують ціну товару, обсяги закупівлі, умови поставки, строки оплати та інші важливі аспекти співпраці. Ефективність переговорного процесу значною мірою впливає на успішність укладання угоди та формування довгострокових партнерських відносин.

Після завершення переговорів відбувається укладання угоди. Угода є юридичним оформленням домовленостей між сторонами та визначає права й обов'язки продавця і покупця. Вона виступає основою для здійснення подальших господарських операцій та гарантує виконання узгоджених умов.

Важливою складовою збуту є рух грошей і товару. Передача товару забезпечує фізичне переміщення продукції від виробника до споживача, а рух грошових коштів відображає фінансову сторону реалізації продукції. Ці

процеси є взаємопов'язаними та забезпечують завершення акту купівлі-продажу.

Завершальним етапом збутової діяльності є доставка та сервісне обслуговування. Доставка передбачає організацію транспортування товару до споживача у встановлені строки та з належним рівнем логістичного супроводу. Сервісне обслуговування включає гарантійну підтримку, консультації, післяпродажне обслуговування та роботу з претензіями клієнтів. Якісний сервіс сприяє підвищенню задоволеності споживачів і формуванню їхньої лояльності до підприємства [12].

Отже, збут є багатокомпонентним процесом, який охоплює маркетингову діяльність, встановлення комерційних відносин, реалізацію товару, логістичне забезпечення та післяпродажний супровід. Ефективна організація всіх складових збуту забезпечує підприємству стабільну реалізацію продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Функціональне призначення збутової діяльності доцільно розглядати як складну багатокомпонентну систему. Основні функції збуту виходять далеко за межі звичайного фізичного переміщення товару та структуруються за такими ключовими напрямками:

- Інформаційно-аналітичне забезпечення. Ця функція передбачає безперервний збір, систематизацію та глибоку обробку масивів даних щодо потреб і пріоритетів цільової аудиторії, що слугує фундаментальною базою для прийняття управлінських рішень.
- Стратегічне планування. На основі зібраної аналітики відбувається формування загальної стратегії торговельного підприємства та вибір найбільш ефективних методів і каналів просування продукції на ринок.
- Комунікаційна взаємодія. Зазначений напрям фокусується на організаційній роботі, розбудові партнерських відносин із маркетинговими посередниками та узгодженні інтересів усіх учасників ринку.

- Логістично-операційне управління. Даний комплекс охоплює управління запасами у межах усієї мережі підприємства, можливу складську доробку, гнучке формування цільових партій відповідно до запитів споживачів та безпосередню організацію кінцевого транспортування [13].

Такий аналітичний погляд доводить, що сучасний збут є багатокритеріальною системою. Значна кількість змінних на кожному етапі від обробки даних до формування партій об'єктивно підтверджує неможливість ефективного управління цими процесами виключно ручними методами. Це логічно обґрунтовує необхідність залучення цифрових алгоритмів для автоматизації збутової діяльності.

Оскільки збут не є ізольованим процесом, сучасні дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу до його оцінювання. Для забезпечення довгострокового та перспективного розвитку підприємства недостатньо аналізувати лише поточні результати реалізації. Запорукою успіху є збалансованість різних сфер діяльності, тому автор Гарматюк О.В. пропонує використовувати багатовимірну систему індикаторів, яка складається з п'яти взаємопов'язаних груп.

- Перша група охоплює показники стану ресурсозабезпечення. До цієї категорії належать коефіцієнти зносу та оновлення основних засобів, рівень забезпечення підприємства власними фінансами, а також детальна структура операційних витрат за частками амортизації, матеріалів та витрат на оплату праці включно із середньомісячною заробітною платою одного працівника.
- Друга група фокусується на оцінці стійкості фінансового стану та платоспроможності. Цей напрям дозволяє зрозуміти надійність компанії через аналіз оборотності коштів у розрахунках та термінів погашення кредиторської заборгованості. Також сюди включено коефіцієнт поточної ліквідності, фінансовий важіль та коефіцієнт Бівера, які в

сукупності сигналізують про фінансову безпеку та здатність підприємства безперебійно фінансувати маркетингові заходи.

- Третя група індикаторів характеризує ефективність використання наявних ресурсів. Для цього вимірюються капіталовіддача, матеріаловіддача, продуктивність та капіталоозброєність праці, а також загальна оборотність активів. Ці метрики яскраво демонструють, наскільки раціонально підприємство трансформує свій внутрішній виробничий потенціал у готову до подальшого збуту продукцію.
- Четверта група метрик присвячена оцінці прибутковості бізнесу. Вона є ключовим маркером комерційної віддачі і включає показники валової, операційної та чистої рентабельності реалізованої продукції. Для глибшого розуміння результативності управління капіталом до цієї групи також входять показники рентабельності загальних активів та власного капіталу підприємства.
- П'ята група є цільовою і безпосередньо відображає ефективність збутової діяльності. Сюди дослідники відносять рівень товарності продукції, частку реалізації у розрахунках, а також показники збутових витрат і собівартості з розрахунку на одну гривню отриманого доходу. Важливим індикатором у цій групі також виступає коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації, який показує синхронність роботи виробничого та комерційного підрозділів [14].

Такий структурований підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан комерційної діяльності, але й виявити конкретні резерви на кожному рівні функціонування підприємства для подальшої оптимізації процесів стимулювання збуту.

Для комплексного вирішення визначеної управлінської проблеми та досягнення мети дослідження необхідно поєднати інноваційні технології з існуючими класичними підходами до управління комерційною діяльністю. Як зазначають вітчизняні дослідники к.е.н, доц. Пащенко О.П та Коваль О. [15],

пріоритетною стратегічною альтернативою для підприємства є зростання, яке вимагає постійного пошуку напрямів підвищення ефективності збуту. Автори виокремлюють такі фундаментальні класичні напрями вдосконалення: оптимізація управління збутовим персоналом через системи мотивації, розвиток онлайн-продажів, раціональне використання торгової площі за допомогою методів мерчандайзингу, а також стратегічне планування збуту та вдосконалення цінової політики на основі маркетингових досліджень та економіко-математичного моделювання.

Аналіз цих класичних підходів доводить, що вони формують надійний управлінський базис, проте для досягнення високого економічного ефекту на сучасному висококонкурентному ринку готових сніданків їх необхідно суттєво модернізувати. Відповідно до цього методологічний апарат дослідження базується на інтеграції спеціальних інформаційно-аналітичних методів та технологій штучного інтелекту. Традиційні підходи до планування збуту та ціноутворення повністю трансформуються завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання та предикативної аналітики.

Використання спеціалізованих платформ управління трейд-маркетингом дозволяє не просто лінійно прогнозувати обсяги реалізації, а математично точно розраховувати еластичність попиту на основі великих масивів історичних даних. Зазначені алгоритми здатні автоматизовано балансувати глибину акційних знижок для різних категорій товарів підприємства, від високомаржинальних до продуктів із низькою маржинальністю. При розрахунку показника окупності маркетингових інвестицій алгоритм обов'язково враховує всі контрактні умови з партнером, що гарантує абсолютну об'єктивність фінансових прогнозів та захищає компанію від прихованих збитків.

Своєю чергою класичні методи мерчандайзингу та контролю викладки товару, про необхідність яких зазначали науковці, значно посилюються сучасними інструментами комп'ютерного зору. Ця технологія забезпечує автоматизований аудит полиць консолідованих роздрібних мереж шляхом

розпізнавання зображень, гарантуючи суворе дотримання планogram та повністю виключаючи людський фактор при контролі промоакцій.

Такий методологічний вибір, який поєднує перевірені економічні підходи з інноваційними технологіями предикативного моделювання, є обґрунтованим. Він враховує специфіку операційної діяльності ТОВ “Нестле Україна” та дозволяє отримати вичерпну аналітичну інформацію для усунення фінансових втрат під час промоакцій, забезпечуючи стабільне зростання загальної рентабельності комерційної системи підприємства.

Для забезпечення послідовності подальшого дослідження доцільно сформулювати логіко-структурну модель досягнення його мети. Така модель дозволяє систематизувати етапи переходу від виявленої у першому розділі управлінської проблеми до оцінки доцільності використання технологій штучного інтелекту як інструменту вдосконалення системи стимулювання збуту підприємства. Вона відображає логіку подальшого аналізу: від узагальнення наявних проблем збутової системи до визначення процесів, у яких застосування цифрових аналітичних інструментів може мати найбільшу практичну цінність.

Логіко-структурну модель подальшого дослідження доцільності удосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна” за допомогою технологій штучного інтелекту можна подати так:

1. Узагальнення виявлених проблем чинної системи стимулювання збуту підприємства.
2. Визначення етапів збутового процесу, які найбільше впливають на ефективність планування, реалізації та контролю промоакцій.
3. Оцінка слабких місць поточної системи, пов'язаних із ручними розрахунками, обмеженою автоматизацією, складністю прогнозування результатів і контролю виконання домовленостей із ритейлерами.
4. Визначення процесів, у яких використання технологій штучного інтелекту може мати найбільшу практичну цінність.

5. Оцінка доцільності застосування ШІ для підвищення ефективності планування промоакцій, розподілу бюджету, прогнозування результатів і контролю викладки.
6. Формування можливих напрямів удосконалення системи стимулювання збуту з урахуванням потенційного ефекту, обмежень і практичної придатності цифрових інструментів.

Таким чином, логіка подальшого дослідження полягає у переході від уже виявленої управлінської проблеми до перевірки доцільності використання технологій штучного інтелекту як можливого інструменту її вирішення. Попередній аналіз показав, що чинна система стимулювання збуту підприємства потребує вдосконалення через високу складність управління промоакціями, залежність від ручних операцій, ризик неточних розрахунків і недостатній рівень автоматизованого контролю. Тому наступний етап дослідження має бути спрямований на визначення того, у яких саме елементах збутової системи застосування ШІ може бути найбільш обґрунтованим, який практичний ефект воно здатне забезпечити та які умови необхідні для його доцільного використання. Такий підхід дозволяє розглядати штучний інтелект не як універсальне рішення, а як потенційний інструмент підвищення точності, керованості та економічної результативності системи стимулювання збуту підприємства.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна” необхідно провести маркетингове дослідження, спрямоване на отримання інформації про фактичний стан управління промоактивностями, слабкі місця чинної системи та доцільність використання технологій штучного інтелекту для оптимізації окремих збутових процесів. Попередній ситуаційний аналіз засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої цінової чутливості споживачів, посилення впливу роздрібних мереж і зростання тиску з боку дешевших аналогів та власних торгових марок

ритейлерів. У таких умовах ефективність системи стимулювання збуту залежить не лише від обсягу промобюджету, а й від точності планування, якості прогнозування результатів, контролю виконання домовленостей і раціональності розподілу ресурсів.

Метою маркетингового дослідження є визначення доцільності використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна” на ринку готових сніданків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

1. Визначити фактичний порядок планування, погодження, реалізації та контролю промоакцій у системі стимулювання збуту підприємства.
2. Виявити основні слабкі місця чинної системи управління промоактивностями.
3. Оцінити вплив виявлених проблем на ефективність використання промобюджету та результативність збутової діяльності.
4. Визначити процеси, у яких застосування технологій штучного інтелекту може мати найбільшу практичну цінність.
5. Оцінити доцільність та можливий формат використання ШІ для вдосконалення системи стимулювання збуту підприємства.

Таблиця 2.1 – Узгодження завдань, пошукових питань та джерел інформації

Завдання дослідження	Пошукові питання	Що дає відповідь на питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
Виявити основні слабкі місця чинної системи управління промоактивностями	Які операції у процесі планування виконуються вручну?	Визначення ділянок процесу з високою залежністю від ручної роботи	Глибинні інтерв'ю	Перелік ручних операцій
	На яких етапах найчастіше виникають помилки або затримки?	Визначення проблемних зон у процесі планування та контролю	Глибинні інтерв'ю з фахівцями	Перелік проблемних етапів
	Які обмеження має поточна система контролю виконання промоакцій?	Розуміння проблем контролю викладки, наявності товару та виконання домовленостей із ритейлерами	Глибинні інтерв'ю, кабінетне дослідження підходів до контролю промоакцій	Опис обмежень чинної системи
Оцінити вплив виявлених проблем на ефективність використання промобюджету та результативність збутової діяльності	Як ручне планування впливає на швидкість підготовки промоакцій?	Оцінка трудомісткості процесу та витрат робочого часу	Глибинні інтерв'ю, експертні оцінки	Якісна оцінка впливу
	Як недостатня автоматизація впливає на точність прогнозування результатів акцій?	Розуміння ризиків неточних прогнозів і неефективного планування	Глибинні інтерв'ю з фахівцями	Опис ризиків
	Як проблеми контролю промоакцій можуть впливати на їхню рентабельність?	Визначення зв'язку між слабким контролем і можливими фінансовими втратами	Глибинні інтерв'ю, кабінетне дослідження	Аналітичний висновок

Визначити процеси, у яких застосування технологій ІІІ може мати найбільшу практичну цінність	Які етапи системи стимулювання збуту потребують найбільшої оптимізації?	Визначення пріоритетних процесів для вдосконалення	Глибинні інтерв'ю	Перелік пріоритетних процесів
	Які інструменти ІІІ можуть бути релевантними для оптимізації цих процесів?	Встановлення можливих напрямів використання предиктивної аналітики, автоматизації звітності або комп'ютерного зору	Кабінетне дослідження, аналіз практик цифровізації збуту	Перелік потенційних інструментів
	Які обмеження можуть ускладнити використання ІІІ у збутовій системі підприємства?	Виявлення організаційних, інформаційних або технічних бар'єрів	Глибинні інтерв'ю, кабінетне дослідження	Перелік потенційних обмежень
Оцінити доцільність та можливий формат використання ІІІ для вдосконалення системи стимулювання збуту	У яких процесах використання ІІІ є найбільш доцільним?	Визначення сфер, де очікуваний ефект від ІІІ є найбільш обґрунтованим	Узагальнення результатів дослідження	Аналітичний висновок
	Який потенційний ефект може забезпечити використання ІІІ?	Оцінка можливого впливу на швидкість, точність, контроль і раціональність використання ресурсів	Глибинні інтерв'ю, експертні оцінки, кабінетне дослідження	Опис очікуваного ефекту
	Який формат використання ІІІ є найбільш прийнятним для підприємства?	Визначення практичного напрямку вдосконалення системи стимулювання збуту	Узагальнення результатів дослідження	Практичні рекомендації

Пошукові питання, наведені у табл. 2.1, сформульовано відповідно до логіки досягнення мети маркетингового дослідження. Вони спрямовані на поетапне отримання інформації про фактичний стан системи стимулювання збуту, її проблемні елементи, потенціал оптимізації та доцільність використання технологій штучного інтелекту. Кожне пошукове питання має прикладний характер, оскільки дозволяє отримати конкретний вид інформації, необхідний для подальшого формування управлінських рекомендацій.

Перший блок пошукових питань стосується виявлення слабких місць чинної системи управління промоактивностями. Ці питання сформульовано для того, щоб встановити, які операції виконуються вручну, на яких етапах виникають затримки або помилки та які обмеження має поточна система контролю виконання промоакцій. Очікуваним результатом є перелік проблемних зон, що знижують ефективність стимулювання збуту. Отримання такої інформації є важливим, оскільки саме вона дозволяє перейти від загального твердження про потребу в удосконаленні до конкретизації процесів, які потребують змін.

Другий блок пошукових питань спрямований на оцінку впливу виявлених проблем на результативність збутової діяльності. У межах цього блоку необхідно з'ясувати, як ручне планування впливає на швидкість підготовки промоакцій, наскільки недостатня автоматизація ускладнює прогнозування результатів та яким чином проблеми контролю можуть впливати на рентабельність акцій. У відповідь планується отримати якісну оцінку наслідків наявних недоліків для використання промобюджету, точності управлінських рішень і загальної ефективності системи стимулювання збуту.

Третій блок питань пов'язаний із визначенням процесів, у яких застосування технологій штучного інтелекту може мати найбільшу практичну цінність. Ці питання дозволяють встановити, які етапи збутової системи потребують найбільшої оптимізації, які цифрові інструменти можуть бути релевантними для вирішення виявлених проблем та які обмеження можуть ускладнити їх використання. Очікуваний формат результату у вигляді

переліку потенційних напрямів застосування ШІ є достатнім для подальшого порівняння можливостей цифрових інструментів із реальними потребами підприємства.

Четвертий блок пошукових питань спрямований на узагальнення результатів дослідження та формування висновку щодо доцільності використання ШІ. Його метою є визначення того, у яких процесах застосування штучного інтелекту є найбільш обґрунтованим, який потенційний ефект воно може забезпечити та який формат використання є найбільш прийнятним для підприємства. У результаті планується отримати аналітичний висновок, що стане основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту.

Для отримання необхідної інформації у дослідженні доцільно використати поєднання якісних методів та кабінетного дослідження. Вибір якісного підходу пояснюється тим, що дослідження спрямоване не на вимірювання масової споживчої думки, а на глибоке розуміння внутрішніх бізнес-процесів підприємства, логіки прийняття управлінських рішень, проблем ручного планування та потенціалу автоматизації. У цьому випадку кількісне опитування не дозволило б повною мірою з'ясувати причини неефективності окремих процесів, оскільки такі питання потребують експертного пояснення, деталізації та професійної інтерпретації.

Основним методом отримання первинної інформації обрано глибинні інтерв'ю з фахівцями підприємства, які залучені до збуту, трейд-маркетингу, планування промоакцій або взаємодії з роздрібними мережами. Цей метод є доцільним, оскільки дозволяє отримати не лише формальні відповіді, а й розгорнуті пояснення щодо фактичного перебігу процесів, типових проблем, обмежень поточної системи та можливих напрямів її оптимізації. Глибинні інтерв'ю також дають змогу виявити ті аспекти управління промоактивностями, які не завжди відображаються у відкритих джерелах або стандартній звітності.

Кабінетне дослідження використовується як допоміжний метод для аналізу теоретичних підходів до організації збутової діяльності, сучасних інструментів цифровізації торговельного маркетингу та практик застосування технологій штучного інтелекту у плануванні, прогнозуванні й контролі промоакцій. Його застосування є обґрунтованим, оскільки дозволяє зіставити внутрішні проблеми підприємства з наявними технологічними рішеннями та визначити, які з них можуть бути релевантними для вдосконалення системи стимулювання збуту.

Таким чином, обрана методична схема дослідження забезпечує поєднання внутрішньої експертної інформації та зовнішнього аналітичного контексту. Глибинні інтерв'ю дозволяють виявити реальні проблеми функціонування збутової системи підприємства, а кабінетне дослідження дає змогу оцінити можливі інструменти їх вирішення. Саме таке поєднання методів є достатнім для досягнення мети дослідження, оскільки дозволяє не лише підтвердити наявність проблеми, а й обґрунтувати доцільність та можливий формат використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна”.

Маючи сформовану структуру інформаційних запитів, необхідно перейти до планування організаційних заходів щодо отримання інформації. У межах цього дослідження передбачено використання двох основних джерел інформації: вторинної, яка буде отримана шляхом кабінетного дослідження, та первинної, що буде зібрана за допомогою глибинних інтерв'ю з експертами всередині підприємства. Такий підхід є доцільним, оскільки дослідження спрямоване не на вивчення масової споживчої поведінки, а на оцінку внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних із плануванням, реалізацією, фінансовим контролем та операційним забезпеченням промоакцій.

Планування збору вторинної інформації передбачає систематизацію даних, які вже були частково опрацьовані у процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства. У першому розділі було визначено основні ринкові передумови проблеми: високу цінову

чутливість споживачів, посилення ролі роздрібних мереж, зростання конкуренції з боку дешевших аналогів і власних торгових марок, а також недостатній рівень автоматизації окремих елементів системи стимулювання збуту. У подальшому кабінетне дослідження має бути спрямоване на поглиблення цих висновків і деталізацію інформації щодо можливостей використання технологій штучного інтелекту для оптимізації збутових процесів.

Алгоритм роботи з вторинною інформацією передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі визначаються інформаційні потреби дослідження, пов'язані з оцінкою доцільності використання ШІ у системі стимулювання збуту. На другому етапі здійснюється відбір джерел внутрішньої інформації, які можуть характеризувати фактичний стан промоактивностей підприємства: промоплани, звіти щодо реалізації акцій, дані про промобюджети, рівень знижок, маржинальність товарних категорій, обсяги відвантажень, наявність товару, виконання умов ритейлерів та результати попередніх акційних кампаній. Використання такої інформації можливе за умови дотримання вимог конфіденційності та доступності даних для дослідника.

На третьому етапі планується опрацювання зовнішньої вторинної інформації. До неї належать наукові публікації щодо організації збутової діяльності, матеріали про стимулювання збуту, галузеві огляди ринку FMCG, відкриті аналітичні дані про розвиток роздрібної торгівлі, а також джерела щодо використання предиктивної аналітики, автоматизації трейд-маркетингу та комп'ютерного зору у контролі викладки товарів. Залучення таких джерел є важливим, оскільки дозволяє зіставити внутрішні проблеми підприємства з наявними технологічними рішеннями та визначити, які з них можуть бути релевантними для вдосконалення системи стимулювання збуту. Такий підхід узгоджується з теоретичним положенням про те, що сучасний збут є багатокомпонентною системою, яка охоплює інформаційно-аналітичне

забезпечення, стратегічне планування, комунікаційну взаємодію та логістично-операційне управління.

Основними показниками, які необхідно отримати або якісно оцінити в межах аналізу вторинної інформації, є: частка продажів, що припадає на промоакції; глибина знижок; витрати на стимулювання збуту; рентабельність промоакцій; маржинальність окремих товарних груп; частота проведення акцій; рівень виконання планових показників; наявність товару під час промоактивностей; ризики нестачі продукції; а також рівень залежності процесу планування від ручних розрахунків. Отримані дані будуть використані для формування загального уявлення про проблемні зони чинної системи та для підготовки до збору первинної інформації.

Збір первинної інформації планується здійснити за допомогою якісного методу дослідження, а саме глибинних інтерв'ю з експертами. Вибір якісного підходу обумовлений специфікою маркетингової управлінської проблеми. Дослідження має з'ясувати не кількісну поширеність певної думки серед великої групи респондентів, а глибинне розуміння того, як фактично функціонує система стимулювання збуту, які етапи є найбільш проблемними, які процеси залежать від ручного планування та чи є використання ШІ доцільним для їх оптимізації. Відповідно, кількісне анкетування не є основним методом, оскільки воно не дозволило б повною мірою розкрити управлінський, фінансовий та операційний контекст проблеми.

Глибинне інтерв'ю обрано як основний інструмент отримання первинної інформації, оскільки цей метод дозволяє отримати розгорнуті відповіді, уточнити позицію респондента, виявити причинно-наслідкові зв'язки та зафіксувати практичні особливості внутрішніх бізнес-процесів. На відміну від фокус-групи, глибинне інтерв'ю є більш доречним для цього дослідження, оскільки питання планування промоакцій, контролю бюджетів, взаємодії з ритейлерами та забезпечення товарної наявності можуть містити чутливу внутрішню інформацію. Індивідуальний формат інтерв'ю зменшує ризик

впливу інших учасників на відповіді та створює умови для більш відвертого обговорення проблемних аспектів.

Відбір респондентів здійснюватиметься за цільовим експертним принципом. Оскільки дослідження стосується конкретного підприємства та його внутрішніх бізнес-процесів, воно має ознаки монографічного дослідження, а вибірка не є ймовірнісною. До участі в інтерв'ю доцільно залучити представників тих функціональних напрямів, які безпосередньо впливають на планування, фінансову оцінку, реалізацію та операційне забезпечення промоакцій. Зокрема, планується провести інтерв'ю з представниками збуту, трейд-маркетологом, фінансовим контролером та спеціалістом із постачання або планування поставок.

Такий склад експертів є обґрунтованим, оскільки система стимулювання збуту є міжфункціональним процесом. Представники збуту можуть надати інформацію про взаємодію з роздрібними мережами, погодження умов промоакцій та складність виконання домовленостей із ритейлерами. Трейд-маркетолог дозволить оцінити логіку планування промоактивностей, вибору механік стимулювання, підготовки матеріалів і контролю реалізації акцій у торговельних точках. Фінансовий контролер є важливим джерелом інформації щодо рентабельності промоакцій, контролю промобюджету, ризику збитковості та доцільності інвестицій у певні інструменти стимулювання. Спеціаліст із постачання або планування поставок дасть змогу з'ясувати, наскільки промоактивності узгоджені з наявністю товару, прогнозуванням попиту, обсягами закупівель і можливістю забезпечити необхідну кількість продукції під час акційного періоду.

Орієнтовна кількість респондентів становитиме 4–6 осіб. Для якісного експертного дослідження визначальним є не статистична репрезентативність, а професійна компетентність учасників та їхня залученість до досліджуваного процесу. Саме тому у межах цієї роботи не визначаються довірна ймовірність, рівень похибки та параметри ймовірнісної вибірки. Достатність вибірки

оцінюватиметься за критерієм змістової насиченості, тобто повторюваності ключових проблем, оцінок і висновків у відповідях експертів.

Інтерв'ю планується проводити за напівструктурованим гайдом, що забезпечить поєднання єдиної логіки опитування з можливістю уточнення відповідей респондентів. Основними тематичними блоками гайду є: характеристика чинного процесу планування промоакцій; джерела даних, які використовуються для прийняття рішень; проблеми ручного планування; складнощі погодження та контролю промоактивностей; фінансова оцінка результативності акцій; вплив товарної наявності на ефективність промо; ставлення експертів до можливого використання ШІ; потенційні напрями автоматизації та очікувані обмеження. Гайд глибинного інтерв'ю наведено у додатку А.

Аналіз отриманої первинної інформації здійснюватиметься якісним способом. Передбачається змістове опрацювання відповідей респондентів, групування повторюваних проблем, виокремлення ключових слабких місць системи стимулювання збуту та визначення процесів, у яких застосування технологій штучного інтелекту може мати найбільшу практичну цінність. Особлива увага приділятиметься зіставленню позицій експертів із різних функціональних напрямів, оскільки це дозволить оцінити проблему не лише з комерційного, а й з фінансового та операційного погляду.

Запропонована схема збору інформації забезпечує комплексний підхід до вирішення маркетингової управлінської проблеми. Кабінетне дослідження дозволяє сформулювати зовнішній аналітичний контекст і визначити потенційні цифрові інструменти вдосконалення збутової системи, тоді як глибинні інтерв'ю забезпечують отримання первинної інформації про реальні внутрішні процеси підприємства. Поєднання цих методів є достатнім для оцінки доцільності використання технологій штучного інтелекту та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна”.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

Після формування дизайну маркетингового дослідження та визначення його основних інформаційних потреб було здійснено аналіз отриманих результатів. Оскільки дослідження має якісний характер, його результати подаються не у вигляді статистичних показників, а через узагальнення експертних оцінок, виявлення повторюваних смислових акцентів, проблемних зон та причинно-наслідкових зв'язків у межах системи стимулювання збуту підприємства. Такий підхід дозволяє не лише описати окремі аспекти функціонування збутової системи, а й інтерпретувати їх з позиції доцільності подальшого використання технологій штучного інтелекту.

Метою аналізу результатів є встановлення того, які елементи чинної системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» потребують першочергового вдосконалення, у яких процесах використання цифрових аналітичних інструментів може мати найбільшу практичну цінність, а також які організаційні, фінансові та операційні умови необхідно враховувати під час формування рекомендацій. Інтерпретація результатів здійснюється відповідно до поставлених завдань дослідження та пошукових питань, сформульованих у підрозділі 2.2.

Інформаційною базою для аналізу стали результати глибинних інтерв'ю з експертами, які безпосередньо або опосередковано залучені до процесів планування, погодження, реалізації, фінансового контролю та операційного забезпечення промоакцій. Такий склад респондентів було обрано з огляду на міжфункціональний характер системи стимулювання збуту. Промоакція не є ізольованим маркетинговим заходом, оскільки її ефективність залежить від узгодженості комерційних рішень, фінансових розрахунків, трейд-маркетингової підтримки та здатності підприємства забезпечити необхідну товарну наявність у період проведення активності.

До експертного пулу були включені представники збуту, трейд-маркетингу, фінансового контролю та постачання. Представники збуту є

важливими носіями інформації щодо взаємодії з торговельними партнерами, погодження умов промоакцій, вимог ритейлерів та практичних труднощів реалізації домовленостей у каналі продажу. Трейд-маркетолог дозволяє оцінити логіку планування промоактивностей, вибір механік стимулювання, підготовку підтримки та контроль представленості продукції у торговельних точках. Фінансовий контролер забезпечує розуміння того, як оцінюється доцільність витрат на промоакції, які ризики виникають під час розрахунку рентабельності та яким чином промобюджет впливає на загальну ефективність збутової діяльності. Спеціаліст із постачання є необхідним джерелом інформації щодо зв'язку між промоплануванням, прогнозуванням попиту, запасами та забезпеченням необхідних обсягів продукції під час акційного періоду.

Таблиця 2.2 – Характеристика експертів, залучених до маркетингового дослідження

Категорія експерта	Роль у процесі стимулювання збуту	Тип інформації, отриманої в межах інтерв'ю
Представник збуту	Взаємодія з торговельними партнерами, погодження умов промоакцій, контроль виконання домовленостей у каналі продажу	Інформація про складність погодження промоакцій, вимоги ритейлерів, проблеми реалізації домовленостей та вплив торговельних мереж на збутову діяльність
Трейд-маркетолог	Планування промомеханік, підготовка підтримки, координація представленості товару в торговельних точках	Інформація про логіку формування промоактивностей, проблеми організації підтримки, контроль викладки та ефективність окремих інструментів стимулювання
Фінансовий контролер	Оцінка бюджету, маржинальності, рентабельності та економічної доцільності промоакцій	Інформація про фінансові ризики, складність оцінки окупності, вплив знижок на маржинальність і потребу в точнішому прогнозуванні результатів
Спеціаліст із постачання / планування поставок	Забезпечення товарної наявності, узгодження промоакцій із запасами та прогнозованими обсягами реалізації	Інформація про ризики дефіциту або надлишку продукції, складність прогнозування обсягів під промоакції та вплив товарної наявності на результативність збутових активностей

Джерело: побудовано автором

Залучення експертів із різних функціональних напрямів дозволяє розглянути систему стимулювання збуту не лише з позиції комерційного результату, а як цілісний управлінський процес. Це важливо, оскільки слабкі місця промоактивностей можуть виникати не тільки на етапі взаємодії з ритейлером, а й на рівні попередніх розрахунків, фінансової оцінки, планування запасів або подальшого контролю результатів. Саме тому подальший аналіз результатів дослідження здійснюється за тематичними блоками, що відповідають ключовим етапам системи стимулювання збуту: планування промоакцій, погодження умов, фінансова оцінка, операційне забезпечення, контроль виконання та визначення потенціалу використання технологій штучного інтелекту.

За результатами узагальнення експертних оцінок було визначено, що чинна система стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» має низку проблемних зон, які проявляються на різних етапах планування, погодження, реалізації та контролю промоакцій. Важливо, що ці проблеми не є ізольованими. Вони формуються внаслідок складності самого процесу управління промоактивностями, необхідності врахування великої кількості даних, участі кількох функціональних підрозділів та високої залежності результатів акції від дій торговельних партнерів.

Першою проблемною зоною є висока трудомісткість підготовки промоакцій. Планування акційної активності потребує обробки значного обсягу інформації: історичних продажів, результатів попередніх промо, рівня знижок, маржинальності товарних груп, прогнозованих обсягів реалізації, бюджетних обмежень та умов співпраці з ритейлерами. Частина цієї інформації потребує ручної перевірки, зіставлення та погодження між різними учасниками процесу. Це підвищує операційне навантаження на фахівців і збільшує тривалість підготовчого етапу.

Другою проблемною зоною є складність фінансової оцінки промоакцій до моменту їх запуску. У межах збутової системи важливо не лише спрогнозувати приріст продажів, а й оцінити фактичну економічну доцільність

активності з урахуванням глибини знижки, маржинальності продукції, витрат на підтримку та умов конкретного торговельного партнера. За таких умов стандартний підхід до планування промо може бути недостатнім, оскільки однакова акційна механіка може мати різний фінансовий результат для різних товарних груп або каналів продажу.

Третьою проблемою є потреба в більш точному узгодженні промоактивностей із товарною наявністю. Ефективність акції значною мірою залежить від того, чи буде продукція доступною в необхідних обсягах у період проведення промо. Недостатня точність прогнозування попиту може призводити або до дефіциту товару, що обмежує потенційні продажі, або до надлишкових запасів, які створюють додаткове навантаження на операційну систему. Тому промопланування має бути тісно пов'язане не лише з комерційними цілями, а й із можливостями постачання.

Четвертою проблемною зоною є контроль фактичного виконання умов промоакції у торговельних точках. Навіть за умови якісного попереднього планування результативність активності може знижуватися через недотримання погоджених параметрів: недостатню представленість товару, несвоєчасне оновлення акційної пропозиції, відсутність необхідних матеріалів або обмежену видимість продукції для споживача. Це ускладнює об'єктивну оцінку того, чи низький результат промоакції пов'язаний із самою механікою стимулювання, чи з проблемами її фактичного виконання.

Окремою проблемою є обмеженість постаналізу промоакцій. Для прийняття якісних управлінських рішень важливо не лише зафіксувати фінальний результат, а й зрозуміти причини відхилення фактичних показників від очікуваних. Якщо аналіз проводиться переважно вручну або на основі розрізнених даних, підприємству складніше швидко визначити, які механіки були ефективними, які товарні групи потребують іншого підходу, а які активності не забезпечили очікуваної віддачі.

Таблиця 2.3 – Проблемні зони чинної системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна»

Етап процесу	Проблемна зона	Зміст проблеми
Планування промоакції	Висока трудомісткість підготовки	Необхідність обробки значного обсягу даних щодо продажів, знижок, бюджету, маржинальності та умов ритейлерів
Фінансова оцінка	Складність прогнозування рентабельності	Потреба врахування не лише очікуваного приросту продажів, а й маржинальності, витрат і ризику збитковості
Узгодження з постачанням	Ризик недостатньої або надлишкової товарної наявності	Промоакція потребує точного прогнозування обсягів продукції, необхідних у період її проведення
Реалізація в каналі збуту	Обмежений контроль фактичного виконання	Результат промо залежить від дотримання умов викладки, акційної ціни та представленості товару у торговельній точці
Постаналіз	Недостатня швидкість і глибина оцінки результатів	Складність оперативного зіставлення планових і фактичних показників та визначення причин відхилень

Джерело: побудовано автором

Основна проблема чинної системи стимулювання збуту полягає не лише в окремих недоліках планування або контролю, а у високій складності всього процесу управління промоакціями. Підприємство має працювати з великою кількістю змінних, які впливають на кінцевий результат: комерційними умовами, фінансовими показниками, товарною наявністю, поведінкою ритейлерів і фактичним виконанням домовленостей у точках продажу. Саме тому подальше вдосконалення системи має бути спрямоване на підвищення точності планування, автоматизацію окремих розрахункових операцій, посилення контролю та покращення якості управлінського аналізу.

Виявлені проблемні зони безпосередньо впливають на ефективність промоакцій, оскільки кожен етап процесу стимулювання збуту пов'язаний із подальшим фінансовим і комерційним результатом. Якщо на етапі планування припускаються неточності у прогнозуванні попиту, виборі товарних позицій або розрахунку глибини знижки, це може призвести до нераціонального використання промобюджету. Відповідно, навіть за умови зростання обсягів продажу промоакція не обов'язково буде економічно ефективною.

Перший напрям впливу пов'язаний із витратами часу та операційним навантаженням. Ручна обробка інформації, потреба в додаткових перевірках і багатоетапне погодження між підрозділами збільшують тривалість підготовки промоакції. Це знижує гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові зміни та може обмежувати можливість швидкого коригування умов активності. У динамічному конкурентному середовищі швидкість прийняття рішень стає важливим фактором ефективності збутової діяльності.

Другий напрям впливу стосується точності управлінських рішень. Якщо промоакція планується на основі неповної або недостатньо систематизованої інформації, зростає ризик помилок у прогнозуванні результату. Це може проявлятися у завищених очікуваннях щодо продажів, некоректному розрахунку бюджету, неправильному виборі товарних позицій або недооцінці впливу знижки на маржинальність. У результаті підприємство може інвестувати ресурси в активності, які не забезпечують достатньої економічної віддачі.

Третій напрям пов'язаний із фінансовою результативністю. Промоакція має оцінюватися не лише через приріст продажів, а й через її вплив на прибутковість. Якщо знижка є надто глибокою або застосовується до товарів із нижчою маржинальністю, зростання реалізації може не компенсувати втрату доходу з одиниці продукції. Саме тому недостатня точність попередньої фінансової оцінки створює ризик проведення акцій, які формально збільшують обсяги продажу, але не покращують загальний фінансовий результат.

Четвертий напрям впливу пов'язаний із товарною наявністю. Якщо обсяги продукції під промоакцію сплановані недостатньо точно, підприємство може стикнутися з двома протилежними наслідками. У разі дефіциту товару компанія втрачає частину потенційних продажів і не повністю реалізує ефект від промоакції. У разі надлишкових запасів виникає додаткове навантаження на систему постачання та потреба в подальшому розпродажі продукції. Обидві

ситуації знижують ефективність збутової активності та ускладнюють планування наступних промо.

П'ятий напрям стосується контролю виконання домовленостей у торговельних точках. Якщо погоджені умови промоакції фактично не реалізовані повною мірою, підприємство не отримує очікуваного результату навіть за умови правильно спланованої механіки. Недостатня представленість товару, слабка видимість акційної пропозиції або порушення умов викладки знижують імовірність покупки та спотворюють результати подальшого аналізу. У такому випадку складно визначити, чи була проблема в самій промоакції, чи в якості її виконання на рівні роздрібної мережі.

Узагальнення впливу виявлених проблем на ефективність промоакцій наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вплив проблем чинної системи на ефективність промоакцій

Проблема	Потенційний вплив на промоакцію	Наслідок для підприємства
Висока частка ручної обробки даних	Зростання тривалості підготовки та ризику технічних помилок	Зниження швидкості прийняття рішень і збільшення операційного навантаження
Недостатня точність прогнозування	Відхилення фактичних продажів від очікуваних	Ускладнення планування бюджету, запасів і комерційних результатів
Складність оцінки рентабельності	Ризик запуску акцій із недостатньою економічною віддачею	Нераціональне використання промобюджету
Недостатня інтеграція з плануванням постачання	Дефіцит або надлишок товару під час промоакції	Втрата потенційних продажів або зростання операційних витрат
Обмежений контроль виконання умов у торгових точках	Невідповідність фактичної реалізації погодженим параметрам	Зниження результативності акції та викривлення постаналізу
Недостатньо глибокий постаналіз	Обмежене розуміння причин успіху або неефективності промо	Складність удосконалення майбутніх промоактивностей

Джерело: побудовано автором

Вплив виявлених проблем має системний характер. Вони не лише ускладнюють окремі операції, а й знижують якість управління промоакціями

в цілому. Найбільш критичним є те, що проблеми на ранніх етапах процесу можуть накопичуватися та посилюватися на наступних етапах: неточне планування впливає на бюджет, помилки у прогнозуванні ускладнюють постачання, а недостатній контроль реалізації спотворює оцінку результатів. Це підтверджує необхідність пошуку інструментів, які здатні підвищити точність прогнозування, зменшити залежність від ручних операцій, забезпечити кращу інтеграцію даних та посилити контроль результативності промоактивностей.

Аналіз результатів дослідження показує, що потенціал використання технологій штучного інтелекту у системі стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» пов'язаний із необхідністю підвищення точності, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Чинна система промопланування передбачає роботу з великою кількістю змінних, серед яких попередні продажі, результати минулих акцій, маржинальність товарних груп, рівень знижок, умови співпраці з ритейлерами, бюджетні обмеження та прогнозована товарна наявність. У таких умовах штучний інтелект може виступати не як заміна фахівця, а як інструмент аналітичної підтримки, що допомагає швидше опрацьовувати дані, виявляти закономірності та знижувати ризик помилок під час прийняття рішень.

Найбільша практична цінність ШІ проявляється в тих процесах, де результат промоакції залежить від якості прогнозування та здатності врахувати одночасно кілька факторів. Наприклад, під час планування акційної активності важливо не лише передбачити можливе зростання продажів, а й оцінити, чи буде така активність фінансово доцільною для підприємства. Інструменти предиктивної аналітики можуть допомогти моделювати очікувані результати промоакцій з урахуванням історичних даних, сезонності, рівня знижки, специфіки товарної групи та умов конкретного каналу продажу.

Важливе значення має також можливість автоматизованої оцінки рентабельності промоакцій. Для підприємства недостатньо орієнтуватися лише на приріст обсягів реалізації, оскільки збільшення продажів не завжди

означає покращення фінансового результату. Якщо акція проводиться для товарів із нижчою маржинальністю або передбачає надто глибоку знижку, її економічний ефект може бути обмеженим. У цьому контексті ІІІ може використовуватися для попереднього порівняння різних промосценаріїв, визначення оптимальної глибини знижки та оцінки ризику недостатньої окупності.

Потенціал цифрових інструментів простежується і в узгодженні промопланування з постачанням. Результативність акції залежить від того, чи буде продукція доступною в необхідному обсязі протягом усього періоду її проведення. Неточне прогнозування попиту може призводити до втрати продажів через дефіцит товару або до формування надлишкових запасів після завершення активності. Прогнозні моделі на основі ІІІ можуть підвищити якість планування товарної наявності, оскільки дозволяють враховувати попередню динаміку продажів, очікуваний ефект від промо та особливості попиту в різних каналах збуту.

Окрему управлінську цінність має використання технологій комп'ютерного зору для контролю фактичного виконання домовленостей у торговельних точках. Навіть якісно спланована промоакція може не забезпечити очікуваного результату, якщо товар недостатньо представлений на полиці, акційна пропозиція не є помітною або погоджені умови викладки виконані не повністю. Автоматизований аудит полиць може надати підприємству більш об'єктивну інформацію про фактичну реалізацію промоактивності та зменшити залежність контролю від людського фактору.

Таблиця 2.5 – Потенціал використання ІІІ в системі стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна»

Процес системи стимулювання збуту	Потенційний інструмент ІІІ	Очікувана управлінська цінність
Прогнозування результатів промоакцій	Предиктивна аналітика	Підвищення точності прогнозу продажів і зменшення ризику необґрунтованих очікувань

Фінансова оцінка промоакцій	Автоматизоване моделювання ефективності	Попередня оцінка рентабельності, маржинальності та доцільності промоактивності
Розподіл промобюджету	Алгоритмічна оптимізація сценаріїв	Раціональніший розподіл ресурсів між товарами, мережами та періодами активності
Планування товарної наявності	Прогнозні моделі попиту	Зменшення ризику дефіциту або надлишкових запасів під час акційного періоду
Контроль викладки та виконання умов	Комп'ютерний зір	Об'єктивніша перевірка представленості товару та дотримання домовленостей у торгових точках
Постаналіз промоакцій	Автоматизовані аналітичні панелі	Швидше зіставлення планових і фактичних результатів та формування висновків для майбутніх активностей

Джерело: побудовано автором

Попри значний потенціал технологій штучного інтелекту, їх використання у системі стимулювання збуту не може розглядатися як автоматичне вирішення всіх виявлених проблем. Ефективність таких інструментів залежить від того, наскільки підприємство готове до роботи з даними, наскільки узгодженими є внутрішні процеси та чи існує чітке розуміння управлінської цінності цифрового рішення. Якщо ці передумови не забезпечені, ІІІ може стати лише додатковим технологічним елементом, який не змінить суттєво якість управління промоактивностями.

Однією з базових умов є наявність повних, актуальних і структурованих даних. Для коректного прогнозування результатів промоакцій необхідно мати інформацію про історичні продажі, умови попередніх акцій, рівень знижок, маржинальність, товарну наявність, активності конкурентів і фактичне виконання домовленостей із ритейлерами. Якщо дані зберігаються у різних форматах, оновлюються нерегулярно або не дають змоги зіставити планові й фактичні показники, точність прогнозних моделей буде обмеженою. У такому разі ІІІ не усуває проблему, а лише швидше обробляє недостатньо якісну інформацію.

Не менш важливою є організаційна готовність підприємства. Система стимулювання збуту має міжфункціональний характер, тому цифрові інструменти можуть бути ефективними лише тоді, коли збут, трейд-

маркетинг, фінанси та постачання працюють у межах узгодженої логіки. Якщо кожен підрозділ використовує власні критерії оцінки результативності, має різні підходи до планування або працює з окремими масивами даних, впровадження ШІ може зіткнутися з внутрішніми бар'єрами. Тому перед використанням таких технологій важливо не лише обрати інструмент, а й стандартизувати процеси, показники та відповідальність між учасниками.

Фінансовий аспект також має принципове значення. Використання предиктивної аналітики, автоматизованих платформ управління промоакціями або комп'ютерного зору може потребувати інвестицій у програмне забезпечення, інтеграцію з наявними системами, технічну підтримку та навчання персоналу. Саме тому рішення про застосування ШІ має спиратися не лише на технологічну привабливість, а й на очікуваний економічний ефект. Доцільність цифрового рішення буде обґрунтованою лише за умови, що воно дозволяє скоротити операційні витрати, зменшити ризик помилок, підвищити точність прогнозування або покращити контроль рентабельності промоакцій.

Кадрова готовність є ще однією передумовою результативного використання ШІ. Навіть найточніші аналітичні моделі потребують професійної інтерпретації, оскільки управлінське рішення не може повністю ґрунтуватися на автоматично сформованому прогнозі. Фахівці мають розуміти логіку роботи інструменту, перевіряти отримані результати з погляду бізнес-контексту та приймати фінальне рішення з урахуванням ринкових, фінансових і операційних обмежень. Отже, роль працівника не зменшується, а трансформується від ручного виконавця розрахунків до аналітика, який працює з результатами моделювання.

Таблиця 2.6 – Умови та обмеження використання ШІ в системі стимулювання збуту

Група умов або обмежень	Зміст	Значення для підприємства
----------------------------	-------	---------------------------

Інформаційні	Необхідність повних, актуальних і структурованих даних щодо продажів, промоакцій, знижок, маржинальності та товарної наявності	Від якості даних залежить точність прогнозів і коректність управлінських висновків
Організаційні	Потреба в узгодженій взаємодії між збутом, трейд-маркетингом, фінансами та постачанням	ІІІ буде ефективним лише за умови стандартизованої логіки процесів і відповідальності
Фінансові	Необхідність оцінки витрат на впровадження, інтеграцію та підтримку цифрового рішення	Використання ІІІ має бути економічно обґрунтованим і пов'язаним з очікуваним ефектом
Технічні	Потреба в інтеграції з наявними інформаційними системами та джерелами даних	Технічна несумісність може обмежити практичну ефективність рішення
Кадрові	Необхідність підготовки працівників до роботи з аналітичними інструментами	Результати ІІІ потребують професійної інтерпретації та управлінської перевірки

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз дає змогу узагальнити результати дослідження відповідно до пошукових питань, сформульованих у підрозділі 2.2. Такий підхід дозволяє перевірити, наскільки отримані результати відповідають меті дослідження та чи створюють вони достатню основу для подальшого формування практичних рекомендацій. Оскільки дослідження має якісний характер, відповіді на пошукові питання подаються у формі аналітичних узагальнень, що відображають зміст виявлених проблем, причинно-наслідкові зв'язки та можливі напрями управлінського реагування.

Таблиця 2.7 – Узагальнення результатів дослідження відповідно до пошукових питань

Пошукове питання	Узагальнена відповідь	Управлінське значення
Які елементи чинної системи стимулювання збуту потребують найбільшої уваги?	Найбільш проблемними є процеси, пов'язані з плануванням, фінансовою оцінкою, узгодженням товарної наявності, контролем виконання та постаналізом промоакцій	Саме ці процеси мають бути пріоритетними під час розроблення рекомендацій
У чому проявляються основні слабкі місця поточної системи?	Слабкі місця пов'язані з високою трудомісткістю ручної обробки даних, складністю прогнозування результатів, ризиком фінансової	Проблема має системний характер і не може бути вирішена лише зміною окремих промомеханік

	неефективності та обмеженим контролем виконання умов	
Як виявлені проблеми впливають на ефективність промоакцій?	Вони можуть призводити до затримок у підготовці, неточних прогнозів, нераціонального використання бюджету, дефіциту або надлишку товару та викривлення результатів постаналізу	Підприємству необхідно підвищити точність планування та якість аналітичного супроводу промоакцій
У яких процесах використання ШІ може мати найбільшу практичну цінність?	Найбільший потенціал мають прогнозування результатів промоакцій, фінансове моделювання, планування товарної наявності, контроль викладки та автоматизований постаналіз	Ці напрями можуть стати основою для практичних рекомендацій у наступному розділі
Які умови необхідні для доцільного використання ШІ?	Доцільність залежить від якості даних, готовності процесів, міжфункціональної координації, технічної інтеграції та економічного обґрунтування	Перед використанням ШІ необхідно оцінити не лише потенційні переваги, а й організаційні та ресурсні обмеження
Чи є використання ШІ доцільним напрямом удосконалення системи стимулювання збуту?	Використання ШІ є доцільним як вибірковий інструмент підтримки управлінських рішень у найбільш проблемних процесах, а не як універсальне рішення для всієї системи	Подальші рекомендації мають передбачати поетапний підхід до застосування цифрових інструментів

Джерело: побудовано автором

Отримані результати підтверджують, що вдосконалення системи стимулювання збуту має стосуватися не лише окремих промомеханік, а загальної якості управління промоактивностями. Проблема проявляється у складності обробки даних, необхідності точнішого прогнозування, потребі у фінансово обґрунтованих рішеннях, узгодженості з постачанням і контролі фактичного виконання умов у торговельних точках. Саме ці аспекти визначають практичну цінність використання технологій штучного інтелекту.

Загальна інтерпретація результатів свідчить, що ШІ може бути доцільним напрямом удосконалення за умови його вибіркового застосування. Його роль має полягати у підтримці управлінських рішень, підвищенні точності аналізу та зменшенні операційного навантаження на фахівців. Такий висновок створює основу для переходу до третього розділу роботи, у якому мають бути сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи

стимулювання збуту з урахуванням потенціалу, обмежень і умов використання цифрових аналітичних інструментів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто теоретико-методичні засади дослідження системи збуту підприємства та сформовано дизайн маркетингового дослідження, спрямованого на оцінку доцільності використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна». Опрацювання наукових підходів дозволило встановити, що збутова діяльність є не лише процесом реалізації продукції, а комплексною управлінською системою, яка поєднує інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічне планування, комунікаційну взаємодію з партнерами, логістично-операційне управління та оцінку фінансової результативності. Такий підхід є особливо важливим для ринку готових сніданків, де ефективність збуту залежить від узгодженості дій між кількома функціональними напрямками підприємства.

У межах методологічного обґрунтування було визначено, що дослідження має бути спрямоване не на безумовне впровадження штучного інтелекту, а на перевірку його доцільності як інструменту вирішення вже виявленої управлінської проблеми. Для цього було сформовано логіко-структурну модель дослідження, визначено його мету, завдання, пошукові питання, джерела інформації та методи отримання даних. Основу дослідження склало поєднання кабінетного аналізу та якісного методу глибинних інтерв'ю з експертами, залученими до планування, реалізації, фінансової оцінки та операційного забезпечення промоакцій.

Результати проведеного дослідження підтвердили, що система стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» має складний міжфункціональний характер. Її ефективність залежить не лише від вибору промомеханіки чи рівня знижки, а й від якості попереднього планування, точності фінансових розрахунків, коректності прогнозування попиту, узгодженості з постачанням,

виконання домовленостей у торговельних точках і здатності підприємства оперативно аналізувати результати проведених активностей. Це дозволило встановити, що ключові проблеми чинної системи мають системний характер і не можуть бути вирішені лише шляхом зміни окремих інструментів стимулювання.

У процесі аналізу було виявлено кілька найбільш значущих проблемних зон. До них належать висока трудомісткість підготовки промоакцій, значна залежність від ручної обробки даних, складність попереднього прогнозування рентабельності, ризик неточного планування товарної наявності, обмеженість контролю фактичного виконання умов у торговельних точках та недостатня швидкість постаналізу. Встановлено, що ці проблеми можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, неточних прогнозів, нераціонального використання промобюджету, втрати потенційних продажів або викривлення оцінки результативності промоакцій.

Отримані результати дали змогу відповісти на поставлені пошукові питання та визначити, у яких процесах використання технологій штучного інтелекту може мати найбільшу практичну цінність. Найбільш обґрунтованими напрямками є прогнозування результатів промоакцій, автоматизована фінансова оцінка їхньої ефективності, оптимізація розподілу промобюджету, планування товарної наявності, контроль викладки та автоматизований постаналіз. Водночас ШІ не варто розглядати як універсальне рішення для всієї системи збуту. Його доцільність залежить від якості даних, готовності бізнес-процесів, міжфункціональної координації, технічної інтеграції та економічної обґрунтованості використання.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони формують основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна». Проведене дослідження дозволило визначити процеси, які потребують першочергової оптимізації, зокрема підвищення точності планування промоакцій, автоматизації

аналітичних розрахунків, покращення контролю виконання промоумов та раціональнішого використання ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування програми удосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна»

За результатами ситуаційного аналізу та маркетингового дослідження, здійснених у попередніх розділах, встановлено, що ключова управлінська проблема ТОВ «Нестле Україна» полягає в необхідності вдосконалення системи стимулювання збуту продукції на ринку готових сніданків засобами технологій штучного інтелекту. Дослідження підтвердило, що чинна система промоактивностей потребує підвищення аналітичної точності на кожному етапі – від попереднього планування до постаналізу результатів. Водночас встановлено, що ІІІ не є універсальним рішенням для всіх процесів збуту, а має застосовуватися вибірково – там, де обробка великих масивів даних, прогнозування результатів і контроль виконання умов забезпечують підприємству найбільший управлінський ефект.

З огляду на отримані результати, основним напрямом удосконалення маркетингової діяльності підприємства визначено розроблення програми «PromoAI» – комплексного інструменту вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна», що базується на інтеграції методів предиктивної аналітики, автоматизованого фінансового моделювання, комп'ютерного зору та аналітичних dashboard-панелей у процеси планування, реалізації, контролю та постаналізу промоактивностей. Обґрунтування концепції програми ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також на висновках маркетингового дослідження, проведеного у розділі 2.

Ключові аргументи на користь цього підходу такі. По-перше, підприємство управляє широким товарним портфелем із різною маржинальністю та різною роллю у забезпеченні комерційного результату. Уніфікований підхід до планування промоакцій без урахування цих

відмінностей генерує ризик систематичної збитковості окремих категорій. По-друге, ринок готових сніданків характеризується значним впливом роздрібних мереж, які диктують умови проведення акцій і не завжди дотримуються погоджених параметрів. По-третє, зростання конкуренції з боку власних торгових марок і місцевих виробників обмежує можливість цінового маневру без одночасного контролю рентабельності кожного заходу.

Метою програми «PromoAI» є підвищення ефективності системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків шляхом аналітично обґрунтованого планування промоактивностей, оптимізації розподілу промобюджету, автоматизованого контролю виконання умов у торговельних точках та систематичного постаналізу результатів. Цілями програми є: підвищення точності прогнозування обсягів продажів під час промоакцій; зменшення частки промоакцій із негативним або нульовим показником рентабельності; скорочення операційного часу на підготовку і погодження промоактивностей; підвищення рівня дотримання ритейлерами погоджених умов акційної викладки. Загальна характеристика програми «PromoAI» наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика програми «PromoAI»

Складова опису програми	Характеристика
Назва	Програма «PromoAI»: вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» засобами штучного інтелекту
Мета	Підвищення ефективності планування, реалізації, контролю та постаналізу промоактивностей у категорії готових сніданків на основі аналітично обґрунтованих рішень
Цільова аудиторія	Зовнішня: великі національні роздрібні мережі (Сільпо, АТБ, Новус, Метро та ін.) як ключові клієнти та канали реалізації промоактивностей. Внутрішня: команди збуту, трейд-маркетингу, фінансового контролю та постачання підприємства
Основна ідея	Перехід від переважно ручного, фрагментарного управління промоакціями до аналітично обґрунтованої системи, де кожен вид промоактивності оцінюється, планується і контролюється за допомогою відповідного ІІІ-інструменту
Ключова ціннісна пропозиція	Для підприємства: зниження ризику збиткових промоакцій, раціональніший розподіл бюджету, підвищення точності планування та контролю. Для ритейлерів: обґрунтовані пропозиції

	щодо видів і глибини знижок, адаптовані до специфіки мережі та формату магазину
Інструменти реалізації	Предиктивна аналітика, автоматизоване фінансове моделювання, алгоритмічна оптимізація бюджету, прогнозні моделі попиту, комп'ютерний зір, аналітичні dashboard-панелі
Канали реалізації	Роздрібні мережі сучасного формату; мобільні застосунки ритейлерів; цифрові каталоги та e-commerce платформи
Очікуваний результат	Зниження частки збиткових промоакцій не менше ніж на 20%; скорочення часу підготовки промо на 30–40%; підвищення точності прогнозування обсягів реалізації; посилення контролю виконання промоумов у торговельних точках

Джерело: побудовано автором

Важливим складником програми є чітке визначення видів промоактивностей, що пропонуватимуться ключовим клієнтам – роздрібним мережам. Різні механіки промо мають різний вплив на обсяги продажів, рентабельність і поведінку споживачів, тому для кожного виду активності передбачено відповідний ІІІ-інструмент оптимізації. Слід зазначити, що ефективність конкретного виду промо суттєво залежить від товарної групи, формату торговельного майданчика, сезону та характеристик цільового споживача.

Саме тому програма «PromoAI» не передбачає уніфікованого застосування одного виду активності, а пропонує диференційований підхід, де для кожної комбінації «бренд × мережа × вид промо» здійснюється попереднє аналітичне моделювання результату. Таблиця 3.2 узагальнює основні види промоактивностей, що плануватимуться для ключових клієнтів, та відповідні ІІІ-інструменти їх оптимізації.

Таблиця 3.2 – Класифікація промоактивностей та ІІІ-інструменти для їх оптимізації

Вид промоактивності	Характеристика	Цільові бренди	Завдання ІІІ в оптимізації	Очікуваний ефект від ІІІ
Тимчасове цінове зниження (TPR – Temporary Price Reduction)	Знижка на відпускну ціну для мережі на визначений період (2–4 тижні)	Nesquik, Lion, Cini Minis, Fitness	Предиктивна аналітика розраховує оптимальну глибину знижки по кожному SKU	Уникнення надмірних знижок для низькомаржинальних SKU; максимізація ROI за рахунок

			та мережі, прогнозує приріст обсягів і вплив на маржинальність	точно підібраної глибини ціни
Механіка «Купи X – отримай Y» (BOGOF / Bundle)	Додатковий товар або упаковка у подарунок за умови придбання визначеної кількості одиниць	Nesquik, злакові батончики	Алгоритм розраховує оптимальну пропорцію бонусу до основного товару, моделює приріст обсягу проти зниження рентабельності одиниці	Збільшення обсягу реалізації без надмірного зниження середньої ціни; зменшення відтоку споживачів до конкурентів
Дисплейна активність (вторинне розміщення)	Розміщення товару на торці гондоли, острівному дисплеї або палетному стенді поза основною полицею	Nesquik, Lion, злакові батончики	Комп'ютерний зір (CV) верифікує виконання домовленостей щодо встановлення дисплея; предиктивна аналітика оцінює очікуваний uplift залежно від формату магазину	Підвищення дисципліни ритейлерів; точніша оцінка ефекту від вторинного розміщення
Каталогова / лістівкова акція	Включення товару до друкованого або цифрового каталогу мережі на визначений акційний період	Nesquik, Fitness, Corn Flakes	ШІ-алгоритм оптимізує вибір SKU для каталогу, моделює очікуваний uplift, враховує активність конкурентів у тому самому каталозі	Відбір позицій із найвищим потенціалом; уникнення збиткових SKU у каталогах
Цифрова персоналізована промоакція	Акційна пропозиція через мобільний застосунок роздрібної мережі (push-сповіщення,	Nesquik, Lion, злакові батончики	Алгоритм персоналізації визначає релевантну пропозицію для кожного профілю	Підвищення конверсії промопропозиції; зменшення «вигоряння» акцій через нецільову аудиторію

	персональна знижка) на основі профілю споживача		споживача на основі даних програми лояльності мережі; інтеграція з API застосунків ритейлерів	
Крос-категорійна активність	Спільна промоакція з суміжною категорією (готові сніданки + молоко, злакові батончики + йогурт)	Nesquik, Fitness, злакові батончики	ШІ виявляє крос-категорійну спорідненість через аналіз споживчих кошиків; моделює спільний приріст продажів обох категорій	Розширення охоплення цільової аудиторії; збільшення середнього чека без додаткової знижки
Споживча програма лояльності (купони, бонусні нарахування)	Нарахування бонусних балів або видача купонів при купівлі товарів підприємства через картки лояльності мережі	Nesquik, Lion, злакові батончики	ШІ визначає оптимальну механіку нарахування балів, прогнозує рівень відтоку промозалежних споживачів, виявляє найцінніші сегменти для утримання	Зниження залежності від разових знижок; формування стабільнішої довгострокової лояльності до брендів
Акційне промо-пакування (Enlarged Pack / Price-Marked Pack)	Спеціальне пакування зі збільшеним розміром або із зазначенням акційної ціни безпосередньо на упаковці	Nesquik (сімейна упаковка), Corn Flakes	ШІ розраховує співвідношення збільшення обсягу до зниження ціни за одиницю; прогнозує ефект канібалізації стандартних SKU	Стимулювання покупок «про запас»; зниження частоти переходу до дешевших аналогів у бюджетному сегменті

Джерело: побудовано автором

Наведений у таблиці 3.2 перелік видів промоактивностей є цілісним, але не однаковим з точки зору маржинального ефекту для підприємства. Зокрема, для товарних груп із вищою маржинальністю – Nesquik, злакових батончиків,

Lion – можливе застосування більш агресивних цінових механік (TPR, BOGOF) без суттєвого ризику для рентабельності. Натомість для категорії Fitness із нижчою маржинальністю доцільніше зосередитися на дисплейних активностях і каталогових акціях, де ефект від зростання видимості перевищує витрати на знижку, а для Corn Flakes – на промо-пакуванні та крос-категорійних акціях. Такий диференційований підхід стає можливим саме завдяки попередньому фінансовому моделюванню кожної промоактивності в рамках Модуля 2 програми.

Механізм реалізації програми «PromoAI» передбачає п'ять взаємопов'язаних модулів, кожен з яких відповідає за окрему проблемну зону системи стимулювання збуту, виявлену у розділі 2 цієї роботи.

Модуль 1 – Предиктивне планування промоактивностей вирішує проблему трудомісткості підготовки промо і низької точності прогнозування. На практиці він функціонує як аналітична підтримка при виборі виду промоактивності, SKU, ритейлера та періоду проведення. Алгоритм машинного навчання обробляє масив даних про попередні продажі, сезонність, еластичність попиту на знижку, конкурентну активність і умови конкретної мережі. На виході менеджер отримує прогноз очікуваного приросту продажів, оптимальну глибину знижки та порівняння кількох сценаріїв промо до моменту погодження активності з ритейлером.

Модуль 2 – Автоматизоване фінансове моделювання вирішує проблему складності попередньої оцінки рентабельності. Для кожного виду промоактивності алгоритм автоматично розраховує вплив обраної механіки на маржинальність, очікуваний ROI та ризик недостатньої окупності. Особливого значення він набуває під час планування TPR для SKU з нижчою маржинальністю – Fitness, Corn Flakes, – де стандартна знижка може перетворити акцію на збиткову. Система попереджає менеджера, якщо прогнозований ROI є від'ємним або нижчим за встановлений мінімальний поріг підприємства.

Модуль 3 – Інтеграція промопланування з управлінням запасами вирішує проблему неточного прогнозування обсягів продукції. Предиктивна модель оцінює очікуваний попит за видами промо, брендами та ритейлерами і передає рекомендований обсяг замовлення до функції постачання ще на етапі планування. Це дозволяє уникнути дефіциту товару в акційний період та надлишку запасів після завершення активності.

Модуль 4 – Автоматизований моніторинг виконання промоумов вирішує проблему обмеженого контролю фактичного виконання домовленостей. Технологія комп'ютерного зору аналізує фотозображення полиць і дисплеїв, автоматично визначаючи наявність товару, відповідність викладки планогамі, коректність акційної цінової комунікації та рівень дотримання умов дисплейної активності. Система формує автоматичний звіт по кожній торговельній точці та виявляє відхилення без потреби в ручному введенні даних торговими представниками.

Модуль 5 – Автоматизований постаналіз промоакцій вирішує проблему недостатньої швидкості оцінки результатів. Після завершення акції dashboard-панель автоматично зіставляє планові та фактичні показники: приріст продажів, використання промобюджету, рентабельність, товарну наявність і дотримання умов по каналах і мережах. На основі даних із модулів 1–4 система формує структурований висновок, що стає основою для покращення наступних промоактивностей того самого виду.

Для структурування часових рамок реалізації програми «PromoAI» розроблено план впровадження, наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – План реалізації програми «PromoAI»

Етап	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальні	Термін
1. Підготовчий (місяці 1–2)	Аудит наявних джерел даних (продажі, промоакції, запаси, маржинальність). Формування єдиного реєстру показників.	Внутрішні дані підприємства, ІТ-інфраструктура	ІТ-відділ, аналітики комерційного департаменту	1–2 міс.

	Визначення пробілів у даних			
2. Аналітичний (місяці 2–3)	Розроблення уніфікованої форми pre-evaluation промоактивностей. Стандартизація KPI між збутом, трейд-маркетингом, фінансами та постачанням	Внутрішні компетенції, шаблони звітності	Трейд-маркетинг, фінансовий контролер	2–3 міс.
3. Пілотний – Модулі 1 та 2 (місяці 3–5)	Тестування предиктивної аналітики та фінансового моделювання для Nesquik та злакових батончиків у 2–3 ключових мережах. Порівняння прогнозних і фактичних результатів	Програмне забезпечення предиктивної аналітики, SAP / Power BI	Трейд-маркетолог, фінансовий аналітик	3–5 міс.
4. Запуск Модуля 4 (місяці 5–7)	Пілотне впровадження комп'ютерного зору у 50–100 ключових торговельних точках. Навчання персоналу. Інтеграція з CRM торгових представників	CV-рішення (стороннє ПЗ або API), мобільні пристрої ТП	ІТ-відділ, відділ збуту	5–7 міс.
5. Впровадження Модуля 5 (місяці 7–8)	Запуск автоматизованого dashboard постаналізу. Інтеграція даних із модулів 1–4 в єдину аналітичну панель	Power BI / Tableau, корпоративні системи даних	ІТ-відділ, аналітичний відділ	7–8 міс.
6. Масштабування (місяці 9–12)	Поширення всіх модулів на повний портфель брендів і всі ключові мережі. Навчання команд. Коригування алгоритмів за результатами пілоту	Бюджет на розширення ліцензій ПЗ, навчальні ресурси	Комерційний директор, трейд-маркетинг	9–12 міс.

Джерело: побудовано автором

Важливим елементом програми є ідентифікація ризиків, що можуть виникнути під час її реалізації. Неповнота або неструктурованість наявних даних може знизити точність предиктивних моделей, що вимагає проведення підготовчого аудиту даних ще до запуску пілоту. Технічна складність інтеграції нового аналітичного рішення з корпоративними системами SAP та CRM може спричинити затримки на пілотному етапі; для її мінімізації доцільно залучати IT-підрозділ материнської компанії Nestlé на ранніх стадіях. Окремим ризиком є організаційний опір з боку менеджерів, які звикли до ручного планування: подолання цього бар'єру потребує системи навчання та поступового залучення фахівців до роботи з аналітичними інструментами. Нарешті, залежність якості контролю викладки від можливості отримувати фотоматеріали з торговельних точок може обмежуватися рішеннями окремих ритейлерів щодо використання засобів зйомки у торговельному залі.

Підсумовуючи результати формування програми, можна стверджувати, що «PromoAI» є комплексним та поетапно реалізованим підходом до вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна». Програма безпосередньо спрямована на вирішення маркетингової управлінської проблеми, виявленої у підрозділі 1.3, та ґрунтується на результатах маркетингового дослідження, проведеного у розділі 2. Диференційований підхід до вибору видів промоактивностей для кожного бренду у поєднанні з відповідними ШІ-інструментами оптимізації забезпечує можливість підвищити точність планування, знизити ризик збиткових акцій і посилити контроль виконання промоумов у торговельних точках. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів розглянуто у підрозділі.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Реалізація програми «PromoAI», описаної у підрозділі 3.1, потребує відповідного економічного обґрунтування, що дозволяє оцінити фінансову доцільність запропонованих заходів та підтвердити здатність програми

генерувати позитивний ефект для ТОВ «Нестле Україна». Відповідно до загальноприйнятих підходів до оцінки маркетингових інвестицій, економічне обґрунтування включає: визначення загального обсягу витрат на впровадження програми, прогнозування очікуваних результатів від її реалізації та розрахунок ключових показників ефективності – ROMI, ROI, NPV та терміну окупності.

Всі розрахунки ґрунтуються на управлінських оцінках, сформованих на основі виявлених у розділі 2 проблемних зон, кількісних параметрів промоактивностей підприємства та загальновизнаних показників ефективності програм Trade Promotion Management (TPM) в FMCG-індустрії. Базовими вхідними параметрами для розрахунків є: річний промобюджет відділу CPW – 24 000 тис. грн; загальна кількість промоактивностей на рік – 120 одиниць; середня валова маржинальність категорії готових сніданків – 42%; прийнята ставка дисконтування – 20% на рік; горизонт оцінки програми – 3 роки.

Першим етапом економічного обґрунтування є визначення загального обсягу витрат, необхідних для реалізації програми «PromoAI». До складу витрат включено всі статті, пов'язані з придбанням програмного забезпечення, технічною інтеграцією, навчанням персоналу та щорічним обслуговуванням рішень.

Таблиця 3.4 – Витрати на реалізацію програми «PromoAI»

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Примітка
Ліцензія платформи предиктивної аналітики та управління промоакціями (TPM/ТРО-рішення)	840 000	39,1	Річна ліцензія на корпоративне рішення для планування, прогнозування та фінансового моделювання промоактивностей (Модулі 1, 2, 5)
Впровадження технології комп'ютерного зору (CV) для моніторингу акційної викладки	480 000	22,3	Ліцензія та налаштування CV-рішення для 100–150 ключових торговельних точок (Модуль 4)
ІТ-інтеграція з корпоративними	320 000	14,9	Одноразові витрати на технічну інтеграцію нового аналітичного

системами (SAP, CRM, Power BI)			рішення з наявними системами підприємства
Аналітичні dashboard-панелі (Power BI Premium)	150 000	7,0	Річна ліцензія для модуля автоматизованого постаналізу промоакцій (Модуль 5)
Навчання персоналу та управління змінами	210 000	9,8	Навчальні сесії для команд збуту, трейд-маркетингу, фінансового контролю та постачання
Технічний супровід та обслуговування	150 000	7,0	Річний контракт на технічний супровід та оновлення рішень
Разом	2 150 000	100,0	–

Джерело: побудовано автором

Загальний обсяг інвестицій становить 2 150 000 грн. Найбільшу частку витрат – 39,1% – складає ліцензія на платформу предиктивної аналітики та управління промоакціями. Саме цей модуль забезпечує роботу Модулів 1, 2 і 5 програми і є її аналітичним ядром. Другою за вагомістю статтею є витрати на впровадження комп'ютерного зору – 22,3%, що відображає технологічну складність реалізації Модуля 4. Статті IT-інтеграції (14,9%) є здебільшого одноразовими, тоді як витрати на ліцензії, супровід та навчання носять переважно щорічний характер. Загальна структура витрат є збалансованою та відповідає типовому профілю впровадження аналогічних рішень у галузі FMCG.

Другим етапом є оцінювання очікуваних результатів від упровадження програми. Результати систематизовано у форматі таблиці «до і після», що дозволяє безпосередньо зіставити базові показники з прогнозними, отриманими після повного розгортання програми. Джерелами формування ефекту є три основні операційні покращення: підвищення ефективності таргетування промоактивностей, покращення shelf compliance у торговельних точках та скорочення втрат від відсутності товару в акційний період (OOS). Доповнюючим джерелом є операційна економія від автоматизації підготовки та постаналізу промо.

Приріст виручки від вдосконалення таргетування (8 500 тис. грн) ґрунтується на наступному розрахунку: частка неефективних промо скорочується з 22% до 7%, що відповідає вивільненню 3 600 тис. грн

промобюджету, раніше витраченого без позитивного ROI. Ці кошти перенаправляються на промоактивності з підтвердженою ефективністю. При коефіцієнті конверсії промобюджету в продажі 2,36:1 (консервативна оцінка для категорії готових сніданків) додаткова виручка складає: 3 600 тис. грн $\times$ 2,36 = 8 496 тис. грн $\approx$ 8 500 тис. грн.

Приріст виручки від підвищення shelf compliance (2 800 тис. грн) пов'язаний із покращенням дотримання умов акційної викладки з 73% до 87% (+14 п.п.). Виходячи з того, що частка промоактивностей, для яких якості викладки є критичним фактором (дисплейні та каталогові акції), становить близько 40% від загальної прогнозованої промовиручки 96 000 тис. грн, а щорічні втрати від недодержання викладки оцінюються в пропорції 1 п.п. = 200 тис. грн, приріст виручки від покращення compliance: 14 п.п. $\times$ 200 тис. грн = 2 800 тис. грн.

Приріст виручки від скорочення OOS (1 500 тис. грн): зниження рівня відсутності товару в акційний період з 8% до 4% дозволяє реалізувати частину попиту, що раніше не задовольнявся. При орієнтовній кількості 50 промоактивностей на рік, де OOS є значущим ризиком, і середній вартості недоотриманого продажу в 30 тис. грн на промоакцію: 50 $\times$ 30 тис. грн = 1 500 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Прогноз показників результатів впровадження програми «PromoAI»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Частка промоакцій із позитивним ROI, %	78	93	+15.
Рівень дотримання умов акційної викладки (shelf compliance), %	73	87	+14
Рівень відсутності товару в акційний період (OOS rate), %	8,0	4,0	-4
Кількість збиткових промоакцій на рік, шт.	26	8	-18
Час підготовки 1 промоактивності, роб. днів	3,5	2,0	-1,5
Приріст виручки від вдосконалення таргетування промо, тис. грн	–	8 500	+8 500

Приріст виручки від підвищення shelf compliance, тис. грн	–	2 800	+2 800
Приріст виручки від скорочення OOS в акційний період, тис. грн	–	1 500	+1 500
Сукупний приріст виручки від операційних покращень, тис. грн	–	12 800	+12 800
Додатковий валовий прибуток (маржа 42%), тис. грн	–	5 376	+5 376
Скорочення збитків від неефективних промоакцій, тис. грн	–	900	+900
Операційна економія (автоматизація процесів), тис. грн	–	174	+174
Загальний щорічний ефект (валовий прибуток + економія), тис. грн	–	6 450	+6 450

Джерело: побудовано автором

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить, що найбільш значущим джерелом ефекту є приріст виручки від вдосконалення таргетування промоактивностей – 8 500 тис. грн, або 66% від сукупного приросту виручки. Це підтверджує правильність ключового висновку маркетингового дослідження про те, що саме неточне планування промо є найбільш вартісною проблемою системи стимулювання збуту. Зміна рівня shelf compliance та скорочення OOS забезпечують сукупно ще 4 300 тис. грн приросту виручки, що відображає значний потенціал Модуля 4 програми. Сукупний приріст виручки в розмірі 12 800 тис. грн при валовій маржинальності 42% генерує 5 376 тис. грн додаткового валового прибутку. Операційна економія в розмірі 1 074 тис. грн (скорочення збитків від 18 уникнутих неефективних промо + автоматизація підготовки) доводить загальний щорічний ефект програми до 6 450 тис. грн.

Завершальним етапом економічного обґрунтування є розрахунок показників фінансової ефективності програми. Для оцінки використовуються показники ROMI, ROI, NPV та дисконтований термін окупності, формули яких відповідають стандартним маркетинговим метрикам, наведеним у Додатку Н методичних рекомендацій [15].

Рентабельність повернення інвестицій у маркетинг (ROMI) розраховується за формулою:

$$\text{ROMI} = (\text{Загальний ефект} - \text{Витрати на програму}) / \text{Витрати на програму} \times 100\%$$

$$\text{ROMI} = (6\,450\,000 - 2\,150\,000) / 2\,150\,000 \times 100\% = 4\,300\,000 / 2\,150\,000 \times 100\% = 200,0\%$$

Рентабельність повернення інвестицій (ROI) розраховується як:

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 4\,300\,000 / 2\,150\,000 \times 100\% = 200,0\%$$

Дисконтований термін окупності програми (DPP) визначається як:

$$\text{DPP} = \text{Обсяг інвестицій} / \text{Середньомісячний чистий ефект}$$

$$\text{DPP} = 2\,150\,000 / (6\,450\,000 / 12) = 2\,150\,000 / 537\,500 = 4,0 \text{ місяці}$$

Чиста приведена вартість (NPV) програми «PromoAI» розраховується для горизонту 3 роки при ставці дисконтування $r = 20\%$ за формулою:

$$\text{NPV} = -C_0 + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + CF_3/(1+r)^3$$

де C_0 – початкові інвестиції (2 150 000 грн); CF_t – чистий грошовий потік у рік t (загальний ефект мінус інвестиції = 6 450 000 – 2 150 000 = 4 300 000 грн/рік); r – ставка дисконтування (0,20).

$$\text{NPV} = -2\,150\,000 + 4\,300\,000 / 1,200 + 4\,300\,000 / 1,440 + 4\,300\,000 / 1,728$$

$$\text{NPV} = -2\,150\,000 + 3\,583\,333 + 2\,986\,111 + 2\,488\,426$$

$$\text{NPV} = 6\,907\,870 \text{ грн} \approx 6\,907,9 \text{ тис. грн}$$

Результати всіх розрахунків узагальнено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності програми «PromoAI»

Показник	Значення	Коментар
Загальний обсяг інвестицій у програму (C), тис. грн	2 150,0	Сума витрат відповідно до табл. 3.4
Загальний щорічний ефект від реалізації програми (B), тис. грн	6 450,0	Валовий прибуток від приросту виручки + операційна економія (табл. 3.5)
Чистий прибуток від реалізації програми ($P = B - C$), тис. грн	4 300,0	$6\,450,0 - 2\,150,0 = 4\,300,0$
ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій, %	200,0	$(6\,450,0 - 2\,150,0) / 2\,150,0 \times 100\% = 200,0\%$
ROI – рентабельність інвестицій, %	200,0	$4\,300,0 / 2\,150,0 \times 100\% = 200,0\%$

NPV – чиста приведена вартість ($r = 20\%$, $n = 3$ роки), тис. грн	6 907,9	$-2\,150,0 + 3\,583,3 + 2\,986,1 + 2\,488,4 = 6\,907,9$
Дисконтований термін окупності (DPP)	4,0 місяці / 0,33 року	$2\,150,0 / (6\,450,0 / 12) = 4,0$ місяці

Джерело: побудовано автором

Інтерпретація отриманих результатів свідчить про високу економічну доцільність реалізації програми «PromoAI». Значення ROMI та ROI на рівні 200% означає, що кожна вкладена гривня приносить 2,00 грн чистого ефекту. Такий показник є суттєво вищим за порогове значення окупності маркетингових інвестицій, яке у практиці FMCG-підприємств зазвичай становить 50–80%. Позитивне значення NPV у розмірі 6 907,9 тис. грн підтверджує, що навіть з урахуванням вартості грошей у часі програма генерує значний приріст вартості для підприємства на горизонті трьох років.

Дисконтований термін окупності становить 4 місяці (0,33 року), що є дуже коротким для капіталовкладень у цифрові аналітичні платформи. Швидка окупність пояснюється тим, що операційний ефект від програми проявляється вже в першому повному циклі планування промоактивностей після завершення підготовчого та пілотного етапів. Починаючи з 5-го місяця від старту програми підприємство переходить до фази чистого позитивного грошового потоку, а загальний ефект за три роки формує приріст приведеної вартості майже в 3,2 рази більший за початкові вкладення.

Необхідно зазначити, що наведені розрахунки є консервативними оцінками. Реальний ефект може перевищити прогнозний рівень з огляду на ряд додаткових факторів, що не враховані у базовому сценарії: накопичувальне покращення якості прогностичних моделей (алгоритми стають точнішими з нарощуванням бази даних), синергетичний ефект від одночасного використання кількох модулів програми, а також можливе зростання кількості промоактивностей у зв'язку з розширенням асортименту. Водночас реалізація програми несе певні ризики у вигляді технічних труднощів інтеграції або

організаційного опору змінам, що може вплинути на терміни отримання ефекту.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує фінансову доцільність реалізації програми «PromoAI» для ТОВ «Нестле Україна». Сукупний щорічний ефект у розмірі 6 450 тис. грн забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 200%, а позитивна чиста приведена вартість $NPV = 6\,907,9$ тис. грн і дисконтований термін окупності 4 місяці підтверджують стратегічну вигідність проєкту. Запропоновані заходи є не лише технологічно обґрунтованими за результатами маркетингового дослідження, а й економічно ефективними, що свідчить про доцільність їх практичного впровадження в систему стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи, що має проєктно-рекомендаційний характер, розроблено комплекс практично орієнтованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків, спрямованих на вирішення маркетингової управлінської проблеми, сформульованої у підрозділі 1.3, та обґрунтованих результатами маркетингового дослідження розділу 2.

У підрозділі 3.1 розроблено програму «PromoAI» – комплексне рішення для вдосконалення системи стимулювання збуту на основі технологій штучного інтелекту. Програма складається з п'яти взаємопов'язаних модулів: предиктивного планування промоактивностей (Модуль 1), автоматизованого фінансового моделювання (Модуль 2), інтеграції планування з управлінням запасами (Модуль 3), автоматизованого моніторингу виконання промоумов засобами комп'ютерного зору (Модуль 4) та автоматизованого постаналізу (Модуль 5). Кожен модуль відповідає одній з п'яти проблемних зон, виявлених у результаті маркетингового дослідження.

У підрозділі 3.1 деталізовано вісім типів промо, що пропонуватимуться ключовим клієнтам – роздрібним мережам: тимчасове цінове зниження (TPR), механіка «Купи X – отримай Y», дисплейна активність, каталогова акція, цифрова персоналізована промоакція, крос-категорійна активність, споживча програма лояльності та акційне промо-пакування. Для кожного з типів визначено відповідний ІШ-інструмент оптимізації та очікуваний ефект від його застосування. Реалізацію програми структуровано у шість послідовних етапів тривалістю 12 місяців – від підготовчого до масштабування на весь портфель брендів та ключових клієнтів.

У підрозділі 3.2 здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження програми «PromoAI». Загальний обсяг інвестицій становить 2 150 тис. грн. Очікуваний щорічний ефект формується трьома джерелами: приростом виручки від покращення таргетування промо, підвищення shelf compliance та скорочення OOS в акційний період – всього 12 800 тис. грн

додаткової виручки, що при маржинальності 42% формує 5 376 тис. грн додаткового валового прибутку. З урахуванням операційної економії загальний щорічний ефект становить 6 450 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності підтвердив високу економічну доцільність програми: рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) та рентабельність інвестицій (ROI) становлять 200%, дисконтований термін окупності – 4 місяці (0,33 року), чиста приведена вартість на горизонті 3 роки при ставці дисконтування 20% – 6 907,9 тис. грн. Отримані результати підтверджують, що запропоновані заходи є не лише технологічно обґрунтованими, але й фінансово ефективними, і рекомендуються до практичного впровадження у діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків засобами технологій штучного інтелекту. Відповідно до визначених у вступі завдань отримано такі результати.

Надано комплексну характеристику діяльності ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків. Встановлено, що підприємство є частиною глобального концерну Nestlé і функціонує на ринку готових сніданків через підрозділ CPW. Підприємство управляє широким портфелем брендів – Nesquik, Lion, Cini Minis, Fitness, Corn Flakes, злакові батончики – та займає провідні позиції в категорії. Аналіз ресурсного забезпечення виявив сильну фінансову та технологічну базу, налагоджену логістичну інфраструктуру, а також кваліфікований персонал у функціях збуту і маркетингу. Водночас встановлено, що система стимулювання збуту підприємства характеризується переважно ручними процесами планування і контролю, що в умовах широкого портфеля та значної кількості промоактивностей на рік формує системне обмеження для ефективного управління.

Здійснено аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства. Аналіз мікросередовища виявив зростаючий тиск з боку власних торгових марок роздрібних мереж і локальних виробників, що скорочують доступний ціновий простір для маневру. Споживчі тенденції характеризуються зміщенням уподобань у бік здорового харчування, зростанням значущості цифрових каналів комунікації та підвищеною чутливістю до ціни в умовах воєнного часу. Аналіз макросередовища засвідчив значний вплив інфляційних чинників, волатильності валютного курсу і регуляторних змін, які підвищують вимоги до точності планування маркетингових видатків. Технологічний фактор, зокрема поширення предиктивної аналітики та ШІ-рішень у FMCG-галузі, формує можливість для трансформації системи стимулювання збуту.

Здійснено аудит маркетингової діяльності підприємства та сформульовано маркетингову управлінську проблему. За результатами аналізу портфеля продуктів, конкурентної стратегії і продуктової політики у поєднанні з SWOT-аналізом та перехресним SWOT-аналізом виявлено ключову суперечність: наявний ресурсний і бренд-потенціал підприємства не конвертується у відповідну ефективність промоактивностей через структурні обмеження процесів планування, контролю і постаналізу. Симптомами управлінської проблеми визначено: значну частку промоакцій із від'ємним або нульовим ROI, труднощі попередньої фінансової оцінки промо, обмежений контроль виконання умов у торговельних точках та низьку оперативність постаналізу. Маркетингова управлінська проблема сформульована як необхідність розроблення заходів щодо вдосконалення системи стимулювання збуту підприємства засобами технологій штучного інтелекту.

Розкрито теоретичні основи системи стимулювання збуту підприємства у контексті застосування технологій штучного інтелекту. Систематизовано сутність і структуру системи стимулювання збуту в B2B-каналі, типологію промоактивностей для роздрібних мереж, а також основні підходи до управління промоакціями. Визначено роль ШІ-інструментів у підвищенні ефективності ТРМ-процесів: предиктивна аналітика, алгоритмічна оптимізація промобюджету, технологія комп'ютерного зору для верифікації умов викладки, прогнозування попиту та автоматизовані аналітичні панелі. Розроблено логіко-структурну модель вдосконалення системи стимулювання збуту на основі ШІ, що стала концептуальною основою для побудови дизайну маркетингового дослідження.

Розроблено план та здійснено маркетингове дослідження. Метою дослідження визначено отримання інформації, необхідної для обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи стимулювання збуту. Як методи збору первинної інформації обрано якісні дослідження – кабінетне дослідження та глибинні інтерв'ю з фахівцями, що представляють функції збуту, трейд-маркетингу, фінансового контролю та постачання підприємства. Структура

дослідження передбачала 5 завдань і відповідні пошукові питання, згруповані у логічну карту (табл. 2.1). Для кожного пошукового питання визначено метод отримання даних, формат відповіді та аналітичний інструментарій. Апробацію гайду глибинного інтерв'ю проведено на попередньому тестуванні, після чого внесено уточнення до формулювань.

Здійснено аналіз та інтерпретацію результатів маркетингового дослідження. Результати кабінетного дослідження підтвердили доцільність використання ІІІ в управлінні промоакціями у FMCG-галузі та виявили активне впровадження відповідних рішень провідними міжнародними компаніями. За результатами глибинних інтерв'ю виявлено п'ять проблемних зон системи стимулювання збуту підприємства: трудомістке ручне планування промоактивностей, складність попередньої фінансової оцінки ефективності промо, недостатня інтеграція промопланування з функцією постачання, обмежений контроль виконання умов акційної викладки у торговельних точках, а також низька оперативність і глибина постаналізу. Для кожної проблемної зони підтверджено потенціал відповідного ІІІ-інструменту, визначено умови та обмеження впровадження, сформовано управлінські висновки, необхідні для розробки програми удосконалення.

Розроблено програму «PromoAI» для вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна». Програма передбачає впровадження п'яти взаємопов'язаних аналітичних модулів, що охоплюють увесь цикл управління промоактивностями – від планування до постаналізу. Ключовим внеском програми є деталізація видів промоактивностей, що пропонуватимуться ключовим клієнтам – роздрібним мережам: TPR, BOGOF/Bundle, дисплейна активність, каталогова акція, цифрова персоналізована промоакція, крос-категорійна активність, споживча програма лояльності та акційне промо-пакування. Для кожного типу промо визначено відповідний ІІІ-інструмент оптимізації – від предиктивної аналітики і фінансового моделювання до комп'ютерного зору та алгоритмів персоналізації. Реалізацію програми структуровано у шість послідовних етапів

тривалістю 12 місяців, визначено ресурси, відповідальних виконавців і ключові ризики.

8. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій у програму «PromoAI» становить 2 150 тис. грн. Очікуваний щорічний сукупний ефект від реалізації програми – 6 450 тис. грн, що формується за рахунок приросту додаткового валового прибутку від покращення ефективності промоактивностей та операційної економії від автоматизації процесів і уникнення збиткових промо. Рентабельність маркетингових інвестицій та рентабельність інвестицій становлять 200%, що перевищує стандартні порогові значення окупності в FMCG-галузі. Чиста приведена вартість програми за горизонтом 3 роки при ставці дисконтування 20% становить 6 907,9 тис. грн, дисконтований термін окупності – 4 місяці. Отримані результати переконливо доводять, що впровадження програми «PromoAI» є економічно обґрунтованим і рекомендованим для практичного застосування в системі стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна».

У дипломній роботі вирішено поставлене наукове та прикладне завдання: розроблено теоретично обґрунтовану та практично придатну до впровадження програму вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Нестле Україна» на ринку готових сніданків, що спирається на результати оригінального маркетингового дослідження і підкріплена розрахунком економічної ефективності. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані підприємством у плановому циклі розвитку трейд-маркетингової функції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна». Історія компанії. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 03.03.2026).
2. YouControl. ТОВ «Нестле Україна»: фінансова звітність згідно з МСФЗ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32531437/ (дата звернення: 05.03.2026).
3. Pro-Consulting. Аналітичний огляд ринку сухих сніданків в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-suhih-zavtrakov-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Внутрішня маркетингова інформація та політика комунікацій ТОВ «Нестле Україна».
5. Delo.ua. Ринок сухих сніданків розвивається завдяки усвідомленню потреби в здоровому харчуванні та прискореному темпу життя. URL: <https://delo.ua/retail/rinok-suxix-snidankiv-rozvivajetsya-zavdyaki-usvidomlennyu-potrebi-v-zdorovomu-xarcuvanni-ta-prisvidsennomu-tempu-zittya-433910/> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Agravery. Nestlé в Україні планує збільшити інвестиції у нову фабрику на Волині до EUR70 млн. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/nestle-v-ukraini-planue-2026r-zbilsiti-investicii-u-novu-fabriku-na-volini-do-eur70-mln> (дата звернення: 14.03.2026).
7. UKR.NET. Nestlé інвестувала понад 900 млн грн у свої українські фабрики у 2024 році. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/109691724.html> (дата звернення: 17.03.2026).
8. Focus.ua. Рейтинг найкращих роботодавців України. URL: <https://focus.ua/uk/ratings/733103-top-robotodavci-ukrajini-2025-reyting-naykrashchih-vid-fokusu/list/4388/nestle-ukrajina> (дата звернення: 19.03.2026).

9. Deloitte. Споживчі настрої українців у 2024–2025 роках: адаптація до нових економічних реалій. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> (дата звернення: 21.03.2026).
10. Gradus Research. Consumer and cultural trends influenced by war. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/> (дата звернення: 24.03.2026).
11. Асоціація рітейлерів України. Власні торгові марки як драйвер зростання продуктового рітейлу в Україні. URL: <https://rau.ua/novyni/vlasni-torgovi-marki> (дата звернення: 26.03.2026).
12. Наукова стаття. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
13. Наукова стаття. Актуальні проблеми економіки та управління. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102838> (дата звернення: 31.03.2026).
14. Наукова стаття. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1446/1391/> (дата звернення: 02.04.2026).
15. Коваль О. С. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства / наук. керівник к.е.н., доц. Пашенко О. П.
16. Солнцев С. О., Зозульов О. В., Жигалкевич Ж. М., Борисенко О. С. Дипломна робота бакалавра: рекомендації до виконання та захисту : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 68 с.
17. Бурліцька О. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. Галицький економічний вісник. 2023. № 4(83). С. 122–129. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1197.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).
18. Особливості стимулювання збуту продукції на ринку FMCG у сучасних економічних умовах. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/items/e32a17fb-bd4e-40aa-a653-4b59ba154a22>

(дата звернення: 11.04.2026).

19. Інновації у трейд-маркетингу в сегменті FMCG. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/766> (дата звернення: 14.04.2026).
20. Карпенко В. Л., Шиш А. М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13610743>
21. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 3. С. 66–82. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316> (дата звернення: 18.04.2026).
22. Кудельський В. Е. Штучний інтелект в маркетингу: переваги та недоліки. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/396844347> (дата звернення: 21.04.2026).
23. Регіональні аспекти розвитку FMCG-ритейлу України у контексті маркетингових інновацій. ResearchGate. 2026. URL: <https://www.researchgate.net/publication/395065426> (дата звернення: 23.04.2026).
24. Henzel J., Sikora M. Gradient Boosting Application in Forecasting of Performance Indicators Values for Measuring the Efficiency of Promotions in FMCG Retail. Proceedings of the 2020 Federated Conference on Computer Science and Information Systems. 2020. P. 59–68. URL: <https://arxiv.org/abs/2006.04945> (дата звернення: 25.04.2026).
25. Henzel J., Sikora M. Gradient Boosting and Deep Learning Models Approach to Forecasting Promotions Efficiency in FMCG Retail. Lecture Notes in Computer Science. Springer. 2020. Vol. 12416. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-61534-5_30

26. Saqlain M. et al. Hybrid Approach for Shelf Monitoring and Planogram Compliance (Hyb-SMPC) in Retails Using Deep Learning and Computer Vision. Mathematical Problems in Engineering. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/4916818>
27. Laitala K., Ruotsalainen L. Computer Vision Based Planogram Compliance Evaluation. Applied Sciences. 2023. Vol. 13. № 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/app131810145>
28. Hewage T. et al. Enhancing Demand Forecasting in Retail: A Comprehensive Analysis of Sales Promotional Effects on the Entire Demand Life Cycle. Journal of Forecasting. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/for.70039>
29. Kopalle P. K. et al. Examining artificial intelligence (AI) technologies in marketing via a global lens: Current trends and future research opportunities. International Journal of Research in Marketing. 2022. Vol. 39. № 2. P. 522–540. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.11.002>
30. Mookherjee S. et al. Pandemic-led brand switch: Consumer stickiness for private-label brands. Journal of Consumer Behaviour. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/cb.2371>
31. Mishchenko N. How Private Label Continues to Thrive in Ukraine Despite the War. ESM Magazine. 2024. URL: <https://www.esmmagazine.com/features/how-private-label-continues-to-thrive-in-ukraine-despite-the-war-265305> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Гайд для проведення глибинного інтерв'ю з експертами щодо доцільності використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ “Нестле Україна”

Мета інтерв'ю: отримати експертну інформацію щодо фактичної організації процесів планування, реалізації, фінансового контролю та операційного забезпечення промоакцій, а також визначити доцільність використання технологій штучного інтелекту для вдосконалення системи стимулювання збуту підприємства.

Цільові респонденти: представники збуту, трейд-маркетолог, фінансовий контролер, спеціаліст із постачання та планування поставок.

Орієнтовна тривалість інтерв'ю: 40–60 хвилин.

Метою інтерв'ю є краще зрозуміти, як фактично організовано процес планування, погодження, реалізації та контролю промоакцій, які складнощі виникають на різних етапах, а також у яких процесах цифрові аналітичні інструменти потенційно можуть бути корисними.

Інтерв'ю має дослідницький характер. Усі відповіді будуть використані лише в узагальненому вигляді, без зазначення імені респондента або іншої інформації, яка може прямо ідентифікувати учасника. За Вашої згоди інтерв'ю може бути записане для подальшого коректного опрацювання відповідей. Ви можете не відповідати на будь-яке питання або припинити участь в інтерв'ю в будь-який момент.

Блок 1. Слабкі місця чинної системи стимулювання збуту

Які основні проблеми або складнощі виникають під час планування промоакцій?

Які операції в межах процесу досі значною мірою виконуються вручну?

На яких етапах найчастіше виникають помилки, затримки або потреба в додатковій перевірці?

Які складнощі виникають під час погодження умов промоакцій із ритейлерами?

Які проблеми можуть виникати під час контролю фактичного виконання промоакцій у торговельних точках?

Уточнення за потреби:

Чи виникають ситуації, коли домовленості з ритейлером виконуються не повністю?

Чи є труднощі з контролем викладки, наявності товару або коректності цін?

Які наслідки можуть мати такі ситуації для ефективності акції?

Блок 2. Фінансова ефективність і використання промобюджету

Як наразі оцінюється доцільність проведення промоакції?

Які показники є найбільш важливими для оцінки ефективності промоакцій?

Які фактори найчастіше впливають на ризик низької рентабельності або збитковості промоакції?

Наскільки складно, на Вашу думку, заздалегідь спрогнозувати результат промоакції?

Які обмеження має поточний підхід до оцінки ефективності промобюджету?

Уточнення за потреби:

Чи враховується маржинальність окремих товарних груп?

Чи складно оцінити реальний ефект промо після завершення акції?

Які дані були б корисними для точнішого прогнозування?

Блок 3. Операційне забезпечення промоакцій і товарна наявність

Наскільки важливою є товарна наявність для успішності промоакції?

Як зараз узгоджуються промоактивності з плануванням постачання або запасів?

Які складнощі можуть виникати із забезпеченням необхідних обсягів продукції під час промоакцій?

Як нестача товару або надлишкові запаси можуть впливати на результативність промоакцій?

Уточнення за потреби:

Чи бувають ситуації, коли попит під час промо відрізняється від очікуваного?

Як це впливає на роботу збуту, постачання та фінансові результати?

Які дані допомогли б краще планувати обсяги продукції під промо?

Блок 4. Потенціал використання технологій штучного інтелекту

У яких процесах системи стимулювання збуту, на Вашу думку, найбільше потрібна оптимізація?

Які процеси могли б бути частково автоматизовані без втрати якості управлінського контролю?

Наскільки корисним для підприємства може бути використання предиктивної аналітики для прогнозування результатів промоакцій?

Наскільки корисним може бути використання автоматизованих інструментів для розрахунку ефективності промоакцій?

Наскільки доцільним може бути використання комп'ютерного зору для контролю викладки, наявності товару або виконання домовленостей у торговельних точках?

Які переваги може отримати підприємство від використання ШІ у системі стимулювання збуту?

Які ризики або обмеження можуть ускладнити використання таких технологій?

Уточнення за потреби:

Які процеси не варто автоматизувати повністю?

Які дані потрібні для коректної роботи таких інструментів?

Які бар'єри можуть виникнути: технічні, організаційні, фінансові або кадрові?

Блок 5. Оцінка доцільності та можливого формату використання ШІ

У яких напрямках використання ШІ було б найбільш доцільним для підприємства?

Який формат використання ІІІ Ви вважаєте найбільш реалістичним: автоматизація звітності, прогнозування ефективності промо, контроль викладки, планування запасів чи інший напрям?

Який очікуваний ефект від використання ІІІ був би найбільш цінним для підприємства?

Які умови мають бути виконані, щоб використання ІІІ у системі стимулювання збуту було справді ефективним?

Як Ви оцінюєте загальну доцільність використання ІІІ для вдосконалення системи стимулювання збуту підприємства?

Уточнення за потреби:

Що має бути підготовлено перед використанням таких інструментів?

Які підрозділи мають бути залучені?

Як можна оцінити успішність такого рішення?

Дякую за Ваш час і розгорнуті відповіді. Отримана інформація буде використана лише в узагальненому вигляді для підготовки висновків і рекомендацій у межах дипломного дослідження.