

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»

УДК 339.13

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 9 » _____ грудня _____ 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення системи управління
трейд-маркетингом на підприємстві»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-з31мп

БРУСНЯК Ельвіра Тельманівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна _____

Рецензент:

Завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2024 року

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

БРУСНЯК ЕЛЬВІРІ ТЕЛЬМАНІВНІ

1. Тема дисертації «Удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємстві»,

науковий керівник дисертації Копішинська Катерина Олександрівна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від «08» листопада 2024 року № 5919-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 6 грудня 2024 року.

3. Об'єкт дослідження: управління трейд-маркетингом на підприємстві.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємствах пивоварної галузі.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- розглянути сутність, мету та значення трейд-маркетингу для підприємств;
- визначити структуру та принципи формування системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;
- дослідити методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати тенденції розвитку трейд-маркетингу вітчизняних підприємств пивоварної галузі;
- здійснити діагностику системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- провести комплексну оцінку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

в) рекомендаційна частина:

- визначити напрями розвитку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- розробити проєкт удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) ключові завдання трейд-маркетингу;
- 2) поточний стан галузі виробництва пива;
- 3) фінансовий стан ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- 4) система управління ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- 5) структура відділу трейд-маркетингу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- 6) діагностика системи управління трейд-маркетингом;
- 7) визначення напрямку потреб удосконалення методом Design Thinking";
- 8) календарний план-графік реалізації Проєкту для ПрАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА";
- 9) розрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення;
- 10) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

7. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір інформації та аналіз літератури: огляд наукових джерел, досліджень та практичних прикладів щодо роботи трейд-маркетингу та управлінських підходів.	28.03.2024- 30.04.2024	Виконано
2.	Вивчення теоретичних основ, узагальнення сучасних концепцій управління трейд-маркетингом і методів оцінки його ефективності.	01.05.2024 – 11.06.2024	Виконано
3.	Аналіз актуальних управлінських рішень для оцінки управління трейд-маркетингом у FMCG-секторі.	01.09.2024 – 15.09.2024	Виконано
4.	Аналіз системи управління трейд-маркетингом на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», оцінка її ключових компонентів.	16.09.2024 – 30.09.2024	Виконано
5.	Визначення сильних сторін і недоліків системи управління трейд-маркетингом досліджуваного підприємства для можливості її подальшого удосконалення	01.10.2024 – 11.10.2024	Виконано
6.	Формування рекомендацій щодо автоматизації процесів для покращення комунікації та ефективності управління трейд-маркетингом підприємства.	12.10.2024 – 17.10.2024	Виконано
7.	Розрахунок очікуваних економічних результатів і оцінка прибутковості впровадження запропонованих рішень.	18.10.2024 – 01.11.2024	Виконано
8.	Розроблення напрямів удосконалення механізму управління на промисловому підприємстві	02.11.2024 – 18.11.2024	Виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	Виконано

Студентка

Ельвіра БРУСНЯК

Науковий керівник

Катерина КОПШИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Брусняк Е.Т. Удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємстві» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 125 сторінок, 19 таблиць, 21 рисунок, 4 формули. Перелік посилань нараховує 56 найменувань.

Актуальність теми У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, що вимагає вдосконалення методів залучення клієнтів і партнерів. Зміни в уподобаннях та поведінці споживачів, створюють нові виклики для традиційних систем збуту. Трейд-маркетинг, орієнтований на ефективну співпрацю з каналами збуту, дозволяє оптимізувати доступ до кінцевого споживача та покращити позиціонування продукції. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації трейд-маркетингових процесів, збору та аналізу даних про продажі, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо стимулювання попиту та оптимізації роботи з партнерами.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємстві.

Поставлена мета дослідження обумовила вирішення таких завдань:

- розглянути сутність, мету та значення трейд-маркетингу для підприємства;
- визначити структуру та принципи формування системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;
- дослідити методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку трейд-маркетингу вітчизняних підприємств пивоварної галузі;
- здійснити діагностику системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

- провести комплексну оцінку ефективності системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

- визначити напрями розвитку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

- розробити проєкт удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – управління трейд-маркетингом на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємствах пивоварної галузі.

Методи дослідження. У магістерській роботі використовувалися різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: систематизація й узагальнення, порівняльний та графічний, а також фінансово-економічний аналіз – для визначення стану трейд-маркетингових процесів на провідних підприємствах вітчизняних виробників пивної продукції, оцінки ефективності існуючих підходів і візуалізувати результати; метод «Design Thinking» – для виявлення потреби користувачів CRM-системи, економіко-математичне моделювання – для оцінки впливу запропонованих змін на фінансові показники компанії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних та практичних положень удосконалення системи управління трейд-маркетингом, що, на відміну від наявних, передбачає інтеграцію в систему управління взаємовідносинами з клієнтами автоматизованого річного планування, що дозволяє оптимізувати планувальні процеси, підвищити їх точність і ефективно використовувати робочий час співробітників.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані заходи можуть бути використані промисловими підприємствами для удосконалення їх систем управління трейд-маркетингом шляхом впровадження автоматизованих систем планування та цифрових рішень, що дозволить зменшити витрати на управління маркетинговою діяльністю, оптимізувати використання POS-матеріалів, покращити комунікацію між підрозділами підприємства.

Апробація результатів. Основні положення дослідження доповідалися керівництву ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та запропоновані для впровадження.

Ключові слова: трейд-маркетинг, управління, удосконалення системи управління, дизайн-мислення, оптимізація діяльності.

ABSTRACT

Brusniak E.T. «Improvement of the trade marketing management system at the enterprise» - Qualification work, presented as manuscript contains 125 pages, 19 tables, 21 figures, 4 formulas. The list of references has 56 items.

Relevance of the topic enterprises face a high level of competition in the current conditions of the market economy, which requires improving methods of attracting customers and partners. Changes in consumer preferences and behavior create new challenges for traditional sales systems. Trade marketing, focused on effective cooperation with distribution channels, allows you to optimize access to the end user and improve product positioning. Digitalization opens up new opportunities for automating trade marketing processes, collecting and analyzing sales data, which allows you to make more informed decisions to stimulate demand and optimize work with partners.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the trade marketing management system at the enterprise.

The goal of the study was to solve the following problems:

- to consider the essence, purpose and significance of trade marketing for the enterprise;
- to determine the structure and principles of the formation of the trade marketing management system at the enterprise;
- to investigate the methodological provisions for assessing the effectiveness of the trade marketing management system at the enterprise;
- to analyze trends in the development of trade marketing of domestic enterprises of the brewing industry;
- to carry out diagnostics of the trade marketing management system of KARLSBERG UKRAINE PJSC;
- to conduct a comprehensive assessment of the effectiveness of the trade marketing management system of KARLSBERG UKRAINE PJSC;

- to determine directions of trade marketing management system development of KARLSBERG UKRAINE PJSC;
- to develop a project to improve the trade marketing management system of KARLSBERG UKRAINE PJSC;
- economically justify the feasibility of implementing the proposed measures.

Object of research – trade marketing management at the enterprise.

Subject of research – a set of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for improving the trade marketing management system at brewery enterprises.

Methods of research. The master's thesis employed various general scientific and specialized research methods, namely: systematization and generalization, comparative and graphical methods, as well as financial and economic analysis — to assess the state of trade marketing processes at leading enterprises of domestic beer producers, evaluate the effectiveness of existing approaches, and visualize the results. The "Design Thinking" method was used to identify the needs of CRM system users, and economic-mathematical modeling was applied to evaluate the impact of proposed changes on the company's financial performance.

The scientific novelty of the obtained results lies in the further development of theoretical and practical provisions for improving the trade marketing management system. Unlike existing approaches, it involves integrating automated annual planning into the customer relationship management system, which enables the optimization of planning processes, enhances their accuracy, and ensures more efficient utilization of employees' working time.

Practical Significance of the obtained results. The proposed measures can be utilized by industrial enterprises to improve their trade marketing management systems by implementing automated planning systems and digital solutions. These initiatives will reduce the costs of managing marketing activities, optimize the use of POS materials, and enhance communication between enterprise departments.

Approbation of the results. The main provisions of the research were presented to the management of KARLSBERG UKRAINE PJSC and proposed for implementation.

Keywords: trade marketing, management, improvement of the management system, design thinking, optimization of activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
1.1 Сутність та особливості трейд-маркетингу в діяльності підприємства	16
1.2 Структура та принципи формування системи управління трейд-маркетингом на підприємстві	27
1.3 Методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом на підприємстві	38
Висновки до розділу 1	54
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	56
2.1 Аналіз тенденцій розвитку трейд-маркетингу на підприємствах пивоварної галузі.....	56
2.2 Діагностика системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	73
2.3 Комплексна оцінка системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	91
Висновки до розділу 2	95
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	96
3.1 Визначення напрямів розвитку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	96
3.2 Розроблення проєкту удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	102
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	111
Висновки до розділу 3	117
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкової економіки, загострення конкуренції та змін у поведінці споживачів, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої управлінські процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Особливу роль у цьому відіграє трейд-маркетинг як ключовий інструмент стимулювання продажів, зміцнення взаємодії з торговими партнерами та формування лояльності кінцевих споживачів.

Системи управління трейд-маркетингом, які орієнтовані на вдосконалення маркетингових активностей через інноваційні технології, є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Це питання набуває особливого значення для ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» – одного з провідних гравців пивоварної галузі, що функціонує в умовах високої конкуренції та специфіки українського ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управління трейд-маркетингом в умовах зростання вимог споживачів, розвитку технологій автоматизації бізнес-процесів і впровадження сучасних методів комунікації з партнерами та кінцевими споживачами. На тлі війни, що триває в Україні, та зміни економічного середовища, підприємства стикаються з новими викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, адаптація до цифровізації бізнесу та оптимізація витрат.

Системи управління трейд-маркетингом потребують комплексного вдосконалення для забезпечення їх адаптації до сучасних реалій. Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері маркетингу (Ф. Котлер [2], Сержук А.В. [5], Ж.-Ж. Ламбен [49]), питання інтеграції трейд-маркетингових систем із цифровими технологіями залишаються недостатньо розробленими. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у вивчення цих проблем зробили такі автори, як Ніколайчук О. А. [59], Балабанова Л.В. [21], Ілляшенко С.М. [23],

однак їх роботи здебільшого зосереджуються на загальних аспектах маркетингових стратегій.

Магістерську дисертацію виконано в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств та в межах науково-дослідної тематики, присвяченої вивченню сучасних підходів до аналізу управління системами в умовах трансформаційної економіки. Дослідження спрямоване на розробку науково-практичних рекомендацій для покращення функціонування системи управління відділом трейд-маркетингу на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Метою роботи є розробка науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління трейд-маркетингом на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути сутність, мету та значення трейд-маркетингу для підприємства;
- визначити структуру та принципи формування системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;
- дослідити методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом на підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку трейд-маркетингу вітчизняних підприємств пивоварної галузі;
- здійснити діагностику системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
- провести комплексну оцінку ефективності системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- визначити напрями розвитку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

-розробити проєкт удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;

- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – управління трейд-маркетингом на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління трейд-маркетингом на підприємствах пивоварної галузі.

База дослідження – Приватне Акціонерне Товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», юридична адреса - м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської дисертації застосовувалися різноманітні методи, які забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження. Методи порівняння та систематизації використовувалися для аналізу ринкових тенденцій та оцінки позицій ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» серед конкурентів, що дозволило виявити основні виклики і можливості для компанії. Системний підхід та метод узагальнення забезпечили цілісне дослідження системи управління трейд-маркетингом, розкривши її взаємозв’язок із бізнес-процесами підприємства.

Метод Design Thinking (Дизайн-мислення) став ключовим інструментом для ідентифікації проблемних аспектів роботи трейд-маркетингового відділу. Він дозволив виявити потреби співробітників, сформулювати проблеми, розробити інноваційні рішення, такі як мобільний додаток для фотофіксації POS-матеріалів та інтегрований календар активностей, і протестувати їх у реальних умовах.

Економіко-математичне моделювання використовувалося для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів, зокрема через розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) та індексу прибутковості. Метод узагальнення допоміг сформулювати практичні рекомендації щодо

оптимізації управління трейд-маркетингом, базуючись на аналізі отриманих результатів.

Комплексне використання зазначених методів дозволило дослідити проблематику з різних сторін, запропонувати ефективні рішення та довести їхню практичну цінність.

Теоретичною основою дослідження стали офіційні звіти ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», статистичні дані Державної служби статистики України, інформацію з галузевих видань, аналітичні звіти компаній ринку FMCG, праці українських та зарубіжних учених у сфері маркетингу та управління підприємствами, а також внутрішні інформаційні та навчальні матеріали та презентації досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних та практичних положень удосконалення системи управління трейд-маркетингом, що, на відміну від наявних, передбачає інтеграцію в систему управління взаємовідносинами з клієнтами автоматизованого річного планування, що дозволяє оптимізувати планувальні процеси, підвищити їх точність і ефективно використовувати робочий час співробітників.

Результати дослідження мають **практичну значущість** для компанії ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та інших підприємств FMCG-сектору. Запропоновані заходи можуть бути використані промисловими підприємствами для удосконалення їх систем управління трейд-маркетингом шляхом впровадження автоматизованих систем планування та цифрових рішень, що дозволить зменшити витрати на управління маркетинговою діяльністю, оптимізувати використання POS-матеріалів, покращити комунікацію між підрозділами підприємства.

Основні положення дослідження доповідалися керівництву ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та запропоновані для впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та особливості трейд-маркетингу в діяльності підприємства

Сучасний розвиток економіки змушує підприємства постійно еволюціонувати, щоб залишатися конкурентоспроможними. Наповненість ринків розгортає справжню боротьбу за клієнтів. Таким чином, головне завдання будь-якого підприємства і бізнесу – відповідати побажанням та очікуванням споживачів, водночас просуваючи власні товари та послуги.

Для того, щоб зміцнити конкурентоспроможність підприємства, необхідно впроваджувати інструменти трейд-маркетингу для підвищення споживчої цінності товарів. Стимулювати – означає «активізувати діяльність», основним завданням даного процесу є активізація або відновлення діяльності з метою продажу товарів [2].

Стимулювання продажу продукції – це складне завдання, яке стає ключовим для будь-якої виробничої та торговельної організації. У сучасному бізнес-середовищі зростає конкуренція, тому компаніям важливо ефективно застосовувати інструменти трейд-маркетингу, щоб привернути увагу споживачів та забезпечити їх лояльність.

Трейд-маркетинг (торговий маркетинг, від англ. "trade marketing") – це напрям маркетингу, яке передбачає активацію збуту та просування товарів компанії за рахунок підвищення ефективності взаємодії всіх суб'єктів ланцюжка дистрибуції. [8]

Торговий маркетинг відрізняється від споживчого маркетингу лише об'єктом, тобто в першому випадку комплекс маркетингу спрямований на

вивчення і задоволення потреб торгової ланки, а в другому випадку – безпосередньо на кінцевого споживача. Це означає, що трейд-маркетинг розглядає покупця своєї продукції як споживача, беручи до уваги, що головна мета будь-якої торгової ланки – отримання максимального прибутку [5].

В Україні досі відчутна нестача власних джерел інформації з теми трейд-маркетингу, оскільки ця концепція є відносно новою і менш популярною порівняно з іншими маркетинговими стратегіями. Тому українські маркетологи часто орієнтуються на досвід та методики, напрацьовані в інших країнах.

Запозичення методів роботи трейд-маркетингу інших держав може ускладнювати адаптацію сучасних стратегій до особливостей місцевого ринку. Внаслідок цього компанії ризикують недооцінити можливості або неправильно інтерпретувати потреби ринку.

Активне напрацювання власного досвіду трейд-маркетингу в Україні наразі сприяє підвищенню якості маркетингових рішень, що дозволяє компаніям вже сьогодні ефективніше конкурувати на ринку.

Для висвітлення історії та еволюції трейд-маркетингу доцільно простежити витoki цього поняття та його використання спершу в міжнародній практиці, а згодом – його адаптацію та розвиток в Україні.

Термін трейд-маркетинг виник як окремий напрям у маркетинговій діяльності в середині XX століття, коли на ринках розвинених країн почала зростати конкуренція, а традиційні методи стимулювання збуту виявлялися дедалі менш ефективними. На відміну від класичного маркетингу, який фокусується на кінцевому споживачеві, трейд-маркетинг передбачає застосування спеціальних заходів для просування товарів через ланцюги дистрибуції та співпраці з ритейлерами, що спрямовані на створення додаткових зисків для посередників. Основною метою таких дій було забезпечити максимальну видимість товарів на полицях і підвищити рівень продажів у місцях безпосередньої покупки. Автори, такі як Філіп Котлер, у

своїх дослідженнях розглядали трейд-маркетинг як компонент загальної маркетингової стратегії, що дозволяє виробникам ефективно впливати на процес прийняття рішень покупцями в торгових точках [18].

Поширення трейд-маркетингу в інших країнах було обумовлено розвитком великих рітейлерів і мереж супермаркетів, таких як Walmart, Tesco та Carrefour, які почали відігравати ключову роль у доступі до споживачів. Компанії намагалися диференціювати свою продукцію в умовах постійного зростання кількості товарів на ринку, і трейд-маркетинг став одним із основних інструментів для залучення уваги як кінцевих споживачів, так і посередників. У 1980-х роках у США та Європі трейд-маркетинг уже активно використовувався для просування товарів через спеціалізовані програми лояльності, POS-матеріали, акції та програми заохочення для рітейлерів.

Розглянемо коротко етапи історії та еволюції трейд-маркетингу в Україні з 1991 року [10].

Трейд-маркетинг в Україні розпочав свій розвиток після здобуття незалежності у 1991 році. Його становлення відбувалося через низку ключових етапів, обумовлених економічними змінами, еволюцією ринку та зростанням рівня конкуренції.

1991–1999: формування основ. Після переходу України до ринкової економіки у 1991 році виникла потреба в нових підходах до маркетингу та продажів. На цьому етапі підприємства почали освоювати основи маркетингу; хоча трейд-маркетинг ще не виділявся як окрема сфера, з'явилися перші кроки у вигляді рекламних акцій, знижок та інших заходів стимулювання попиту.

2000–2008: становлення трейд-маркетингу. У 2000-х роках стабілізація економіки стимулювала зростання інвестицій у маркетинг. Підприємства, реагуючи на посилення конкуренції, почали активно застосовувати трейд-маркетингові інструменти, зокрема програми лояльності та акції для дистриб'юторів. Цей період також відзначався підвищенням рівня професійної підготовки кадрів у галузі маркетингу.

2009–2013: розширення інструментарію. Економічна криза 2008 року змусила підприємства оптимізувати витрати, що, своєю чергою, сприяло розвитку нових маркетингових каналів, таких як онлайн-програми лояльності та акції в соціальних мережах. Цей період також характеризується інтеграцією маркетингових комунікацій.

2014–2019: адаптація до нових умов. Політична та економічна нестабільність, що настала після подій 2014 року, змусила бізнеси адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища. У великих містах продовжувався розвиток нових форматів рітейлу, а підприємства почали активніше використовувати методи сегментації та таргетингу для ефективнішого охоплення специфічних груп споживачів.

2020–2021: діджиталізація та нові виклики. Пандемія COVID-19 спричинила значні зміни у споживчій поведінці, що викликало стрімкий перехід до онлайн-каналів і розвитку електронної комерції. Це збільшило значення діджиталізації, а також впровадження персоналізованих маркетингових кампаній, зростання соціальної відповідальності як складника маркетингових стратегій.

2022–2024: вплив повномасштабної агресії на трейд-маркетинг. В умовах повномасштабної війни в Україні трейд-маркетинг зазнав істотних змін, оскільки підприємства змушені були сконцентрувати зусилля на підтримці ланцюгів постачання, релокації виробничих потужностей і забезпеченні ринку товарами першої необхідності. В перші місяці повномасштабного вторгнення продаж алкоголю був суворо обмежений, що спричинило повний простій потужностей виробництва майже усіх підприємств галузі. Надалі це спричинило трансформацію та скорочення маркетингових активностей. Значно зросла роль цифрових каналів збуту та онлайн-маркетингу для підтримання зв'язку з клієнтами через закриття або пошкодження багатьох оффлайн-точок продажу. Ініціативи соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку гуманітарних і військових потреб,

стали однією з провідних тенденцій, що підвищує рівень лояльності споживачів до брендів.

Таким чином, трейд-маркетинг в Україні пройшов низку етапів трансформації, поступово адаптуючись до економічних та ринкових змін. На сучасному етапі він є важливим компонентом маркетингових стратегій, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності українських компаній.

Основною метою трейд-маркетингу є забезпечення стійкого зростання продажів та зміцнення ринкових позицій бренду шляхом побудови ефективної взаємодії з торговими партнерами та кінцевими споживачами. Ця мета включає кілька ключових напрямків (рис. 1.1) :



Рисунок 1.1 – Ключові завдання трейд-маркетингу

Джерело: створено автором на основі [6]

1. Максимізація обсягу продажів:

- Залучення нових клієнтів. Використання маркетингових інструментів для привернення уваги нових покупців до продукту.
- Збільшення частоти покупок: Мотивація існуючих клієнтів до частіших покупок через акції, знижки та спеціальні пропозиції.

- Розширення присутності в торгових точках: Забезпечення доступності продукції в максимальній кількості торгових точок і на онлайн-платформах.

2. Підвищення лояльності клієнтів:

- Розробка програм лояльності. Створення системи винагород для постійних клієнтів, що стимулює їх до повторних покупок.

- Підтримка високого рівня обслуговування. Забезпечення якісного сервісу, що сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії з брендом.

- Постійна комунікація з клієнтами. Взаємодія через соціальні мережі, електронні розсилки та інші канали для підтримки інтересу до бренду.

3. Мотивація та підтримка торгових партнерів:

- Надання вигідних умов співпраці. Пропозиція спеціальних знижок, бонусів та інших переваг для оптових покупців і ритейлерів.

- Освітні програми для партнерів. Організація тренінгів і семінарів, що допомагають партнерам краще продавати продукцію.

- Зворотній зв'язок та підтримка. Регулярна взаємодія з партнерами для обміну досвідом та вирішення можливих проблем.

4. Підвищення пізнаваності та іміджу бренду:

- Інтегровані маркетингові комунікації. Використання різних каналів (реклама, PR, соціальні мережі) для забезпечення єдиного повідомлення про бренд.

- Розробка та розміщення рекламних матеріалів. Використання POS-матеріалів, участь у виставках і заходах для привернення уваги до бренду.

- Робота з репутацією бренду. Моніторинг відгуків споживачів та активне управління репутацією через позитивні взаємодії і швидке реагування на критику.

5. Аналіз і оптимізація маркетингових стратегій:

- Моніторинг ринку та конкурентів. Постійне відстеження змін на ринку, аналіз конкурентних дій та поведінки споживачів.

- Оцінка ефективності маркетингових заходів. Використання ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання результатів і коригування стратегій.
- Використання даних для прийняття рішень. Збір і аналіз даних для вдосконалення маркетингових кампаній і адаптації до змін ринкових умов.

Отже, основною метою трейд-маркетингу є створення умов для стабільного зростання обсягів продажів і зміцнення ринкових позицій бренду шляхом ефективної взаємодії з партнерами та клієнтами, підвищення їхньої лояльності та пізнаваності бренду, а також безперервної оптимізації маркетингових стратегій на основі аналітичних даних. Комплекс заходів у межах трейд-маркетингової стратегії спрямований на підвищення лояльності клієнтів і зміцнення позицій бренду на ринку. Ці заходи забезпечують конкурентоспроможність, стимулюють збут продукції та сприяють удосконаленню комунікаційної політики компанії.

Трейд-маркетинг включає широкий набір інструментів, які допомагають компаніям ефективно просувати свої товари і послуги, стимулювати продажі та зміцнювати відносини з торговими партнерами та кінцевими споживачами.

Інструменти трейд-маркетингу становлять важливий компонент успішної маркетингової стратегії, оскільки їх ефективне застосування дозволяє компаніям збільшувати обсяги продажів, підвищувати впізнаваність бренду, зміцнювати відносини з партнерами та споживачами, а також оптимізувати маркетингові витрати. Ключовими елементами ефективного трейд-маркетингу є ретельне планування, сегментація аудиторії, постійний моніторинг результатів і оцінка ефективності (рис. 1.2)

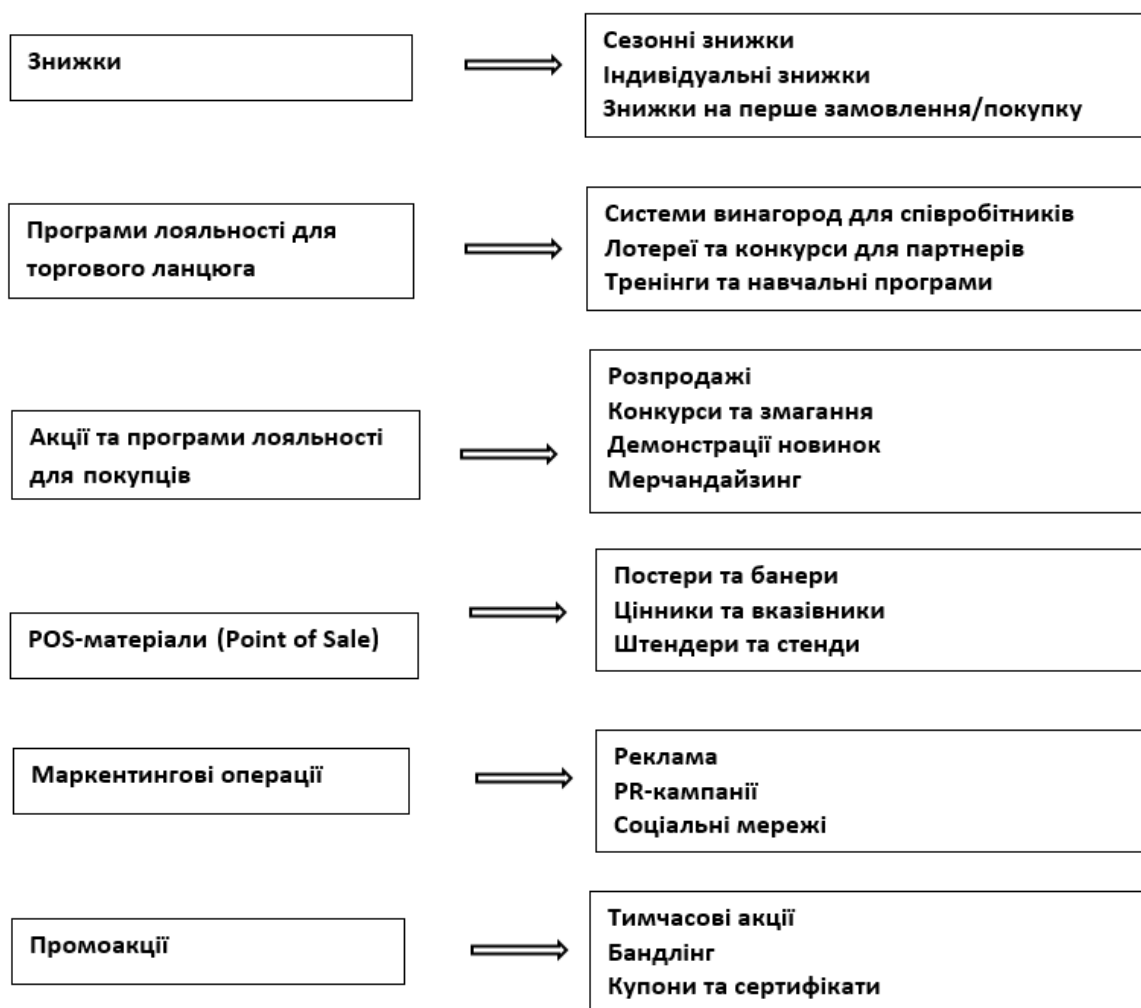


Рисунок 1.2 – Інструменти трейд-маркетингу

Джерело: створено автором на основі [8]

1. Знижки:

- Сезонні знижки. Використовуються для стимулювання попиту у певні періоди року. Наприклад, знижки на одяг під час зміни сезонів або на техніку під час святкових розпродажів.
- Індивідуальні знижки. Пропонуються постійним клієнтам або партнерам, що купують великі обсяги продукції. Це стимулює їх до здійснення повторних покупок і збільшення обсягів замовлень.

- Знижки на перше замовлення/покупку. Використовуються для залучення нових клієнтів, пропонуючи їм вигідні умови на перше замовлення.

2. Програми лояльності для торгового ланцюга:

- Системи винагород для співробітників. Наприклад, бонуси або подарункові сертифікати за досягнення високих показників продажів. Це мотивує співробітників працювати ефективніше.

- Лотереї та конкурси для партнерів. Проведення акцій, де партнери можуть вигравати цінні призи за виконання певних умов (наприклад, закупка певного обсягу товарів).

- Тренінги та навчальні програми. Організація навчальних заходів для співробітників партнерських компаній, що допомагає їм краще зрозуміти продукт і ефективніше його продавати.

3. Акції та програми лояльності для покупців:

- Розпродажі. Тимчасове зниження цін на певні товари для залучення уваги і збільшення обсягів продажів.

- Конкурси та змагання. Організація конкурсів серед покупців, де вони можуть вигравати призи за участь або купівлю продукції.

- Демонстрації новинок. Проведення заходів, де покупці можуть ознайомитися з новими продуктами, протестувати їх і отримати консультації.

- Мерчандайзинг. Викладка товарів у торгових точках таким чином, щоб привертати увагу покупців і стимулювати їх до покупки. Це включає розміщення товарів на полицях, використання спеціальних стендів та оформлення вітрин.

4. POS-матеріали (Point of Sale)

- Постери та банери. Великі рекламні матеріали, що привертають увагу покупців до акцій та новинок. Вони можуть розміщуватися у торгових точках, на вході або біля кас.

- Цінники та вказівники. Спеціальні позначки, що підкреслюють вигідні ціни або акційні пропозиції. Вони допомагають покупцям швидко знайти потрібний товар.

- Штендери та стенди. Мобільні конструкції, які розміщуються в торгових залах і привертають увагу до певних товарів або акцій.

5. Маркетингові комунікації:

- Реклама. Використання різних каналів (телебачення, радіо, інтернет, друковані видання) для просування товарів і підвищення впізнаваності бренду.

- PR-кампанії. Створення позитивного іміджу компанії через взаємодію зі ЗМІ, участь у громадських заходах та спонсорство.

- Соціальні мережі. Активне використання платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter для залучення аудиторії, проведення конкурсів і розповсюдження інформації про новинки та акції.

6. Промоакції:

- Тимчасові акції. Пропозиції з обмеженим терміном дії, які стимулюють покупців швидше приймати рішення про покупку.

- Бандлінг (bundling). Пропозиція кількох товарів за спеціальною ціною, що стимулює покупців купувати більше.

- Купони та сертифікати. Видача купонів на знижку або подарункових сертифікатів, які можна використати при наступних покупках.

Вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року значно вплинуло на розвиток трейд-маркетингу в Україні, змусивши компанії адаптуватися до нових економічних та соціальних реалій. Підприємства були змушені коригувати свої маркетингові стратегії та впроваджувати нові технології для підтримки стабільності в умовах кризи. Попри численні виклики, українські компанії продовжують знаходити нові можливості для розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Зміни, що виникли в умовах війни, торкнулися як підходів до маркетингу, так і вибору інструментів для досягнення бізнес-цілей:

- Економічні та соціальні зміни спричинили зниження економічної стабільності. Повномасштабне вторгнення призвело до падіння ВВП, інфляції та знецінення національної валюти. Це змусило компанії скоротити бюджети на маркетинг, включаючи трейд-маркетинг.

- Втрата ринків і логістичні виклики. Тимчасова окупація значної частини країни та активні бойові дії призвели до втрати значних ринків збуту і логістичних маршрутів. Компанії були змушені перебудовувати свої ланцюги поставок і адаптуватися до нових умов.

- Переміщення населення. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб та масова еміграція закордон створили нові демографічні зміни, які вплинули на ринковий попит у різних регіонах. Це вимагало від компаній гнучкості у своїх трейд-маркетингових стратегіях.

- Зміни в поведінці споживачів. Споживачі стали більш обережними у витратах, віддаючи перевагу товарам першої необхідності. Це змусило компанії адаптувати свої пропозиції та акції до нових потреб ринку.

- Зростання патріотизму. Після початку військових дій серед українців зріс патріотизм та підтримка вітчизняних виробників. Це створило можливості для українських брендів підсилити свої позиції на ринку.

- Використання соціальних мереж. Соціальні мережі стали основним каналом комунікації та взаємодії зі споживачами. Компанії активно використовували ці платформи для проведення акцій, промоцій та підтримки бренду.

- Перехід до локальних ринків. Компанії зосередили свої зусилля на розвитку локальних ринків та адаптації своїх стратегій до регіональних особливостей. Це включало співпрацю з місцевими дистриб'юторами та торговими мережами.

- Фокус на стійкість та соціальну відповідальність. Підприємства стали більше уваги приділяти соціальній відповідальності, підтримці місцевих громад і проєктам на підтримку ЗСУ. Це стало важливим елементом їх трейд-маркетингових стратегій.

Будь-які зміни супроводжуються одночасними викликами та новими можливостями. Сьогодні, в умовах воєнного часу, основними викликами для бізнесу в Україні є економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності, порушення логістичних ланцюгів і невизначеність майбутнього розвитку.

Проте ці виклики створюють і нові перспективи. Серед них — зміцнення зв'язків з українськими споживачами через патріотично орієнтовані кампанії, адаптація до змін ринкових умов і активне використання цифрових інструментів для підвищення ефективності маркетингових стратегій.

1.2 Структура та принципи формування системи управління трейд-маркетингом на підприємстві

Ефективна система управління трейд-маркетингом базується на комплексному підході, що включає аналіз ринку, сегментацію, планування, бюджетування, співпрацю з партнерами, використання POS-матеріалів, моніторинг та коригування стратегій. Ці елементи допомагають забезпечити скоординовану та систематичну реалізацію маркетингових активностей, спрямованих на досягнення бізнес-цілей.

Трейд-маркетинг орієнтований не стільки на споживача, скільки на покупця. Споживач в теорії маркетингу розглядається в процесі прийняття рішення про покупку від моменту виникнення або стимулювання потреби до безпосереднього здійснення покупки. Трейд маркетинг відрізняється від

традиційного "споживчого маркетингу" передусім своїм об'єктом. Якщо класичний "споживчий маркетинг" спрямований безпосередньо на кінцевого споживача, то трейд-маркетинг — на вивчення і задоволення потреб торгової ланки. Трейд-маркетинг потрібний підприємству, щоб управляти своєю часткою ринку через торгових посередників. [16]

Розглянемо типову організаційну систему управління відділу трейд-маркетингу (рис. 1.3), яка є частиною відділу продажів у компанії. Вона включає ключові ролі та функції, які забезпечують ефективне планування, реалізацію та оцінку маркетингових заходів, спрямованих на підвищення обсягів продажів та зміцнення позицій бренду на ринку.

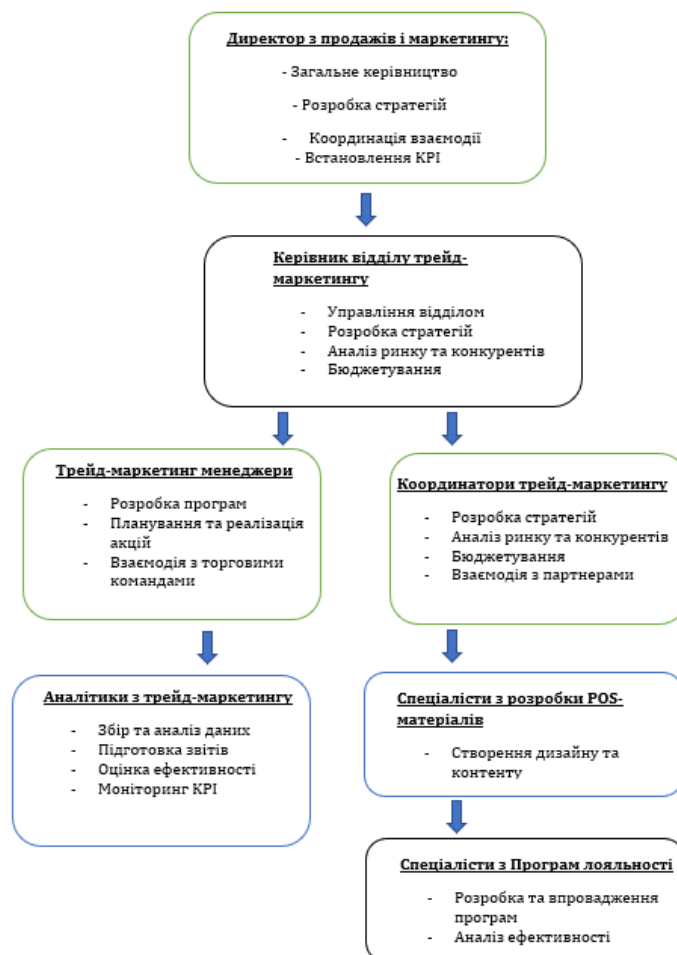


Рисунок 1.3 – Типова організаційна система управління відділу трейд-маркетингу

Джерело: створено автором на основі [16]

Інтеграція відділу трейд-маркетингу до складу відділу продажів забезпечує ефективну координацію маркетингових та торгових активностей, сприяючи зростанню обсягів продажів і зміцненню ринкових позицій бренду. Чіткий розподіл ролей і функцій, а також налагоджені процеси планування, реалізації та моніторингу маркетингових заходів є ключовими факторами успіху в управлінні трейд-маркетингом.

Система управління відділу трейд-маркетингу формується з урахуванням кількох основних принципів (рис. 1.4), що сприяють ефективному управлінню маркетинговими активностями та досягненню стратегічних цілей компанії.



Рисунок 1.4 – Принципи роботи трейд-маркетингу

Джерело: створено автором на основі [16]

Ці принципи розглянемо детальніше:

- Клієнторієнтовність. Основним принципом є орієнтація на потреби та очікування клієнтів. Структура відділу трейд-маркетингу повинна бути спрямована на забезпечення максимального задоволення потреб

споживачів через розробку стратегій та програм, спрямованих на підвищення лояльності та залучення нових клієнтів.

- Гнучкість. Управління структурою повинно бути гнучким, щоб швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі та внутрішніх факторах компанії. Наприклад, можливість швидко адаптувати програми та акції до нових вимог споживачів або конкурентного середовища.

- Інтегрованість. Важливо, щоб різні підрозділи відділу трейд-маркетингу працювали узгоджено та спільно, забезпечуючи єдиний стратегічний підхід до розвитку бренду та продажів. Це передбачає зв'язок між різними рівнями управління та здатність різних функціональних груп працювати як єдиний механізм.

- Ефективність ресурсів. Структура повинна забезпечувати оптимальне використання ресурсів компанії, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це означає, що кожен підрозділ та співробітник повинен мати чітко визначені завдання та відповідальності, а також достатні ресурси для їх виконання.

- Аналітика та звітність. Відділ трейд-маркетингу повинен базуватися на аналізі даних та метрик ефективності, щоб приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегії. Звітність про результати діяльності має бути системною та регулярною.

- Стратегічне планування. Ключовим принципом є стратегічне планування дій на короткий та довгий терміни. Структура повинна передбачати розробку стратегій та програм, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії, а також реалізацію конкретних заходів для досягнення цих цілей.

Зазначені принципи формування структури відділу трейд-маркетингу сприяють ефективному управлінню маркетинговими активностями, що забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Модель трейд-маркетингового планування є складним і стратегічним підходом до визначення маркетингових дій підприємства в контексті торговельних каналів [14].

Універсальних маркетингових планів, придатних для застосування у всіх галузях, не існує. Кожне підприємство формує власний маркетинговий план, який може змінюватися в процесі реалізації. Основними етапами цього процесу є визначення цілей та оцінка наявності ресурсів, необхідних для їх досягнення. Важливим аспектом маркетингового планування є постійний збір та оновлення інформації про споживачів, постачальників, конкурентів та інші зовнішні чинники. У різних організаціях процес маркетингового планування може відрізнятися за змістом, тривалістю, порядком розробки та ступенем формалізації.

У даному дослідженні як основу обрано універсальну модель трейд-маркетингового планування, розроблену Н. М. Соломянюк, к.е.н., доцентом кафедри маркетингу Національного університету харчових технологій [6], яка представлена на рис. 1.5



Рисунок 1.5 – Модель трейд-маркетингового планування

Джерело: [6]

Як зображено на рис. 1.5, ключовими блоками моделі є шоппер-маркетинг та канали розподілу, пріоритетність яких оцінюється з метою

подальшого поглибленого планування. Шоппер-маркетинг здійснюється безпосередньо в місцях продажу і його метою є перетворення відвідувача магазину на покупця продукту. Метою шоппер-маркетингу є спонукання покупця прийняти рішення про купівлю в місцях продажу. З точки зору підприємств роздрібною торгівлі, шоппер-маркетинг означає те, що постачальники товарів інвестують фінанси в маркетингові заходи безпосередньо в магазині, а не, наприклад, медіа. Крім того, значним чинником в появі шоппер-маркетингу визначають розуміння клієнтів і купівельної поведінки, що забезпечується інформаційними системами торгівлі (висновки про кількість покупок, частоту відвідування, вартість чеку та ін.). Інвестиції постачальників продукції в шоппер-маркетинг зростають у середньому на 20% щорічно. [6]

План маркетингу є стратегічним інструментом, який використовується для систематизації та організації маркетингових дій компанії протягом визначеного періоду, зазвичай від одного місяця до року. Він включає в себе детальні плани та стратегії щодо продажів, реклами, просування на ринку, взаємодії зі споживачами та інші аспекти маркетингової діяльності компанії.

Автор вважає, що запропонована модель трейд-маркетингового планування дозволяє завчасно спланувати та оцінити майбутні результати діяльності підприємства з урахуванням стратегій маркетингового комплексу і трейд-маркетингу, адаптованих до потреб споживачів та особливостей каналів розподілу. Іншими словами, стратегія трейд-маркетингу передбачає такі етапи:

- аналіз поточного стану підприємства на ринку з подальшою розробкою відповідного плану та оцінкою його виконання;
- оцінювання ефективності учасників шоппер-маркетингу та ланцюгів розподілу з визначенням їх пріоритетів;
- розробка маркетингових стратегій та заходів трейд-маркетингу з урахуванням запланованих показників.

Контроль за виконанням плану маркетингу - це процес систематичного моніторингу та аналізу виконання маркетингових заходів і досягнення поставлених цілей. Під час контролю виявляються будь-які зміни в ситуації на ринку, реакції споживачів, діяльності конкурентів та інші фактори, які можуть вплинути на результативність маркетингових стратегій. На основі цих аналізів плани можуть бути кориговані або адаптовані для досягнення більш ефективних результатів.

Система типових процесів трейд-маркетингу, які відбуваються у будь-якому відділі трейд-маркетингу підприємства, складається з кількох ключових елементів, які забезпечують комплексний підхід до організації та реалізації трейд-маркетингових заходів (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Система типових процесів трейд-маркетингу

Джерело: створено автором на основі [14]

1. Аналіз ринку та конкурентів використовується для визначення можливостей для диференціації та розробки стратегій, які відповідають ринковим умовам:

- Моніторинг ринку. Регулярне вивчення ринкових трендів, аналіз споживчих уподобань та змін у поведінці покупців.
- Конкурентний аналіз. Вивчення стратегій конкурентів, їх маркетингових активностей, цінової політики та результатів. Це допомагає визначити, які методи працюють на ринку, а які ні.
- SWOT-аналіз. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз на ринку.

2. Сегментація ринку використовується для створення більш цілеспрямованих і ефективних маркетингових кампаній та для адаптації продуктів та послуг під потреби кожного сегменту:

- Визначення цільових сегментів. Ідентифікація груп споживачів з подібними характеристиками та потребами.
- Демографічна сегментація. Розподіл ринку за віком, статтю, доходом тощо.
- Психографічна сегментація. Врахування способу життя, цінностей, інтересів і поведінки покупців.

3. Планування трейд-маркетингових заходів використовується для забезпечення скоординованої та систематичної реалізації маркетингових стратегій та для збільшення ефективності трейд-маркетингових активностей:

- Розробка річного плану. Включення всіх маркетингових активностей, таких як акції, знижки, програми лояльності, заходи з просування.
- Календар заходів. Детальне планування дати, тривалості та бюджету кожної активності.
- Цільові показники. Встановлення конкретних цілей для кожного заходу (наприклад, збільшення продажів на 10% за певний період).

4. Бюджетування - необхідне для оптимізації витрат на маркетинг та збільшення ефективності використання ресурсів:

- Розподіл бюджету. Визначення загального бюджету на маркетингові заходи та його розподіл між різними активностями.
- Контроль витрат. Регулярний моніторинг витрат, щоб уникнути перевищення бюджету.
- Аналіз рентабельності інвестицій (ROI). Оцінка ефективності витрат на маркетинг і їхнього впливу на прибуток компанії.

5. Співпраця з партнерами є невід'ємною частиною підвищення ефективності трейд-маркетингових заходів через тісну співпрацю та зміцнення відносин з партнерами:

- Комунікація. Регулярний обмін інформацією з дистриб'юторами, рітейлерами та іншими партнерами.
- Планування спільних заходів. Спільна розробка та реалізація маркетингових акцій, промоцій та програм лояльності.
- Підтримка партнерів. Надання інформаційних та матеріальних ресурсів для підтримки партнерів у реалізації маркетингових активностей.

6. Розробка та використання POS-матеріалів використовується для залучення уваги покупців у точках продажу та підвищення пізнаваності та привабливості продуктів:

- Створення рекламних матеріалів. Розробка постерів, цінників, стійок, вивісок та іншої продукції для місць продажу.
- Розміщення матеріалів. Забезпечення наявності та правильної викладки рекламних матеріалів у торгових точках.
- Аналіз ефективності. Вимірювання впливу POS-матеріалів на залучення уваги покупців та стимулювання продажів.

7. Моніторинг та оцінка ефективності – необхідний елемент підвищення точності та ефективності маркетингових заходів та швидкого реагування на зміни в ринковій ситуації:

- Встановлення KPI. Визначення ключових показників ефективності для кожного маркетингового заходу.

- Регулярний аналіз результатів. Оцінка результатів маркетингових активностей за допомогою зібраних даних.

8. Коригування стратегії використовується для підвищення гнучкості маркетингової стратегії та постійного покращення результатів трейд-маркетингових заходів:

- Аналіз отриманих даних. Регулярний перегляд та аналіз результатів маркетингових заходів та ринкових змін.

- Внесення коректив. Адаптація маркетингових стратегій та тактик на основі зворотного зв'язку та аналізу ефективності.

- Планування нових заходів. Розробка та впровадження нових маркетингових активностей на основі актуальних даних та трендів.

Модель трейд-маркетингового планування є комплексним інструментом, що дозволяє підприємствам не лише систематизувати свої маркетингові заходи, але й прогнозувати їхні результати в контексті торговельних каналів та особливостей ринку. Ця модель включає в себе аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, а також потреб та побажань споживачів.

На основі цього аналізу розробляються стратегії маркетингу, які відповідають цілям підприємства та сприяють його подальшому розвитку.

Основна ціль трейд-маркетингу полягає в створенні лояльного ставлення споживачів до підприємства, торгової марки і товару, а не лише у збільшенні прибутку та обсягів продажів. Завдання трейд-маркетингу включає керування збутом, що передбачає вивчення психології потенційного покупця, привертання уваги та закріплення інформації про товар у свідомості споживача. Також важливо забезпечити конкурентоспроможність підприємства, зокрема, створюючи лояльність та задоволення у покупців, формуючи образ компанії та продукту, а також розробляючи і впроваджуючи

ефективну рекламну стратегію. Покращення технологічних процесів, таких як вивчення купівельних потоків і оптимізація торгового простору, також є важливою складовою успішного трейд-маркетингу. Управління поведінкою потенційного покупця, включаючи зменшення часу на ухвалення рішення про покупку та збільшення суми покупки, також входить у перелік завдань трейд-маркетингу.

Трейд-маркетинг можна розглядати як діяльність, спрямовану на вивчення та задоволення потреб торговельної ланки. У ряді випадків трейд-маркетинг визначають як комплекс маркетингових заходів, що спрямовані на забезпечення присутності продукції в торговельних точках на найкращих місцях і за рекомендованою ціною, включаючи його до сфери маркетингу. В інших ситуаціях, розглядаючи трейд-маркетинг як інструмент стимулювання збуту, його відносять до сфери продажів.

На сучасному етапі використання посередників у торгівлі пояснюється їхньою високою ефективністю у забезпеченні широкої доступності товару та його доставлення до цільових ринків. Основними перевагами посередників є наявність контактів, досвід, знання регіональних ринків, спеціалізація та масштаб діяльності.

Асортимент продукції, у реалізації якої можуть брати участь посередники, охоплює широкий спектр товарів. Водночас гостра конкуренція зумовлює те, що посередників цікавлять не стільки споживчі характеристики товару, скільки показники, що впливають на їхню рентабельність: рівень попиту, ціни, швидкість обертання, транспортна упаковка, термін зберігання та придатності тощо. Відповідні відмінності можна також спостерігати у сфері маркетингових комунікацій [6]

На рис. 1.7 схематично зображено зону присутності (POP) підприємства через призму взаємодії виробництво — споживач — канали розподілу [12].

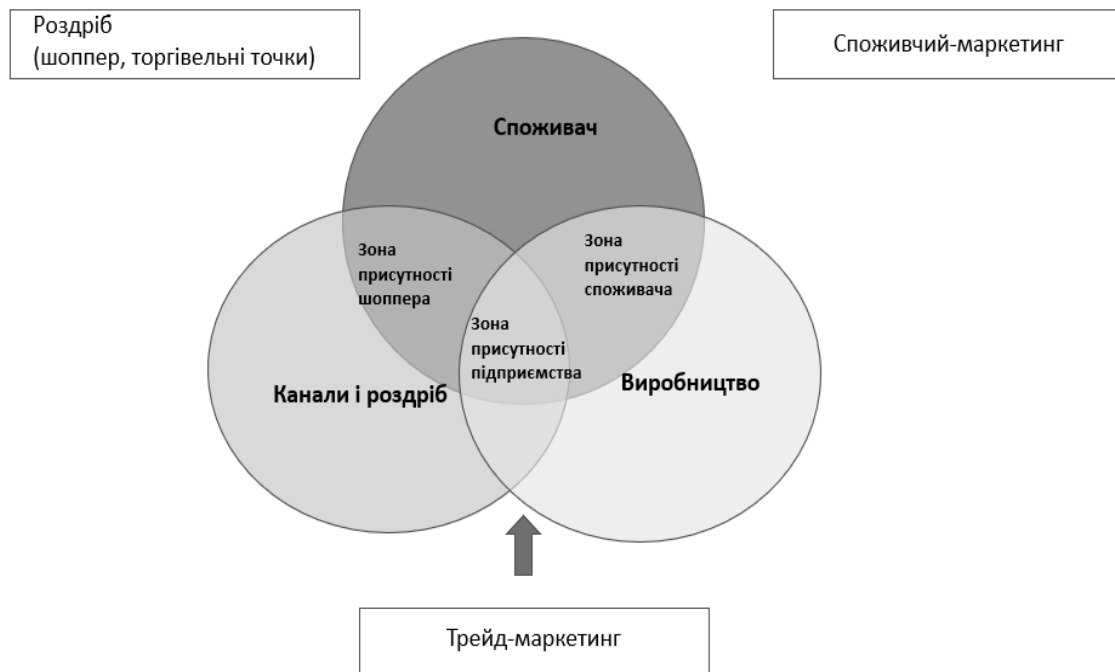


Рисунок 1.7 – Модель трейд-маркетингу

Джерело: [12]

Просування товару — одна з основних функцій маркетингу на багатьох вітчизняних підприємствах. Помилки, які найчастіше зустрічаються при організації трейд-маркетингу — це відсутність розмежування між комерційною політикою і просуванням продукту в товаропровідному ланцюзі, а також спроба копіювати активність конкурентів, просуваючи товар не тій цільовій аудиторії або не за оптимальною ціною [13]

1.3 Методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом на підприємстві

Оцінка ефективності системи управління трейд-маркетингом зазвичай враховує типову організаційну структуру відділу трейд-маркетингу підприємства, яку ми розглядали на рис. 1.3. Ця структура може бути різноманітною в залежності від розміру, типу та галузі діяльності підприємства. Проте, деякі загальні принципи можуть бути застосовані при оцінці її ефективності.

Від ефективності системи управління трейд-маркетингом залежить успіх підприємства. Оцінка такої ефективності потребує комплексного підходу, який забезпечується на основі чітких методичних положень та враховує множинність факторів впливу на кінцевий результат діяльності підприємства.

Методичні положення оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом являють собою сукупність підходів, методів і засобів, що дозволяють комплексно проаналізувати ефективність діяльності підприємства в каналах збуту. Об'єктивну оцінку досягнутих результатів та визначення напрямків Вашого розвитку передбачає положення.

Оцінювання ефективності системи управління підприємства за допомогою КРІ (ключових показників ефективності) та метрик є ефективним інструментом для аналізу роботи персоналу, структури підрозділу та рівня досягнення цілей. Оскільки система управління — це передусім люди та їх взаємодія в рамках організаційної структури, застосування КРІ дозволяє оцінити не тільки результати діяльності, але й процеси всередині відділу. А метрика — це показник, який можна порахувати. Наприклад, кількість зустрічей, проведених проєктів, звітних періодів тощо (рис. 1.8)



Рисунок 1.8 — Основні відмінності КРІ від метрик

Джерело: [19].

KPI (ключові показники ефективності) та метрики, хоча й пов'язані між собою, мають суттєві відмінності у своєму призначенні та впливі на управлінські процеси. KPI є стратегічно орієнтованими показниками, які впливають на майбутнє компанії та характеризуються динамічністю – вони змінюються з часом відповідно до змін у бізнес-середовищі та стратегічних цілях підприємства. Ключова роль KPI постає у забезпеченні керівництва інструментарієм для прийняття стратегічних рішень, які впливають на довгострокову перспективу розвитку організації, а також дозволяють оцінювати ефективність впровадження стратегічних ініціатив у порівнянні із запланованими результатами.

На противагу цьому, метрика є більш операційними показниками, які досліджуються маркетингологами для оцінки поточної ефективності діяльності. Вони вимірюються постфактум і зосереджуються на аналізі минулих подій та результатів, але не мають прямого впливу на майбутні показники діяльності компанії. Метрики надають цінні відомості для аналізу історичних даних і тенденцій, але їх основне обмеження полягає в тому, що вони допомагають аналізувати минуле, не забезпечуючи прямого впливу на майбутні результати. Водночас метрики можуть виступати базою для розробки KPI, підкреслюючи необхідність інтегрованого підходу до оцінювання ефективності.

Для оцінювання системи управління метод KPI та метрик можна використати під час оцінювання індивідуальної та командної продуктивності системи управління трейд-маркетингом підприємства за наступними напрямками [20]:

- Цілісність виконання плану. Для директора департаменту продажів та менеджерів важливими показниками можуть бути рівень досягнення запланованих обсягів продажу або частка виконаних завдань у рамках стратегії трейд-маркетингу. Це дозволяє оцінити ефективність планування та управління.

- Показники оперативності. Наприклад, швидкість узгодження маркетингових активностей із іншими підрозділами чи своєчасність реагування на ринкові зміни.
- Оцінка комунікації та взаємодії. Метрика кількості регулярних зустрічей або стратегічних нарад між відділом трейд-маркетингу та продажів демонструє рівень взаємодії між командами.
- Інтеграція інформаційних потоків. Оцінюється відсоток використання CRM-системи для спільного доступу до планів, звітів, розміщення POS-матеріалів тощо.
- Мотивація та залученість персоналу. КРІ щодо участі в програмах навчання чи підвищення кваліфікації демонструє рівень розвитку співробітників та їх готовність удосконалювати свої навички.

Крім цього, рівень задоволеності співробітників, оцінений через опитування або анкетування, може вказати на ефективність роботи керівництва.

Переваги використання метрик полягають у тому, що вони дозволяють встановити чіткі цілі та відповідно оцінити їх досягнення:

- Показник окупності маркетингових активностей (ROMI) - важливий для аналізу ефективності рішень, які приймають керівники відділу трейд-маркетингу.
- Час на прийняття ключових рішень показує, наскільки добре система управління адаптується до динаміки ринку.
- Конверсія внутрішніх комунікацій може допомогти визначити, наприклад, скільки задач, обговорених на нарадах, було виконано в повному обсязі.

Для повноцінної оцінки системи управління можна інтегрувати метрики у систему моніторингу CRM, що дозволяє відстежувати ключові дані в режимі реального часу. Зокрема, використання КРІ як частини регулярної атестації

співробітників допомагає керівникам бачити не тільки досягнення команди, але й виявляти слабкі сторони.

Система збору даних для оцінки ефективності системи управління трейд-маркетингом є фундаментальною складовою успішного функціонування підприємства. Як зазначає Балабанова Л.В. у своїй праці «Маркетинговий аудит системи збуту» [21] ефективна система збору даних повинна забезпечити комплексний підхід до накопичення інформації з різних джерел та її подальшої інтеграції в процесі прийняття управлінських рішень.

Інформація про продаж виступає первинним джерелом даних для оцінки ефективності трейд-маркетингових заходів. За дослідженнями Крикавського Є.В. [22], система збору інформації про продажі повинна включати:

- дані про обсяги продажів у натуральному та грошовому вираженні;
- динаміку продажів за різними категоріями товарів;
- сезонні коливання попиту;
- географічний розподіл продажів;
- ефективність різних каналів дистрибуції;
- показники виконання планів продажів.

Це включає детальний облік фінансових ресурсів, спрямованих на виконання маркетингових вимог, закупівлю та обслуговування торговельного обладнання, виготовлення POS-матеріалів, реалізацію програм лояльності та проведення рекламних заходів. Особлива увага приділяється розподілу рекламних бюджетів на високошвидкісні канали зв'язку.

Згідно з дослідженням магістра гуманітарних наук Окленда [38], ефективна система зворотного зв'язку з клієнтами має вирішальне значення для успішної роботи бізнесу. Забезпечувати систематичний збір і аналіз даних про задоволеність споживачів якістю продукції та послуг, приймати пропозиції споживачів щодо покращення товарів і послуг, своєчасно реагувати на скарги та рекламу, проводити порівняльний аналіз конкурентних переваг і недоліків компанії.

Маркетингові дослідження збагачують інформаційну базу компанії даними про динаміку ринкових тенденцій, стан конкурентного середовища, еволюцію споживчих уподобань, ефективність маркетингових комунікацій. Унікальним для цього значення є аналіз еластичності попиту за ціною, який може оптимізувати цінову політику компанії.

Сучасні системи збору даних неможливі без інтеграції з передовими інформаційними технологіями та аналітичними інструментами. Ця інтеграція забезпечує автоматизацію збору та обробки інформації, покращуючи точність даних і швидкість отримання. При цьому система підтримує постійне оновлення інформаційної бази, а також може проводити комплексний аналіз показників з різних джерел для формування чітких візуалізацій для управлінських рішень і прогнозів на основі історичних даних.

Таблиця 1.1 — Методи аналізу даних

№	Метод аналізу даних	Опис	Застосування (приклад)
1	Виявлення тенденцій	Аналіз змін у часі для розуміння динаміки процесів або показників.	Визначення трендів у продажах, відвідуваності сайту або зростанні кількості клієнтів.
2	Оцінка впливу різних факторів	Аналіз взаємозв'язків між показниками, щоб зрозуміти, як фактори впливають на результативність.	Визначення впливу витрат на рекламу на кількість нових клієнтів чи продажі.
3	Порівняння з аналогічними періодами	Аналіз результатів поточного періоду в порівнянні з попередніми (місяць, квартал, рік).	Порівняння доходів за поточний і попередній квартал для оцінки динаміки.
4	Панельні дослідження	Аналіз поведінки певної групи користувачів (панелі) протягом тривалого періоду.	Вивчення змін у купівельній поведінці клієнтів після запуску нового продукту.
5	Тестування А/В	Порівняння двох варіантів (наприклад, рекламної кампанії чи дизайну сайту) для визначення найефективнішого.	Тестування двох версій сторінок сайту, щоб обрати ту, яка приносить більше конверсій.

Джерело: [22]

Сучасні методи аналізу даних утворюють складну систему оцінок, кожна з яких відіграє особливу роль у розумінні ефективності маркетингових інструментів. Виявлення тенденцій ефективності здійснюється за допомогою базових методів, що дозволяють відстежувати динамічні зміни основних показників у часі, формуючи розуміння загальної спрямованості розвитку бізнесу та ефективності маркетингової діяльності.

Оцінка впливу різних факторів може забезпечити глибше розуміння причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими інвестиціями та ефективністю компанії. Такий підхід дозволяє застосовувати маркетингові інструменти, які найбільш ефективно впливатимуть на досягнення бізнес-цілей.

Метод порівняння схожих періодів дозволяє оцінити хід і ефективність впровадження змін шляхом порівняння результатів діяльності в різні періоди. Це особливо важливо для розуміння сезонності бізнесу та оцінки довгострокових тенденцій.

Панельні дослідження — це більш комплексний підхід до аналізу, який дозволяє відстежувати зміни в поведінці окремих груп споживачів протягом тривалого періоду часу. Це дає можливість отримати глибше розуміння того, як споживчі вподобання змінювалися з часом, і оцінити тривалий ефект маркетингових зусиль.

А/б-тестування — це практичний інструмент для вдосконалення маркетингових стратегій шляхом проведення контрольованих експериментів і вибору найбільш успішного підходу. Цей підхід дає змогу робити обґрунтований вибір на основі фактичних даних, а не покладатися на припущення.

У результаті комплексне застосування всіх п'яти методів аналізу даних пропонує ретельну оцінку ефективності торгового маркетингу, створюючи міцну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень у маркетингових операціях компанії.

Як зазначає Ілляшенко С.М. у вашій праці «Маркетингові показники: інструменти та методи оцінки» [39] ключовими індикаторами в цій сфері виступають ROI (Return on Investment) та ROMI (Return on Marketing Investment).

Показник ROI є традиційним фінансовим інструментом оцінки, яка відображає співвідношення між отриманим прибутком та інвестованими коштами. Для трейд-маркетингової активності цей показник розраховується як відношення різниці між чистим прибутком від інвестицій та сумою самих інвестицій до суми інвестицій, помножених на 100%. Позитивне значення ROI результати про успішність інвестиційних рішень.

ROMI, як спеціалізований показник маркетингової сфери, обчислюється за рахунок різниці між додатковим прибутком від маркетингових заходів та витратами на маркетинг до самих маркетингових витрат, помноженим на 100%. Особливістю ROMI є його фокус саме на маркетингових результатах, врахування короткострокових ефектів та можливість оцінки окремих маркетингових інструментів.

При розрахунку ROMI необхідно отримати комплекс факторів, включаючи прямі та непрямі маркетингові витрати, часову затримку між інвестиціями та результатами, а також вплив зовнішніх чинників на динаміку продажів.

Спільне застосування ROI та ROMI створює міцну основу для:

- формування оптимальних маркетингових бюджетів;
- ефективного розподілу інвестицій між великими маркетинговими інструментами;
- прийняття обґрунтованих рішень щодо продовження або припинення конкретних маркетингових активностей.



Рисунок 1.9 — Зацікавлені сторони при оцінці KPI та проведенні метрик

Джерело: [23]

До комплексного оцінювання ефективності роботи системи управління трейд-маркетингу і його діяльності мають долучатися усі зацікавлені сторони (рис. 1.9). Представники відділу продажів забезпечують безпосередній зв'язок з ринком через моніторинг відгуків клієнтів на маркетингові ініціативи, включаючи оцінку привабливості промо-акцій, функціональності POS-матеріалів та адекватності цінових пропозицій. Їхня експертиза особливо цінна в аналізі конкурентного середовища, де вони відстежують активність конкурентів, їх цінові стратегії та ефективність промо-кампаній. На операційному рівні вони надають інформацію щодо логістичних викликів, якості мерчандайзингу та оптимальності розміщення продукції.

Маркетингові підрозділи зосереджуються на стратегічних аспектах, оцінюючи результативність маркетингових інструментів через призму досягнення KPI, вплив на бренд та ефективність програми лояльності. Їхня

увага спрямована також на аналіз комунікаційної стратегії, включаючи релевантність повідомлень для цільової аудиторії та ефективність каналів комунікації. Важливим аспектом їхньої роботи є моніторинг споживчої поведінки та трендів.

Фінансовий департамент забезпечує економічне обґрунтування маркетингових ініціатив через оцінку ROI, аналіз маржинальності та ефективності бюджетування. Вони знають контроль за дотриманням планових показників, оптимізацією витрат та прогнозуванням майбутніх фінансових потреб. Особлива увага приділяється оцінці тривалого впливу маркетингових інвестицій на фінансову стабільність компанії.

Синергія спостережень усіх підрозділів дозволяє сформувати цільну картину ефективності трейд-маркетингу, виявляючи як сильні сторони, так і зони розвитку. Це забезпечує збалансованість інтересів різних підрозділів, оптимізацію ресурсів та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень через підвищення якості аналітики та прискорення реакції на ринкові зміни.

Отже, мультифункціональний підхід до оцінки ефективності трейд-маркетингу, що базується на інтеграції експертів різних підрозділів, створює надійний фундамент для прийняття стратегічних рішень та забезпечення сталого розвитку компанії.

Ще один з ефективних та нестандартних методів для оцінки та вдосконалення систем управління, зокрема у відділах трейд-маркетингу - метод "Дизайн мислення" (Design Thinking), оскільки він орієнтований на виявлення потреб користувачів, виявлення основних викликів та розробку інноваційних рішень [43]. Цей метод базується на емпатії, ітераціях та тестуванні, що дозволяє оцінити ефективність управління не лише структурно, але й через призму досвіду співробітників.

Основними принципами "Дизайну мислення" як інструменту оцінки є:

Людиноцентричність: зосередження на людях як на ключових елементах системи. У випадку системи управління трейд-маркетингом це означає аналіз потреб і проблем співробітників, таких як менеджери, керівники відділів і підлеглі. Як зазначає Т. Браун [43], успішність управлінської системи залежить від її здатності адаптуватися до потреб людей, які є її частиною. Для системи трейд-маркетингу це передбачає визначення перешкод, з якими стикаються співробітники у виконанні обов'язків.

Гнучкість та повторюваність: однією з головних переваг цього підходу є можливість багаторазового коригування рішень під час процесу тестування. Наприклад, оцінюючи ефективність системи управління відділом, можна використовувати проміжні результати для внесення змін до комунікаційних стратегій або до структури підрозділу.

Метод "Дизайн мислення" є ефективним інструментом для оцінки системи управління трейд-маркетингом. Він дозволяє не лише діагностувати слабкі місця, але й пропонувати інноваційні рішення, що орієнтовані на адаптацію системи до потреб співробітників. Це сприяє оптимізації управлінських процесів і підвищенню продуктивності роботи відділу трейд-маркетингу.

Отже, комплексний підхід до оцінки персоналу та організаційних процесів дозволяє виявити сили команди, розмістити зони для розвитку та оптимізувати робочі процеси. Для досягнення максимальної ефективності в трейд-маркетингу провідні міжнародні компанії впроваджують систему взаємопов'язаних методичних оцінок, які охоплюють різні аспекти діяльності – від індивідуальних компетенцій співробітників до загальної організаційної ефективності. Розглянемо ключові методики, які довели свою ефективність у практиці успішних компаній та дозволили провести всебічний аналіз системи управління персоналом у контексті трейд-маркетингової діяльності.

Сутність методу 360 градусів полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його робочого оточення: керівник, колега,

наставник, колега по проекту і т. п. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше 4-ох чоловік, що дозволяє уникнути суб'єктивного фактора в оцінці співробітника однією людиною [40].

Система оцінок 360 активно використовує компанія Procter & Gamble у трейд-маркетингових підрозділах по всьому світу. Методика включає збірку відгуків від 8-12 осіб: «помилкового» керівника, колег, підлеглих та клієнтів. Оцінюються як професійні навички (знання продукту, навички переговорів, аналітичні здібності), так і поведінкові компетенції (комунікація, робота в команді, лідерство).

Coca-Cola впровадила регулярну атестацію трейд-маркетологів, яка триває двічі на рік. Оцінюється виконання KPI, знання асортименту та цінової політики, вміння розробляти програми лояльності. За результатами формується індивідуальний план розвитку співробітника.

Unilever використовує змішаний підхід: щоквартальна оцінка ефективності за конкретними метриками (досягнення цілей з дистрибуції, виконання планів з мерчандайзингу) доповнюється щорічною комплексною оцінкою компетенцій методом 360 градусів.

Корпорація McDonald's продемонструвала успішний досвід впровадження комплексної системи оцінки компетенцій співробітників у сфері трейд-маркетингу. Компанія використовує багаторівневу систему сертифікації, основним елементом якої є технологія 360-градусної оцінки. У цій системі кожен співробітник відділу трейд-маркетингу отримає оцінки від 6-8 колег на різних рівнях: топ-менеджерів, колег, підлеглих і внутрішніх клієнтів з інших відділів. Серед ключових компетенцій, які оцінюються: стратегічне мислення, навички планування просування, здатність аналізувати ринкові дані, комунікативні навички та лідерські якості. За результатами оцінки для співробітників будуть сформульовані особисті плани розвитку на наступні 6 місяців. Такий підхід дозволяє McDonald's протягом 2023 року підвищити ефективність своїх програм торгового маркетингу на 23% [41].

Під організаційною структурою управління розуміється упорядкована сукупність ланок управління та зв'язків між ними. У ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки та рівні. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники, що виконують різні функції. У свою чергу, між підрозділами існують певні зв'язки, серед яких виділяють горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні зв'язки [41].

Таблиця 1.2 — Порівняльний аналіз організаційної структури трейд-маркетингових підрозділів для трьох міжнародних компаній

Критерій	Coca-Cola	Procter & Gamble	Unilever
Модель структури	Матрична	Проектна	Функціональна
Рівне управління	4-5 рівнів	3-4 рівні	5-6 рівнів
Комунікативна ефективність	82%	89%	76%
Швидкість прийняття рішень	Середня	Висока	Низька
Гнучкість структури	Середня	Висока	Низька
Спеціалізація підрозділів	За брендами	За регіонами	За продуктовими лініями

Джерело: [41]

Аналіз показує, що P&G має найефективнішу організаційну структуру та свою проектну модель. Компанія продемонструвала найвищу комунікаційну ефективність (89%), найбільшу структурну гнучкість і найвищу якість прийняття рішень. Coca-Cola знаходиться посередині з матричною структурою, тоді як Unilever має найбільш консервативну функціональну модель з найменшою комунікаційною ефективністю та гнучкістю. Головні переваги P&G – мінімальні бюрократичні перешкоди, чітка горизонтальна оперативна комунікація між проектними командами та здатність реагувати на зміни ринкового середовища.

У сучасній практиці управління персоналом опитування та анкетування співробітників є ключовим інструментом діагностики організаційного клімату

та ефективності трейд-маркетингової команди. Комплексне анкетування включає блоки питань щодо розуміння корпоративної стратегії, оцінки власної ролі в досягненнях цілої компанії та вимірювання рівня задоволеності робочими умовами. Паралельно провести SWOT-аналіз управлінської команди, який дозволяє розмістити внутрішні сильні сторони (професійні компетенції, мотивація, креативність співробітників), слабкі сторони (комунікативні бар'єри, професійні дефіцити), можливості (потенціал навчання, кар'єрного зростання) та загрози (професійне вигорання, плінність кадрів, демотивація). Результати такого дослідження дають керівництву комплексне розуміння потенціалу команди, допомагають розробити цільові програми розвитку персоналу та підвищити загальну ефективність трейд-маркетингових процесів.

Керування часом або тайм-менеджмент — набір прийомів, спрямованих на ефективну організацію та використання часу для виконання поточних завдань, проектів і запланованих заходів. Загальні методи управління часом включають визначення пріоритетів завдань, розподіл великих проектів на менші, керовані види діяльності та розподіл обов'язків між іншими. Тайм-менеджмент охоплює методи мотивації та досягнення бажаних результатів. Тайм-менеджмент часто розглядається на психологічних тренінгах. Основними інструментами ефективного тайм-менеджменту є особистий календар, список поточних завдань і список поточних проектів. Інструменти управління часом, такі як календарі та списки завдань із можливістю визначення пріоритетів і категоризації завдань, інтегровані в комп'ютерні програми, такі як Microsoft Outlook, Ical, а також доступні на сучасних мобільних телефонах і кишенькових комп'ютерах.

Згідно з емпіричним принципом Парето, лише 20 % всіх справ призводять до 80 % бажаного результату. Розставлення пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20 % справ, які матимуть найбільший вплив. Президент

США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій [42] (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - Матриця Ейзенхауера

Важливість \ Терміновість	не терміново	терміново
важливо	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	одразу самостійно виконати
не важливо	не робити, відкинути	делегувати задачу компетентній особі

Джерело: [42]

Автор має багато порад щодо організації часу. Метод «Getting Things Done», запропонований Девідом Алленом, дуже популярний в англomовному світі. Він заснований на тому, що запис усіх поточних подій, проєктів та ідей позбавляє пам'ять від перевантаження та звільняє час для найважливіших справ. Важливою частиною підходу є визначення того, чи можна щось зробити на основі різних типів отриманої інформації. Як спосіб реагування на нову інформацію рекомендується відмітити дату в календарі, додати її до поточного списку дій, помістити у власну довідкову систему, відкласти або відкинути ідею, якщо вона недостатньо важлива.

Мотиваційний аудит у трейд-маркетингу – це комплексне дослідження ефективності системи заохочення співробітників шляхом аналізу як фінансових (премії за результати KPI, бонуси за обсяг продажів, компенсаційні пакети), так і нефінансових (кар'єрний ріст, програми навчання, показ графіки, корпоративні). Заходи, нематеріальне визнання). Дослідження мало на меті встановити взаємозв'язок між використанням мотиваційних інструментів і показниками ефективності команди, такими як виконання планів, якість обслуговування клієнтів, ініціативність співробітників та їх емоційна залученість. Основна мета такого аудиту - досягнення ідеального балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами, що гарантує найвищий рівень мотивації співробітників і підвищує ефективність трейд-маркетингових операцій.

Вивчення комунікаційних процесів у сфері управління продажами дозволяє провести детальний аналіз інформаційної взаємодії всередині організації. Метод такого дослідження полягає в оптимізації комунікаційної інфраструктури та підвищенні ефективності роботи команди.

Оцінюючи швидкість і якість передачі інформації між структурними підрозділами, підвищується ефективність комунікації. Це включає в себе Моніторинг часу відгуку, цілісності зворотного зв'язку та ефективності таких каналів комунікації, як електронна пошта, Корпоративний месенджер, особисті зустрічі та Телефонний зв'язок.

Важливим аспектом цього дослідження є вивчення комунікативних практик, зокрема регулярності і структури зборів, їх форми і рівня залученості учасників. Крім того, оцінюється ефективність навчальної програми, методологія навчання, практичне застосування отриманих знань і якість навчальних сесій з точки зору індивідуальних підходів і систематичного підвищення кваліфікації.

Методологія опитування включає в себе комплексний підхід: опитування співробітників з питань внутрішньої комунікації, аналіз документообігу і швидкості прийняття рішень, а також моніторинг ефективності процесу комунікації і загальної результативності команди за допомогою показників продажів.

Кінцевою метою такого аналізу є виявлення комунікаційних бар'єрів, оптимізація обміну інформацією та розробка рекомендацій щодо підвищення загальної продуктивності організації.

Для забезпечення високої ефективності системи управління необхідно впроваджувати комплексний підхід до її оцінки, який включає врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Такий підхід передбачає оцінку організаційно-економічних параметрів, фінансових показників та результативності процесів. Зокрема, вагому роль відіграють фактори, які дозволяють підвищити рівень адаптивності системи

до змін ринкових умов, зокрема, інноваційні підходи до організації процесів і впровадження новітніх технологій.

Ефективна система управління трейд-маркетингом базується на оптимізації управлінських рішень, що враховують динаміку ринку, ризики та можливості розвитку. Основою цього підходу є детальний аналіз ключових показників ефективності (КРІ), який дозволяє формувати стратегічні плани, спрямовані на досягнення максимальної прибутковості за умов оптимізації ресурсів. При цьому важливо враховувати взаємозв'язок між рівнем ефективності управління та ступенем задоволеності клієнтів, оскільки успіх трейд-маркетингом значною мірою залежить від спроможності компанії задовольняти потреби ринку та вибудовувати довготривалі партнерські відносини.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління трейд-маркетингом на підприємстві, а саме: проведено аналіз поняття трейд-маркетингу, його функціонального значення та ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Виявлено, що основною метою трейд-маркетингу є формування і підтримання попиту з боку посередників товаропровідної мережі, що є ключовим для успішної реалізації продукції.

Особливу увагу приділено теоретичним аспектам аналізу структури системи управління трейд-маркетингом, її складовим елементам і принципам організації, а також визначенню їхньої взаємодії. На основі вивчення сучасних підходів до управління маркетинговими процесами проаналізовано методичні основи планування трейд-маркетингової діяльності. Це забезпечило комплексне уявлення про можливості оптимізації стратегічних рішень в умовах мінливого ринкового середовища.

Дослідження показало, що інтеграція трейд-маркетингових процесів у загальну стратегію компанії є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Отримані теоретичні знання та висновки створюють базу для подальшого розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення трейд-маркетингових інструментів, підвищення ефективності їх застосування на підприємстві, а також для оцінки та аналізу системи управління трейд-маркетингом будь-якого вітчизняного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку трейд-маркетингу на підприємствах пивоварної галузі

Загальний аналіз функціонування пивної індустрії за перші квартали минулого року вказує на зниження продажів продукції в роздріб на близько 10% за грошовими показниками, а також на зменшення обсягів виробництва на 15% у натуральному вираженні. Падіння ринку пов'язане передусім із зменшенням кількості населення в країні через війну з РФ, а розбіжність між цими показниками пояснюється зростанням цін на продукцію, а також певним невикористаним обсягом виробленого пива, яке залишилося непроданим.

Аналіз бізнес-середовища є важливою частиною стратегічного управління для такої компанії, як ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». У дослідженні будуть розглянуті внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

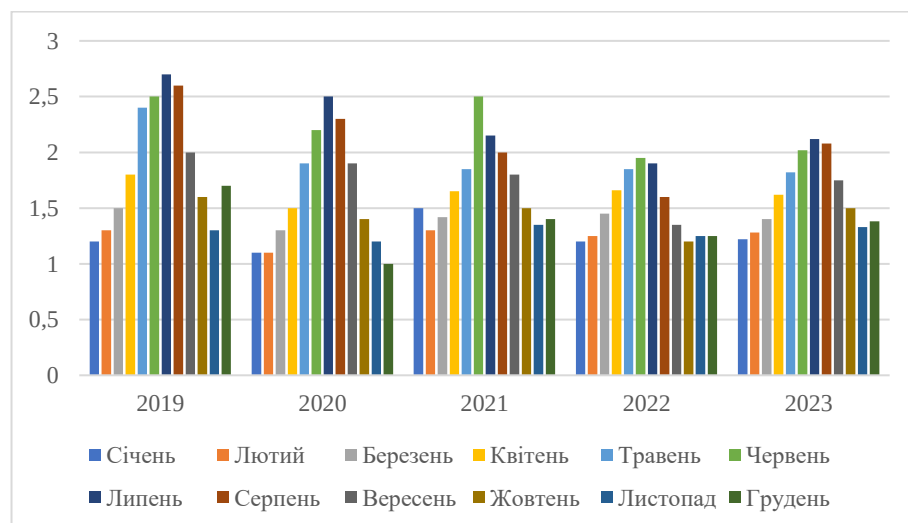


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва пива (млрд. літрів)

Джерело: [30]

Виробництво пива в Україні за 2019-2023 роки демонструє стабільну галузь. Пік продуктивності припадає на літо і зиму, що видно на рис.2.1. Галузь продемонструвала стійкість перед обличчям таких викликів, як пандемія COVID-19. Рік став рекордним за обсягами. Відбулося відновлення, спад через війну та знову тенденція до зростання у 2023 році. Здатність галузі адаптуватися до мінливих умов і підтримувати стабільний обсяг виробництва неможлива, оскільки річне виробництво стабільно виробляється в діапазоні 18-23 мільярдів літрів.

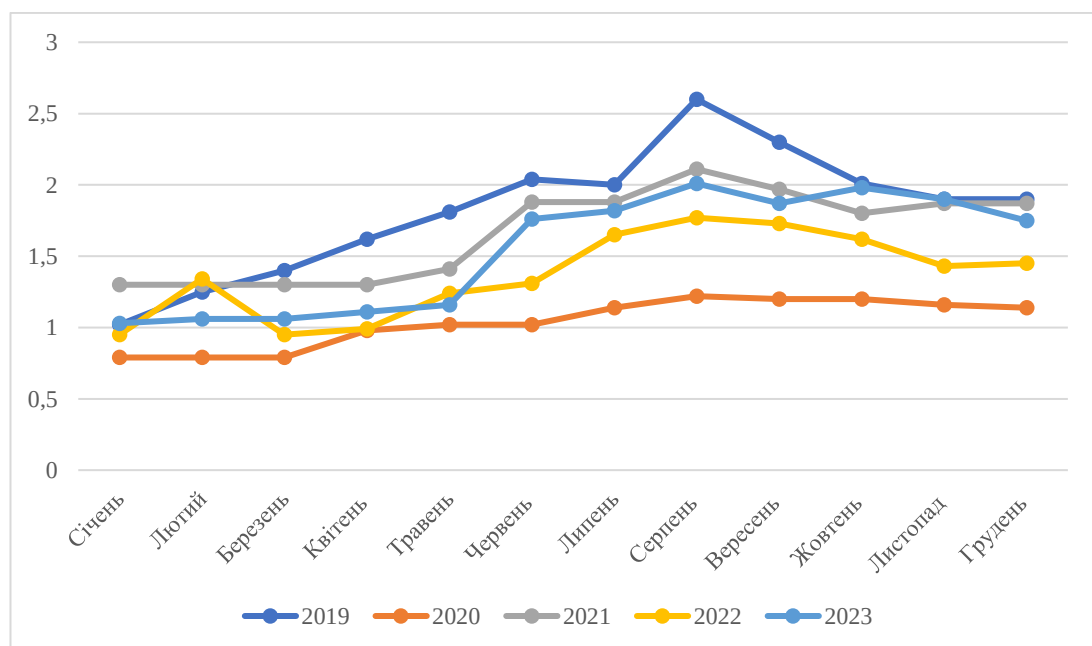


Рисунок 2.2 – Обсяги споживання пива (млрд. літрів)

Джерело: [30]

У літні місяці спостерігається пік споживання пива (рис. 2.2), особливо в липні та серпні, і спад взимку. Тенденція стабільна протягом багатьох років. Пік понад 2,5 мільярдів літрів у серпні став найвищим показником споживання за рік. Зменшення рівня захворюваності може бути зумовлене зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19 та економічні проблеми.

Найнижчі показники споживання за будь-який рік відзначені 2020 роком, що, ймовірно, є наслідком обмежень, пов'язаних з пандемією. Тенденція збільшення споживання влітку зберіглася і цього року. У 2020 та 2021 роках спостерігається поступове відновлення рівня споживання.

Часткове відновлення споживчого попиту може свідчити про адаптацію ринку до нових реалій.

Важливо розуміти ринкову динаміку та планувати виробництво в пивній промисловості. На виробничу, маркетингову та логістичну стратегії пивних компаній впливає сезонний попит (рис. 2.3). В аналізі висвітлюються такі важливі події, як пандемія COVID-19 та зміни в Україні.

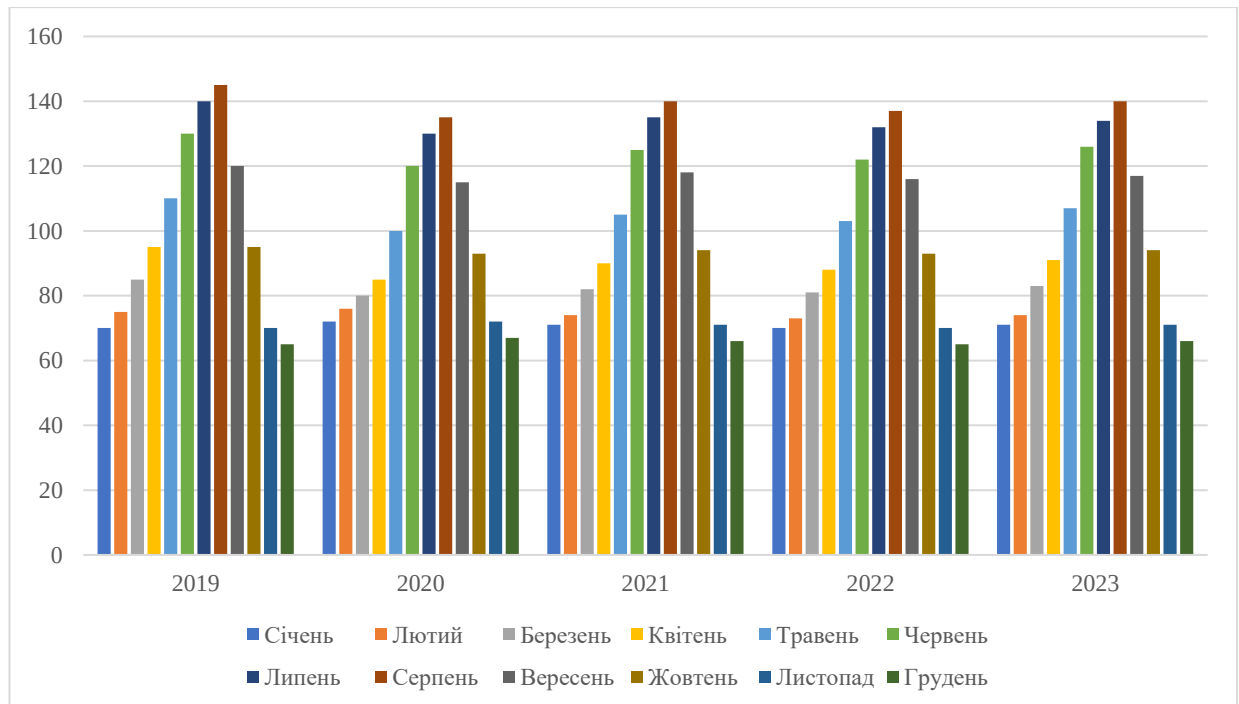


Рисунок 2.3 – Сезонність попиту на пиво (млн. літрів)

Джерело: розраховано і створено автором на основі [30]

Аналіз попиту на пиво в Україні за 2019-2023 роки показує постійну сезонність, з вищим попитом у літні місяці та меншим взимку. На додаток до зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19, яка призвела до незначного зниження пікових показників у 2020 році, загальна сезонна картина залишається незмінною. Починаючи з 2021 року ринок поступово відроджуватиметься, а наступний 2023 рік став ознакою адаптації ринку до нових обставин. Значні варіації індексу (близько 80 пунктів між найвищим і найнижчим значеннями) підкреслюють важливість стратегічного планування для різних сезонів. Постійність галузі та постійність сезонних моделей

заважають пивоварам ефективніше формулювати виробничі та маркетингові плани, демонструючи здатність галузі пристосовуватися до змін ринкової динаміки.

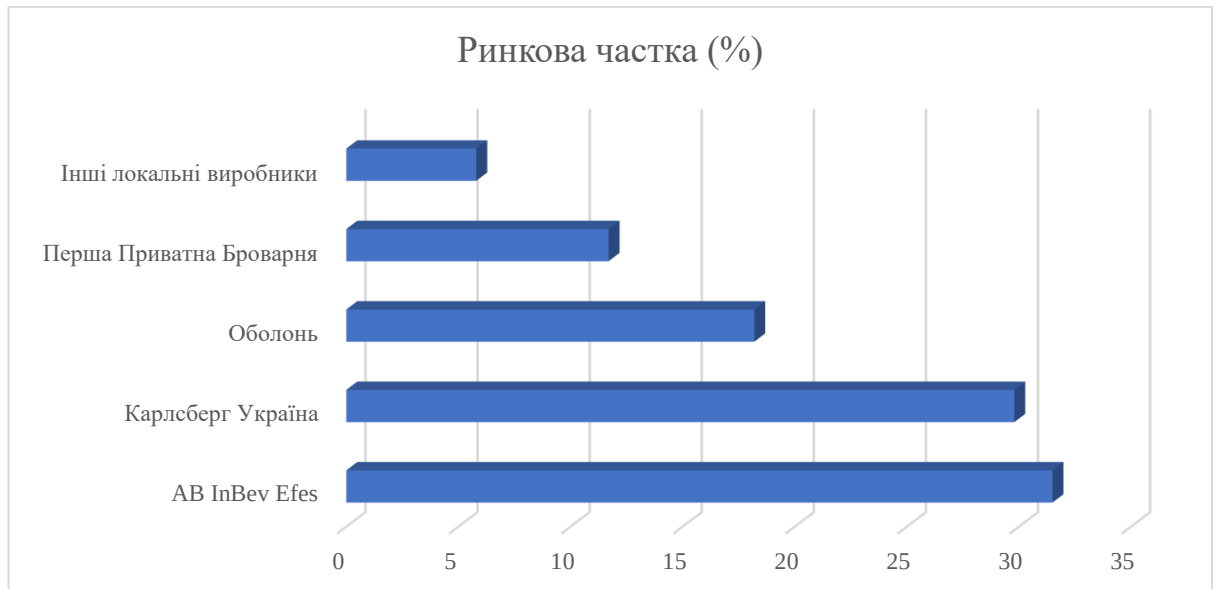


Рисунок 2.4 – Ринкові частки основних виробників пива в Україні (2023)

Джерело: розраховано і створено автором на основі [31]

Як ми вже зазначали вище, на українському ринку домінують кілька великих гравців (рис. 2.4), причому два міжнародні лідери – Ab inbev efes та Carlsberg Ukraine – займають значну частку понад 60%, створюючи олігополістичну структуру ринку. Водночас місцеві виробники, такі як «Оболонь» і «Перша приватна броварня», зберігають сильні позиції, демонструючи конкурентоспроможність українських брендів. Невеликий відсоток імпорту (3%) говорить про те, що вітчизняне виробництво вже вийшло на максимальну потужність. Включення ринку в 5,8% до сфери малих виробників вказує на потенціал для процвітання крафтових пивоварень. Жорстке суперництво між лідерами та високий рівень зосередженості створюють сприятливі обставини для нових учасників, водночас підживлюючи тенденції до збільшення консолідації ринку (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Сегментація ринку пива за ціновими категоріями за 2023р.

Сегмент	Частка ринку (%)	Цінова категорія (грн/л)	Основні характеристики
Преміум	15	> 60	Висока якість, імпорتنі та крафтові сорти
Мейнстрім	55	40-60	Середня цінова категорія, популярні бренди
Економ	30	< 40	Доступна ціна, масове виробництво

Джерело: [32]

Український ринок пива характеризується чіткою сегментацією, де домінує мейнстрім сегмент (55%), відображаючи прагнення цін споживачів до оптимальної якості та якості. Економ-сегмент (30%) залишається, задовольняючи попит на доступну продукцію, тоді як зростаючий преміум-сегмент (15%) сприяє розвитку культури споживання пива. Ця диверсифікація забезпечує широкий спектр пропозицій для різних споживчих потреб. Найбільша конкуренція в мейнстрімі сегментів, проте преміум-сегмент має потенціал для зростання. Розподіл часток може змінюватися залежно від економічної ситуації, що вимагає від виробників гнучкості у розробці маркетингових стратегій для кожного сегмента.

Український ринок пива визначається регіональними особливостями споживання, з варіаціями в перевагах між східними, західними, південними та центральними регіонами країни. Споживчі тенденції вказують на зміну смакових уподобань, зростання попиту на різні види упаковки, особливо зручні для споживання в дорозі. Значний вплив здорового способу життя призводить до збільшення попиту на безалкогольне та низькокалорійне пиво. Крафтове та фірмове пиво користуються великим попитом, особливо серед молоді, яка цінує індивідуальність і любить пробувати нові смаки.

Наявність законодавчого регулювання створює суттєвий виклик для ринку. Політика щодо акцизів впливає на цінову стратегію виробників і

впливає на доступність продукції для споживачів. Обмеження просування алкогольних напоїв змушує компанію шукати альтернативні способи забезпечення своєї продукції. Впровадження суворіших екологічних норм спонукає виробників використовувати більш екологічні методи виробництва та упаковки, що, у свою чергу, впливає на вартість продукції та породжує нові тенденції споживання.

Економічна ситуація в Україні має значний вплив на ринок пива. Зміни купівельної спроможності населення відображаються на обсягах споживання та вподобаннях щодо цінових сегментів. Цінові тенденції на ринку пива характеризуються помірним зростанням, зумовленим зростанням інфляції та виробничих витрат. Валютні курси мають значний вплив на вартість імпортованої сировини та впливають на собівартість продукції, особливо для виробників, залежних від іноземних споживачів.

Технологічні тенденції включають активне впровадження інновацій у виробництво пива, таких як автоматизація процесів і використання нових методів ферментації для створення унікальних смаків. Онлайн-продажі та послуги з доставки пива набули значного розвитку і продовжують зростати, особливо набуваючи актуальності під час пандемії. Цифрові технології, такі як соціальні мережі, таргетована реклама та мобільні додатки, активно використовуються в маркетингу, дозволяючи виробникам ефективніше взаємодіяти з цільовими споживачами та персоналізувати свої пропозиції.

Тенденції злиття та поглинань на українському ринку пива відображають глобальну тенденцію до консолідації галузі. Великі міжнародні компанії продовжують зміцнювати свої позиції, купуючи менших місцевих виробників і популярні крафтові бренди. Це дозволяє їм розширити асортимент продукції та посилити свою присутність у різних сегментах ринку.

Водночас спостерігається тенденція до вертикальної інтеграції, коли пивоварні інвестують у власні сільськогосподарські підприємства, щоб забезпечити стабільне постачання високоякісної сировини. Така стратегія

допомагає тримати витрати під контролем і підтримувати високу якість продукції.

Імпорт та експорт на українському ринку пива демонструють помітне зростання, з тенденцією до відновлення у 2023 році після значного спаду у 2022 році через геополітичні фактори. Експорт залишається життєздатним варіантом для виробників, незважаючи на волатильність. Частка імпортного пива є стабільно низькою (близько 3%), з обмеженим впливом на внутрішній ринок, на якому домінують вітчизняні виробники. Загалом, відновлення імпорту та експорту у 2023 році відображає поступову стабілізацію ринку після кризи та підкреслює стійкість та адаптивність української пивної галузі (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Експортно-імпортні операції на ринку пива України

Рік	Експорт (млн. л)	Динаміка експорту (%)	Імпорт (млн. л)	Динаміка імпорту (%)	Частка імпорту на внутрішньому ринку (%)
2019	120,5	-	45,2	-	2,8
2020	108,3	-10,1	42,7	-5,5	2,9
2021	115,7	+6,8	48,3	+13,1	3,1
2022	98,2	-15,1	39,5	-18,2	2,7
2023	105,4	+7,3	43,8	+10,9	2,9

Джерело: [32]

Сировинна база української пивоварної промисловості характеризується достатньою доступністю та високою якістю ключових інгредієнтів. Україна має сприятливі умови для вирощування ячменю, що забезпечує стабільне постачання солоду. Однак вітчизняне виробництво хмелю є обмеженим і частково залежить від імпорту. Спостерігається тенденція до збільшення площ під пивоварним ячменем та відродження вирощування хмелю, що сприяє зміцненню місцевої сировинної бази.

Пивоварна галузь має тенденцію до сталого розвитку та екологічної відповідальності. Пивоварні впроваджують енергоефективні технології, оптимізують використання води та зменшують відходи виробництва. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію спонукає виробників використовувати органічні інгредієнти та розробляти екологічне пакування.

Вітчизняні виробники напоїв активно впроваджують різноманітні трейд-маркетингові інструменти - від класичних промо-акцій та програм лояльності до інноваційних діджитал-рішень та інтегрованих маркетингових країн. Аналіз актуальних тенденцій у цій сфері дозволяє виявити найбільш дієві підходи та практики, що забезпечують зростання продажів та посилення ринкових позицій підприємств галузі. Особливої уваги заслуговує вивчення специфіки застосування трейд-маркетингових інструментів з урахуванням сезонності попиту на напої та регіональних особливостей споживання.

Проаналізуємо тенденції роботи трейд-маркетингу та результати роботи найбільш значимих та конкурентоспроможних вітчизняних підприємств пивоварної галузі.

Злиття SABMiller і ABInBev призвело до створення найбільших конкурентів. Компанія має виробничі потужності в Миколаєві та Харкові та має широкий портфель брендів.

Група компаній «Оболонь» — це історично сильний український виробник, який випускає однорідне пиво «Оболонь», а також марки «Зіберт», «Хайк» та інші. Компанія експортує свою продукцію більш ніж в 50 країн світу.

Кілька гравців розвивалися за останні кілька років. Серед брендів компанії «Старий Львів», «Галицька корона», «Бочкове».

Один із найстаріших виробників пива в Україні — «Микулинецький бровар», спеціалізується на крафтовому пивоварінні та позиціонує себе в преміальному сегменті. Компанія вміє готувати за традиційними рецептами та виготовляти продукцію високої якості.

ПБК «Радомишль» є регіональним гравцем, який розвиває власні бренди. Основну увагу підприємство приділяє виробництву пива середнього цінового сегменту.

Уманський пивоварний завод – регіональний виробник, який займає стабільні позиції в центральному регіоні України та успішно конкурує в середньому ціновому сегменті. У компанії традиційні сорти пива та інноваційні розробки.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники основних підприємств пивоварної галузі

Показник/ Компанія	AB InBev Efes Україна	Оболонь	Перша Приватна Броварня	Микули- нецький Бровар	ПБК Радомишль	Уманьпиво
Виручка (2020)	2 002 382,00	1 328 819,00	418 888,00	55 714,00	-	-
Виручка (2021)	1 855 606,00	993 596,00	423 124,00	45 163,00	-	62 465,00
Виручка (2022)	197 940,00	2 631 441,00	502 151,00	71 058,00	849 292,00	201 099,0 0
Виручка (2023)	937 189,00	3 364 824,00	617 700,00	99 811,00	1 170 954,00	179 188,0 0
Чистий прибуток (2020)	6 687 261,00	5 464 827,00	1 542 342,00	168 847,00	-	-
Чистий прибуток (2021)	6 824 438,00	5 909 426,00	1 784 152,00	172 263,00	2 368 508,00	118 177,0 0
Чистий прибуток (2022)	2 261 480,00	8 661 928,00	1 638 639,00	284 861,00	2 260 727,00	451 890,0 0
Чистий прибуток (2023)	4 664 575,00	10 763 029,00	2 057 535,00	354 334,00	3 446 135,00	550 572,0 0

Джерело: [44]

Фінансові показники (табл. 2.3) демонструють коливання. Дохід компанії впав з 2 002 382,00 у 2020 році до критичного мінімуму в 197 940,00 у 2022 році. Чистий прибуток компанії збільшився з 6 687 261,00 у 2020 році до 4 664 575,00 у 2023 році, незважаючи на падіння у 2022 році.

Компанія «Оболонь» показує стабільне зростання як виручки, так і чистого прибутку. На ефективне управління витратами та успішну адаптацію вплинуло збільшення доходу з 1 328 819,00 у 2020 році до 3 368 832,00 у 2023 році. До ринкових умов.

«Перша Приватна Броварня» має стабільні темпи зростання. Виручка та чистий прибуток компанії зросли протягом наступних п'яти років, що свідчить про стабільну позицію на ринку.

Позитивна динаміка розвитку спостерігається в Микулинецькому Броварі, незважаючи на менші масштаби діяльності. Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі з 168 847,00 до 354 334,00. Стабільні показники зростання можна спостерігати в даних за 2021 рік. Чистий дохід зріс з 2 368 508,00 до 3 467 тис.

Дані «Уманьпиво» свідчать про зростання чистого прибутку з 1 18 177,00 до 550 572,00, але дохід коливається між 62 465,00 і 202 099,00.

Аналіз трейд-маркетингових стратегій основних виробників пива в Україні демонструє різноманітність підходів до просування продукції. Ab InBev Efes Ukraine фокусується на преміальних брендах Corona та Stella Artois, інвестуючи у високоякісні матеріали для розміщення реклами та ексклюзивні умови для партнерів. «Оболонь» орієнтується на масовий сегмент через систему знижок для торгових марок «Оболонь» і «Zibert», приділяючи увагу експортним форматам (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Інструменти трейд-маркетингу, якими користуються основні підприємства пивоварної галузі

Інструменти трейд-маркетингу/ Виробник	Акційні пропозиції та промо-активності	Програми лояльності для торгових точок	Мерчандай зинг та викладка продукції	POS-матеріали та їх ефективність	Спеціальні упаковки та формати
AB InBev Efes Україна	Часто проводяться для залучення покупців, зокрема через бренди Corona, Stella Artois	Забезпечення ексклюзивного доступу до продукції для партнерів	Інвестиції в оптимальну викладку Corona, Stella Artois	Використання брендovаних матеріалів з логотипами	Преміальні упаковки для популярних брендів
Група компаній «Оболонь»	Різні знижки та акції на продукцію «Оболонь», «Zibert»	Лояльні умови для постійних клієнтів	Розміщення пива «Оболонь» на видимих місцях	Висока ефективність власних POS-матеріалів для «Оболонь»	Спеціальні формати упаковок для експортних брендів
«Перша Приватна Броварня» (ППБ)	Активні акції на «Старий Львів», «Галицька Корона»	Спеціальні умови для довготривалих партнерів	Викладка продукції «Галицька Корона» у магазинах	Брендovані матеріали для «Старий Львів»	Лімітовані випуски та упаковки для окремих серій
ТОВ «Микулинецький Бровар»	Знижки на продукцію преміум-сегменту	Преміальні умови для постійних торгових точок	Преміальна викладка для крафтових напоїв	Спеціальні POS-матеріали для преміум-продуктів	Упаковки для збереження крафтового пива
ПБК «Радомишль»	Знижки на регіональні продукти	Лояльні програми для місцевих партнерів	Викладка товару у середньому ціновому сегменті	Власні POS-матеріали для регіонального бренду	Спеціальні упаковки для середнього сегменту
Уманьпиво	Акційні пропозиції на традиційні сорти	Програми для постійних торгових точок	Викладка продукції в регіональних точках	Використання брендovаних матеріалів	Упаковки для традиційних українських сортів

Джерело: [44]

«Перша приватна броварня» пропонує бренди «Старий Львів» та «Галицька корона» обмеженими тиражами та спеціальні умови для партнерів

ПБК «Радомишль» працює в середньому ціновому сегменті, розвиваючи регіональні партнерства, а «Уманьпиво» робить акцент на традиційних сортах пива, підкреслюючи автентичність через фірмові матеріали та програму лояльності.

Аналіз стратегій роботи з іншими торговими форматами провідних виробників пива в Україні демонструє диференційований підхід до дистрибуції. Ab Inbev Efes Ukraine, маючи потужну виробничу базу в Харкові та Миколаєві, орієнтуючись на активну співпрацю з великими роздрібними мережами, ефективно представляє свої преміальні бренди corona та stella artois, одночасно підтримуючи широке поширення масового бренду Чернігівське через традиційну роздрібну торгівлю.

«Оболонь», маючи розвинену власну дистриб'юторську мережу, успішно завершила роботу з мережею роздрібною та традиційною торгівлі, що дозволяє компанії ефективно експортувати продукцію в 50 країн світу.

Регіональні виробники – «Микулинецький бровар», ПБК «Радомисель» та Уманьпиво – концентруються на співпраці з локальними торговельними мережами та традиційною роздрібною торгівлею, використовуючи свої конкурентні переваги в крафтовому, середньому та традиційному сегментах відповідно. Це дозволяє їм зберігати міцні позиції у своїх регіонах і ефективно конкурувати з національними виробниками.

Аналіз каналів збуту показує чіткість сегмента ринку. У сегменті HoReCa лідирують AB InBev Efes Україна та «Оболонь», які мають системний підхід до співпраці із закладами різного рівня. AB InBev Efes фокусується на преміальному сегменті, тоді як «Оболонь» охоплює масовий ринок (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Аналіз каналів збуту HoReCa та e-commerce провідних виробників пива

Компанія	HoReCa	Електронна комерція
AB InBev Efes Україна	Активна присутність преміальних брендів Corona та Stella Artois у ресторанах та барах	Розвинена система онлайн-продажів через маркетплейси та власні платформи
Група компаній «Оболонь»	Широке представлення в закладах середнього цінового сегменту	Співпраця з основними онлайн-ритейлерами
Перша Приватна Броварня	Фокус на крафтових пабах та спеціалізованих закладах	Розвиток власної платформи онлайн-замовлень
Микулинецький Бровар	Преміальні ресторани та крафтові бари	Обмежена онлайн-присутність, фокус на спеціалізованих майданчиках
ПБК Радомишль	Регіональні заклади харчування	Базова присутність на маркетплейсах
Уманьпиво	Місцеві заклади харчування	Мінімальна онлайн-активність

Джерело: [45]

У сфері електронної комерції найбільш розвинену стратегію демонструють великі виробники – AB InBev Efes та «Оболонь», які активно пропонують як власну платформу, так і співпрацюють з маркетплейсами. «Перша Приватна Броварня» розвиває власну систему онлайн-продажів, орієнтуючись на любителів крафтового пива.

Регіональні виробники – «Микулинецький Бровар», ПБК «Радомишль» та Уманьпиво – мають обмежену присутність в онлайн-сегменті, зосереджуючись переважно на традиційних каналах збуту та локальних закладах HoReCa, що відповідає їх ринковому позиціонуванню та масштабам діяльності.

Аналіз сезонності та регіональних особливостей комерційного маркетингу найбільших пивоварних компаній свідчить про комплексний підхід до адаптації маркетингових стратегій AB InBev Efes Україна використовує диференційований підхід до просування. Влітку компанія

фокусується на освіжаючих властивостях пива «Корона» та світлого пива, а взимку просуває свій преміальний бренд Stella Artois через зимові фестивалі та святкові акції. Компанія враховує регіональні особливості, адаптуючи бренд «Чернігівське» до місцевих смаків.

«Оболонь» ефективно використовує сезонність, випускаючи спеціальний літній асортимент і збільшуючи продажі в туристичних напрямках у високий сезон. Враховуючи місцеві споживчі звички, для кожного регіону розробляються спеціальні промо-активності.

«Перша приватна броварня» адаптує свою маркетингову діяльність до місцевих смаків, особливо в Західному регіоні, де бренд «Старий Львів» має сильні позиції. Сезонні піки підтримуються спеціальними акціями та святковими заходами.

«Микулинецький Бровар» фокусується на преміальному сегменті, пропонуючи сезонні крафтові сорти пива та спеціальні святкові випуски, тоді як «Радомишль» та «Уманьпиво» зосереджуються на своїх регіональних ринках, розробляють регіональні рекламні заходи та враховують регіональні. Враховуються споживчі звички.

Таблиця 2.6 – Бюджетування та ефективність трейд-маркетингу провідних виробників пива в Україні

Компанія	Трейд-маркетинговий бюджет (% від продажів)	ROI активностей (%)	Ефективність інструментів (%)	Контроль витрат (% економії)
AB InBev Efes Україна	12,5	165,00	78,00	8,5
Група компаній «Оболонь»	10,2	145,00	72,00	7,2
Перша Приватна Броварня	8,7	138,00	70,00	6,8
Микулинецький Бровар	6,5	125,00	65,00	5,5
ПБК Радомишль	5,8	120,00	62,00	4,8
Уманьпиво	5,2	115,00	60,00	4,2

Джерело: складено автором на основі: [45]

Щодо обсягів бюджетування трейд-маркетингових проєктів (табл. 2.6), AB InBev Efes Україна продемонструвала найвищу ефективність трейд-маркетингу, виділивши 12,5% продажів на маркетингову діяльність і досягнувши ROI 165%. Компанія досягла високої ефективності інструментів (78%) та значної економії витрат (8,5%).

«Оболонь» та «Перша приватна броварня» демонструють середні показники по галузі, інвестуючи в трейд-маркетинг 10,2% та 8,7% відповідно, з ROI 145% та 138%. Ефективність їхніх інструментів становить 70-72%.

Місцеві виробники демонструють низькі, але стабільні показники з бюджетом 5-6,5% від продажів та ROI 115-125%. Ефективність інструментів становить 60-65%, що відповідає розміру бізнесу.

Загальна тенденція полягає в тому, що існує пряма залежність між розміром інвестицій у трейд-маркетинг та ефективністю [46], причому більші компанії мають вищу рентабельність інвестицій та контролюють витрати завдяки економії на масштабах та складним системам моніторингу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Цифрові технології в трейд-маркетингу провідних виробників пива в Україні

Компанія	CRM-система	Діджитал-контроль викладки	Автоматизація звітності	Mobile-додатки
AB InBev Efes Україна	SAP CRM (95% охоплення)	AI-система контролю (90% точок)	Повна автоматизація (98%)	Власний додаток (100% представників)
Група компаній «Оболонь»	Microsoft Dynamics (85%)	Фото-звітність (85%)	Часткова автоматизація (85%)	Інтегрований додаток (90%)
Перша Приватна Броварня	Бітрікс24 (80%)	Мобільний контроль (75%)	Змішана система (80%)	Базовий додаток (85%)
Микулинецький Бровар	1C CRM (60%)	Базовий контроль (50%)	Часткова автоматизація (60%)	Веб-версія (70%)
ПБК Радомишль	Локальна CRM (55%)	Ручний контроль (45%)	Базова автоматизація (50%)	Месенджери (60%)
Уманьпиво	Базова CRM (50%)	Фото-звіти (40%)	Ручна звітність (45%)	Месенджери (55%)

Джерело: складено автором на основі: [47]

Аналіз впровадження цифрових технологій у трейд-маркетингу показує суттєві відмінності між виробниками пива. AB InBev Efes Україна є лідером діджиталізації, використовуючи SAP CRM, AI-системи управління та власний мобільний додаток для всіх торгових представників. «Оболонь» та «Перша Приватна Броварня» також активно впроваджують цифрові рішення, але з меншим охопленням [48]

Регіональні виробники - Микулинецький Бровар, ПБК Радомишль та Уманьпиво - вибір базових систем автоматизації та месенджерів через обмежені бюджети. Ефективність впровадження цифрових технологій прямо корелюється з розміром компанії та її інвестиційними можливостями.

Загальна тенденція розвитку про високий рівень правової культури в галузі, де всі виробники приділяють значну увагу дотриманню законодавчих норм та етичних стандартів. Більше компаній мають більш розвинені системи контролю та відповідності, що дозволяє їм досягти вищих показників у всіх аспектах правового регулювання діяльності.

На ринку чітко простежується сегментація виробників за великими подіями та цільовими аудиторіями. Лідери ринку – Anheuser-Busch InBev Efes Ukraine та «Оболонь» – демонструють найвищі показники ефективності за всіма аспектами трейд-маркетингу завдяки значним фінансовим ресурсам та розвиненій дистриб'юторській мережі. Вони витрачають найбільше на маркетингові кампанії (10-12,5% продажів) і зберігають найвищий ROI (145-165%).

Середні виробники, особливо «Перша Приватна Броварня», успішно розвивають нові сфери, що спеціалізуються на крафтовому виробництві та регіональній присутності. Вони продемонстрували збалансовану ефективність із інвестиціями в торговий маркетинг 8-9% і рентабельністю інвестицій приблизно 138%.

Регіональні виробники (Микулинецький Бровар, ПБК Радомишль, Уманьпиво) орієнтуються на місцеві ринки та можуть ефективно

використовувати свої знання про вподобання місцевих споживачів. Їх інвестиції в трейд-маркетинг складають 5-6,5%, а окупність інвестицій 115-125%.

Регіональні виробники (Микулинецький Бровар, ПБК Радомишль, Уманьпиво) фокусуються на локальних ринках, де ефективно використовувати розуміння місцевих споживчих преференцій. Їх інвестиції в трейд-маркетинг складають 5-6,5% при ROI 115-125%.

У одній галузі активне впровадження цифрових технологій, де лідером є Anheuser-Busch InBev Efes Україна з повною автоматизацією процесів та використанням AI-систем. При цьому рівень діджиталізації прямо корелюється з розміром компанії.

Усі виробники галузі демонструють високий рівень відповідності законодавчим нормам та етичним стандартам (82-98%), що свідчить про зрілість галузі та її адаптивність до регуляторних вимог. Особливу увагу приділено прозорості акційних механізмів, дотриманню рекламного законодавства та впровадженню екологічних стандартів, які набувають усе більшого значення.

В цілому ринок характеризується здоровою конкуренцією, де кожен виробник, незалежно від масштабу діяльності, має свою нішу та розвиває унікальні конкурентні переваги. Успішність компаній залежить не лише від розміру маркетингового бюджету, але й від здатності ефективно використовувати наявні ресурси, швидко адаптуватися до ринкових змін і глибоко розуміти потреби цільової аудиторії.

2.2 Діагностика системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Для якісної діагностики системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» детальніше розглянемо історію, структуру, фінансовий та матеріальний стан досліджуваного підприємства.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», яке входить до складу Групи «КАРЛСБЕРГ», відома як один із провідних у світі пивоварних концернів з широким асортиментом брендів пива та інших напоїв. Заснована у 1847 році, Група Carlsberg вносить позитивний внесок у розвиток суспільства на всіх своїх ринках на постійній основі.

Загальна інформація з ресурсу YouControl про підприємство ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», подано в табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Загальна інформація про підприємство ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Повне найменування юридичної особи (станом на 01.05.2024)	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА
Скорочена назва	ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY CARLSBERG UKRAINE (PJSC CARLSBERG UKRAINE)
Статус юридичної особи (станом на 01.05.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00377511
Дата реєстрації	05.08.1993 (30 років 8 місяців)
Уповноважені особи	Хайдакін Олег Ігорович
Розмір статутного капіталу	1 022 432 914,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ліцензії	2 ліцензії
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 69123, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Стуса Василя, будинок 6
Телефон	+380676562628

Джерело: створено автором на основі [1]

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» володіє заводами у містах: Запоріжжя, Київ та Львів. В її портфелі продукції представлені такі торгові марки як «Львівське», RobertDoms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Основним видом діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за КВЕД, є 11.05. За даними сайту Держстат України щодо класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010; КВЕД-2010, станом на 11.10.2024 р. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має КВЕД-2010: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [1] (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Види основної економічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

КВЕД – 2010	Назва
11.05	Виробництво пива

Джерело: створено автором на основі [1, 23]

Інші види діяльності подано схематично в табл. 2.13:

Таблиця 2.10 – Види додаткової економічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

КВЕД – 2010	Назва
11.03	Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин
11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
46.34	Оптова торгівля напоями
52.10	Складське господарство
36.00	Забір, очищення та постачання води

Джерело: створено автором на основі [1, 23]

У складі юридичної особи компанії представлені три виробничі потужності:

- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (місто Київ)
- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (місто Запоріжжя)
- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» («Львівська пивоварня» місто Львів)

Та два торговельних представництва:

- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (місто Харків)
- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (місто Одеса)

До кінця лютого 2022 року функціонувало також представництво ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» міста Донецьк, яке після 2014 року було евакуйовано до міста Маріуполь і припинило свою діяльність з березня 2022 року, коли у місті почалися бойові дії, пов'язані з повномасштабним вторгненням РФ в Україну.

Торгові представництва не мають статусу відокремлених юридичних осіб, але діють у відповідності до Положень про представництво. Свою діяльність вони здійснюють в межах свого місцезнаходження та прилеглих областей з метою представлення та захисту інтересів основної юридичної особи.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» впроваджує на українському ринку глобальну стратегію Групи компаній Carlsberg, відому як «Вітрила-22». Компанія спрямовує свою увагу на попит споживача, який постійно змінюється, та основні ринкові тенденції, виступаючи лідером у сфері інновацій та будуючи портфель основних пивних брендів, крафтового пива, а також активно розвиваючи напрямок безалкогольного пива та напоїв. Місія глобальної стратегії «Вітрила-22» полягає в досягненні статусу найбільш успішної, професійної та привабливої пивоварної компанії на кожному з ринків, де працює Група «КАРЛСБЕРГ». Стратегія зосереджена на таких ключових пріоритетах, як «Зміцнення основних брендів», «Стійке зростання» та «Створення культури переможців».

Нормативно-правова база, яка регулює загальну діяльність підприємства ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» – це:

1. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [25];
2. Цивільний Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 40-44, ст.356. [26];
3. Закон України. Про інформацію. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. [27];
4. Закон України «Про Акціонерні товариства». Відомості Верховної Ради (ВВР), Із змінами, внесеними згідно із Законами № 1953-ІХ від 14.12.2021 № 2792-ІХ від 01.12.2022 № 3254-ІХ від 14.07.2023 [28].

Внутрішні нормативно-правові документи підприємства представлені Статутом підприємства, як основним його документом. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» функціонує на загальних засадах підприємства як приватне товариство з обмеженою відповідальністю. Члени ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» володіють часткою майна даної організації. Майно або доходи організації підлягають розподілу між її членами, вони можуть застосовуватися для отримання вигоди будь-яким членом організації або її посадових осіб, в тому числі – витрат на заробітну плату та нарахування на неї [29].

Розглянемо фінансові результати ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Глобальні фактори суттєво вплинули на ринок пива: пандемія COVID-19 призвела до змін у споживчих звичках, зокрема до збільшення домашнього споживання пива та продажів онлайн. Геополітична ситуація, зокрема військовий конфлікт в Україні, створила нові виклики для галузі, включаючи перебої в ланцюгах поставок та зміни в імпортно-експортних операціях. Ці фактори змусили пивоварів шукати нові ринки збуту та адаптувати свої стратегії до мінливих умов.

Аналіз фінансової звітності за останні п'ять років дозволяє оцінити фінансовий стан та динаміку розвитку компаній в умовах мінливого ринку в Україні (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Фінансова звітність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за 2019-2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід	8 215 886,00	8 017 392,00	8 017 392,00	8 340 977,00	9 033 066,00
Собівартість виготовленої продукції	4 554 070,00	4 228 507,00	4 228 507,00	4 617 137,00	5 125 335,00
Валовий прибуток	3 661 816,00	3 788 885,00	3 788 885,00	3 723 840,00	3 907 731,00
Операційний прибуток	590 401,00	617 035,00	754,00	63 961,00	76 055,00
Чистий прибуток	1 399 396,00	1 635 402,00	1 635 402,00	1 341 539,00	1 528 878,00
Активи	49 655,00	48 391,00	89 939,00	82 893,00	94 137,00
Власний капітал	1 022 433,00	1 022 433,00	1 022 433,00	3 723 840,00	1 022 433,00
Зобов'язання	00,00	00,00	59 966,00	69 407,00	62 275,00

Джерело: [1]

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» демонструє постійне зростання чистого прибутку протягом звітного періоду. Починаючи з бюджету в 8,2 млрд грн у 2019 році, компанії вдалося збільшити виручку до 9 млрд грн до 2023 року, що призвело до посилення присутності на ринку та добре реалізованої стратегії продажів. Зростання доходів у 2023 році є особливо значним, що свідчить про успішне вирішення економічних труднощів, які виникли в попередні роки.

Зі збільшенням доходу виробничої компанії вартість її продукції також зростала пропорційно, що є природним явищем. Тим не менш, важливо зазначити, що темп зростання собівартості трохи перевищує темп зростання доходу, що може свідчити про збільшення собівартості продукції або зміни в структурі витрат.

Валовий прибуток компанії стабільно зростає, зрісши з 3,66 млрд грн у 2019 році до 3,91 млрд грн у 2023 році. Це гарна новина для фінансової стабільності компанії, оскільки свідчить про те, що вони можуть продовжувати отримувати прибуток, незважаючи на зростання витрат.

Операційний прибуток демонструє важливість змін, що відбулися протягом аналізованого періоду. Особливо помітний значний спад у 2021 році до 754 тис. грн, після чого все поступово відновиться. Ці коливання можуть бути пов'язані з одноразовими витратами або змінами в операційних процесах компанії.

Незважаючи на зростання операційного прибутку, чистий прибуток залишається на високому рівні та демонструє позитивну тенденцію до зростання. У 2023 році сума сягнула 1,53 млрд грн, що свідчить про ефективне управління фінансами та успішний розподіл податкового навантаження.

Активи компанії значно зросли за аналізований період – з 49,7 млрд грн у 2019 році до 94,1 млрд грн у 2023 році. Це може свідчити про значні інвестиції в будівництво виробничих потужностей або зростання діяльності.

Власний капітал залишався стабільним на рівні 1,02 млрд грн у поточному періоді, за останній 2022 рік, коли спостерігалось значне зростання до 3,72 млрд грн. Це може бути пов'язано з реінвестуванням прибутку або додатковою емісією дій.

Зобов'язання компанії зменшуються у звітності з 2021 року і залишаються на стабільному рівні, що може свідчити про залучення довгострокового фінансування для підтримки активів.

У табл. 2.12 розглянемо більш наглядно матеріально-технічне забезпечення досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.12 – Матеріально-технічне забезпечення ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Категорія	Елементи забезпечення	Стан	Примітки
Виробниче обладнання	- Варильні котли -Ферментаційні резервуари -Фільтраційне обладнання - Лінійну розливу	Сучасне	Регулярне оновлення та модернізація
Сировина	- Солод - Хміль - Дріжджі - Вода	Високоякісна	Частково імпортується, частково місцевого виробництва
Пакувальні матеріали	- Пляшки - Банки - Кеги - Етики	Достатній запас	Переважно від українських постачальників
Транспорт	- Вантажівки - Автонавантажувачі	Задовільний	Поступове оновлення автопарку
ІТ-інфраструктура	- Комп'ютери -Серверне обладнання -Програмне забезпечення	Сучасне	Використання передових технологій
Енергетичні ресурси	- Електроенергія - Газ - Вода	Стабільне постачання	Впровадження енергоефективних технологій

Джерело: [24]

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» вирізняється високим рівнем матеріально-технічного забезпечення, що є ключовим фактором її лідерства на українському ринку пивоваріння. Компанія оснащена передовим виробничим обладнанням, яке гарантує виготовлення продукції найвищої якості при оптимальній ефективності виробничих процесів. У виробництві використовується використання підібраної сировини, що з використанням імпортних та вітчизняних компонентів, забезпечуючи незмінно високу якість пива.

Важливим аспектом діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є підтримка вітчизняних виробників – великий пакувальний матеріал постачається українськими компаніями, що не тільки стимулює розвиток

місцевої економіки, але й зменшує залежність від імпорту. Хоча компанія транспортного парку знаходиться в задовільному стані, керівництво усвідомлює необхідність його більшої модернізації для підвищення ефективності логістичних операцій.

Значну увагу підприємство приділяє розвитку IT-інфраструктури, інвестуючи в сучасні технологічні рішення, які оптимізують бізнес-процеси та підвищують загальну продуктивність компанії. Крім того, підприємство демонструє відповідний підхід до екологічних питань, впроваджуючи енергоефективні технології, що негативно впливають на розвиток та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» демонструє передовий підхід до організації виробництва, послідовно впроваджуючи інноваційні рішення на кожному етапі своєї діяльності. Вона успішно автоматизувала свої виробничі процеси, гарантуючи незмінно високу якість продукції при одночасному підвищенні загальної ефективності виробництва. Впроваджуючи передові технології, такі як мембранна фільтрація та програмно-керовані процеси пивоваріння, підприємство може виробляти пиво виняткової якості, яке відповідає найвищим міжнародним стандартам ПрАТ.

Також підприємство приділяє велику увагу енергоефективності та екологічності своїх виробничих процесів, впроваджуючи інноваційні технології, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище та максимізують ефективне використання ресурсів. Цифрова трансформація бізнесу, зокрема впровадження ERP-системи та аналітики великих даних, дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні лабораторії та постійний моніторинг гарантують контроль якості продукції протягом усього циклу виробництва. Автоматизовані склади та система обліку використовуються для оптимізації логістичних процесів, що має вирішальне значення для управління великим виробництвом.

Адаптивність виробничих потужностей дозволяє ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, дозволяючи розширювати асортимент доступної продукції відповідно до потреб ринку.

Розглянемо технологічне забезпечення підприємства (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 – Технологічне забезпечення ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Етап виробництва	Технологія/Обладнання	Опис	Переваги
Підготовка сировини	Автоматизовані системи зберігання та подачі	Контроль якості та сировини	Підвищення точності та зменшення витрат
Варіння сула	Сучасні варильні котли з програмним керуванням	Точний контроль температури та варіння часу	Стабільність якості сула
Ферментація	Циліндро-конічні баки з системою контролю температури	Оптимальні умови для бродіння	Покращення смакових якостей пива
Фільтрація	Мембранні фільтри	Видалення дріжджів та інших частинок	Прозорість та стабільність пива
Розлив	Високошвидкісні лінії розливу	Асептичний розлив у різних види тарі	Збереження якості продукту
Пакування	Роботизовані пакувальні лінії	Автоматичне пакування та палетування	Ефективність та зменшення трудовитрат
Логістика	Автоматизовані склади та системи обліку	Оптимізація зберігання та відвантаження	Швидкість обробки замовлень
Контроль якості	Сучасні лабораторії з аналітичним обладнанням	Постійний моніторинг якості на всіх етапах	Відповідність міжнародним стандартам
Енергозбереження	Системи рекуперації тепла та енергоефективне обладнання	Зменшення енерговитрат	Економічність та екологічність
ІТ-забезпечення	ERP-системи та аналітика Big Data	Інтеграція всіх бізнес-процесів	Оптимізація управління та прийняття рішень

Джерело: [24]

Коли компанія досягає певного рівня операційного прибутку, особливо очевидного у 2021 році, вона демонструє свою здатність підтримувати високий рівень чистого прибутку, який досяг 1,53 мільярда гривень у 2023 році. Це свідчить про надійне фінансове управління та ефективний розподіл коштів податковий тягар.

Підтримка, надана ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» щодо матеріалів і технічної експертизи, є винятковою. Компанія використовує найсучасніше виробниче обладнання, отримує першокласну сировину та постійно спрямовує ресурси на модернізацію виробничих процесів. Особлива увага приділяється покращенню інфраструктури та впровадженню енергоефективних технологій.

Технологічний супровід компанії відрізняється передовою автоматизацією та впровадженням передових рішень у всьому виробничому процесі. Це автоматизовані системи контролю якості, сучасні варіаторні котли з програмним керуванням, автоматизовані пакувальні лінії та передові системи логістики.

Важливою складовою діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є його прагнення до сталого розвитку, що проявляється у впровадженні енергоефективних технологій та підтримці місцевих виробників.

Комунікативно-організаційна структура ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» базується на двох принципах розподілу праці: горизонтальному та вертикальному. Горизонтальна структура передбачає часткове визначення обов'язків для кожного підрозділу, тоді як вертикальний поділ акцентується на рівнях управління. Трудовий колектив ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» можна розділити на дві основні групи: адміністрацію та персонал. Ключовим чинником успіху в цій галузі є наявність компетентного та досвідченого персоналу.

Структура управління на підприємстві ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» організована за принципом лінійно-функціонального типу. Це означає, що

керівництво та обов'язки персоналу передаються безпосередньо від керівника до підлеглих, по вертикальній ланці зв'язку[29].

Основні елементи організаційної структури ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зображені на рис. 2.5:



Рисунок 2.5 – Основні елементи організаційної структури
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: розраховано і створено автором на основі [33]

Безпосереднє управління підприємством здійснює генеральний директор ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», який відповідає за управління всіма підрозділами, ухвалює стратегічні рішення та несе повну відповідальність за результати діяльності підприємства.

У свою чергу в його підпорядкуванні знаходяться:

- директор з виробництва, який об'єднує виробничі потужності на пивоварнях у Запоріжжі, Києві та Львові, відповідає за якість продукції та виробничі процеси;
- директор з питань адміністрування та охорони праці, який забезпечує функціонування системи управління та охорони праці;
- Комерційний директор – відповідає за відділи продажів (куди входить і відділ трейд-маркетингу) та маркетингу, тобто забезпечує просування

брендів та займається організацією і контролем продажів продукції компанії на національному рівні та на експорт, включає команди, що відповідають за ключових клієнтів та регіональні продажі.

- Фінансовий директор — забезпечує фінансовий контроль, планування та звітність, контролюючи бухгалтерією, фінансовим відділом та бюро економічної безпеки, куди входить також і юридичний відділ.

Розглянемо детальніше структуру департаменту збуту та продажів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», значною частиною якого є відділ трейд-маркетингу [33]

Департамент продажів – найчисленніший на підприємстві. Він виконує одну з найважливіших функцій: продаж продукції та забезпечення виконання ряду ключових показників, від яких залежить життєдіяльність компанії, виручка, прибуток, грошовий потік тощо.

Департамент продажів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» складається з 6 напрямів (рис. 2.6) :

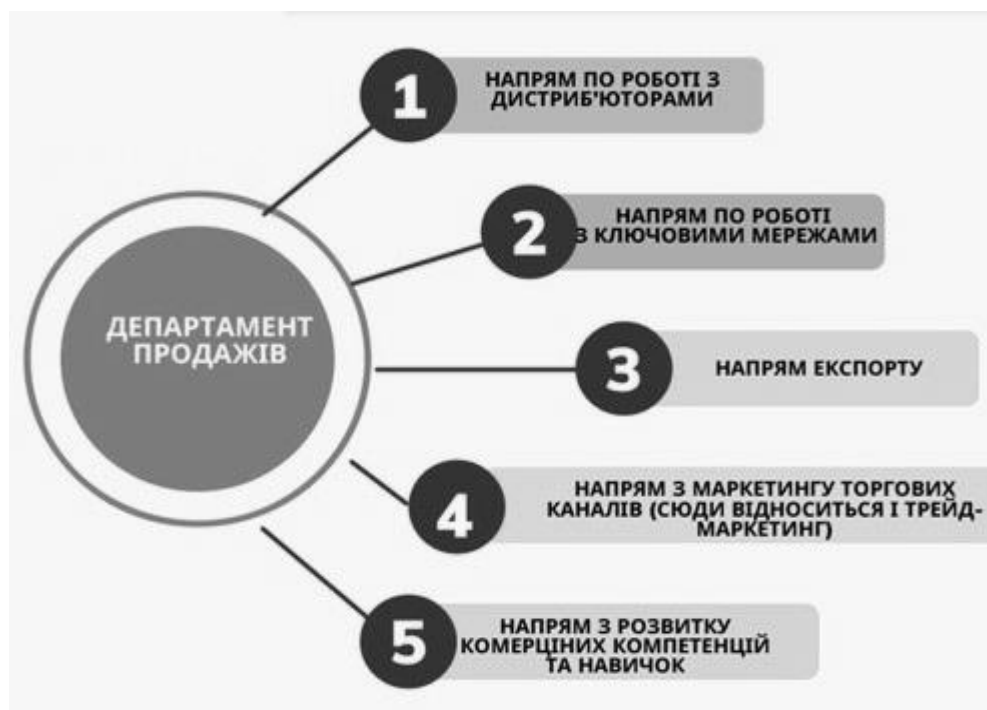


Рисунок 2.6 – Структура департаменту продажів
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: створено автором на основі [33]

Всі напрями є досить самостійними в плануванні продажів та витрат на просування продукції, проте взаємодіють один з одним, складаючись у відпрацьовану та стійку структуру.

Дистриб'юторський канал найбільший і здійснює до 73% продажів групи Carlsberg. Він складається з двох напрямів: польова регіональна команда та команда з розвитку продажів (як в регіонах, так і в центральному офісі).

Структура дистриб'юторського каналу розподілена на 5 регіонів (табл.2.14). Регіонами управляють регіональні менеджери, які відповідають за розвиток продажів в регіонах, якісну представленість та картину успіху у кожній торгівельній точці; співпрацю з дистриб'юторами та їх торгівельними командами: торговими представниками, мерчендайзерами, техніками, чисельність яких складає більше тисячі осіб. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегії до особливостей кожного регіону.

Таблиця 2.14 – Розподіл по регіонам та доля продажів дистриб'юторського каналу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Назва регіону	Обсяг продажів, %
Північно-Західний	17 %
Західний	16 %
Центральний	21 %
Північно-Східний	25 %
Південний	21 %

Джерело: створено автором на основі [33]

Канали збуту продукції ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (рис. 2.7) на внутрішньому ринку України поділяються на:

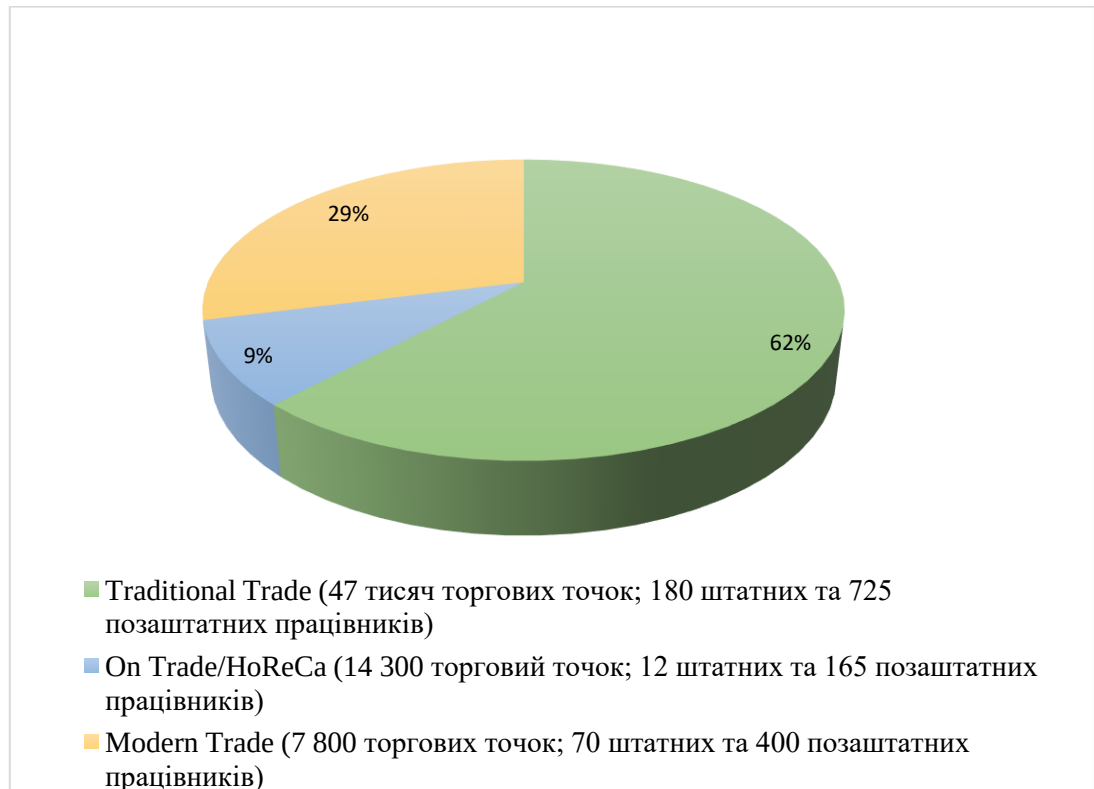


Рисунок 2.7 – Розподіл прибутку від продажів в розрізі каналів збуту

ПрАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

Джерело: створено автором на основі [33]

- Traditional Trade (Традиційна торгівля) – торгові точки використовують традиційну форму обслуговування покупців: продавець за прилавком
- On Trade/HoReCa – продаж розливної продукції (кеги): споживання на місці чи на виніс
- Modern Trade або канал Ключових клієнтів/канал Сучасної торгівлі – торгові мережі та супермаркети

Напрямок експорту забезпечує близько 27% продажів продукції компанії.

Найбільший обсяг продажів в даному напрямі забезпечують Європейські країни (близько 68% експорту), США та Канада (близько 13% експорту) та Китай (близько 12% експорту).

Напрямок розвитку Комерційних компетенцій та навчання впливає на рівень продажів опосередковано і відповідає за мотиваційні програми та бонусні карти, оцінку та розвиток компетенції співробітників.

Детальніше зупинимось на напрямі маркетингу торгових каналів, який і є відділом трейд-маркетингу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (рис. 2.8).

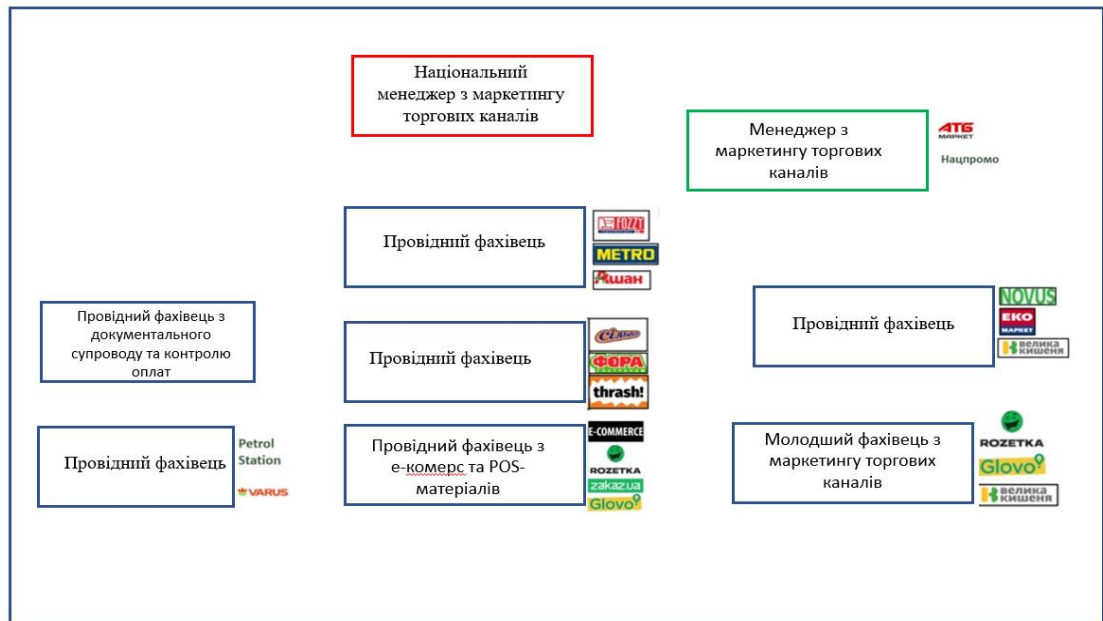


Рисунок 2.8 – Структура відділу трейд-маркетингу
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: створено автором на основі [33]

Цей відділ не забезпечує прямих продажів, проте безпосередньо впливає на їх рівень.

Структурні елементи та рольові функції відділу трейд-маркетингу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є наступними:

- Національний менеджер з маркетингу торгових каналів – відповідає за розробку та реалізацію трейд-маркетингових стратегій по всіх каналах збуту; взаємодіє з керівництвом компанії та стратегічними партнерами для узгодження довгострокових планів і стратегій; контролює роботу всього відділу трейд-маркетингу та відповідає за досягнення цілей на національному рівні.

- Менеджер з маркетингу торгових каналів – відповідає за операційне управління трейд-маркетинговими активностями; співпрацює з провідними фахівцями щодо планування та реалізації маркетингових активностей у торгових точках; забезпечує комунікацію між відділом маркетингу, відділом продажів та іншими ключовими підрозділами.

- Три провідних фахівці з маркетингу торгових каналів. Кожен з них відповідає за три торгові мережі, що дозволяє забезпечити глибоке розуміння специфіки роботи з кожною з цих мереж; здійснюють планування та координацію маркетингових активностей у своїх мережах, забезпечуючи виконання планів продажів; працюють над впровадженням промо-акцій, розміщенням POS-матеріалів і аналізом ефективності кампаній у рамках своїх відповідних торгових точок.

- Провідний фахівець з е-комерс та POS-матеріалів контролює маркетингові активності в інтернет-магазинах і доставку продукції, відстежуючи їх ефективність. Даний фахівець також відповідає за управління POS-матеріалами, включаючи їх замовлення, розміщення та контроль за використанням у торгових точках.

- Провідний фахівець з документального супроводу та контролю оплат – відповідає за фінансову та документальну підтримку маркетингових активностей; контролює своєчасність оплат за маркетингові послуги, що надаються партнерами та торговими мережами.

- Провідний фахівець, відповідальний за одну з мереж магазинів та АЗС – виконує функцію супроводу специфічних торгових каналів (одна з кількох мереж магазинів та мережі АЗС), що вимагає точного розуміння особливостей їхньої роботи; забезпечує оптимальну реалізацію маркетингових активностей в цих мережах.

- Молодший фахівець з маркетингу торгових каналів – підтримує основні процеси трейд-маркетингового відділу, допомагаючи у виконанні адміністративних завдань, організації акцій та розміщення POS-матеріалів;

здійснює регулярну комунікацію з торговими мережами для забезпечення належного виконання маркетингових заходів.

Виходячи зі структури та функціональних обов'язків працівників відділу трейд-маркетингу, маємо змогу проаналізувати ключові аспекти системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» :

1. Розподіл відповідальності. Чітке розмежування ролей і зон відповідальності між фахівцями, що дозволяє кожному з них концентруватися на своїй частині ринку або каналі збуту.

2. Горизонтальна комунікація. Відбувається активна взаємодія між менеджерами та фахівцями різних торгових каналів, що забезпечує скоординовану роботу та уникнення дублювання зусиль.

3. Взаємодія з іншими відділами. Фахівці з трейд-маркетингу постійно співпрацюють з відділом продажів для узгодження маркетингових активностей із торговими кампаніями, а також з логістикою для забезпечення своєчасної доставки товарів і POS-матеріалів.

4. Документальний супровід і контроль. Наявність окремого фахівця, що відповідає за документообіг та фінансові питання, дозволяє зменшити ризики невиконання зобов'язань перед партнерами і забезпечити прозорість фінансових процесів.

5. Інноваційний підхід до e-commerce: Управління маркетингом у каналі інтернет-продажів вимагає окремого фахівця, що дозволяє адаптувати маркетингові стратегії під специфіку онлайн-торгівлі та забезпечити ефективну присутність бренду в цифровому середовищі.

Здійснюючи діагностику системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», на перший погляд, ми не бачимо ніяких «підводних каменів», які б могли знизити чи загальмувати ефективність роботи відділу. Але жоден відділ підприємства не може функціонувати окремо один від одного, не занурюючись в плани та процеси інших. Таку ж ситуацію спостерігаємо і на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Отже, для того, щоб

виконати комплексну оцінку ефективності системи управління трейд-маркетингом досліджуваного підприємства, проводимо аналіз взаємодії трейд-маркетингу з основними департаментами: відділ маркетингу, відділ продажів та виробництво.

Взаємодія між зазначеними відділами досить суттєва і визначається єдиним щорічним плануванням продажів, що складається з двох частин: перелік пріоритетів, які визначає відділ маркетингу на щорічній основі та графіку підтримки. В плануванні продажів приймають участь усі відділи та департаменти підприємства – від маркетингу, який визначає стратегію та пріоритетність брендів до логістики та відділів закупівлі сировини та пакування. Цей загальний план носить назву Activity Planning, і до нього має доступ обмежене коло співробітників різних департаментів. Activity Planning, в свою чергу, складається з різних файлів для кожного напрямку, які потім, пройшовши процес погодження, стають єдиною річною стратегією підприємства. Річні промо-плани є достатньо гнучкими і протягом періоду своєї дії проходять кілька етапів оновлення (рис. 2.9).

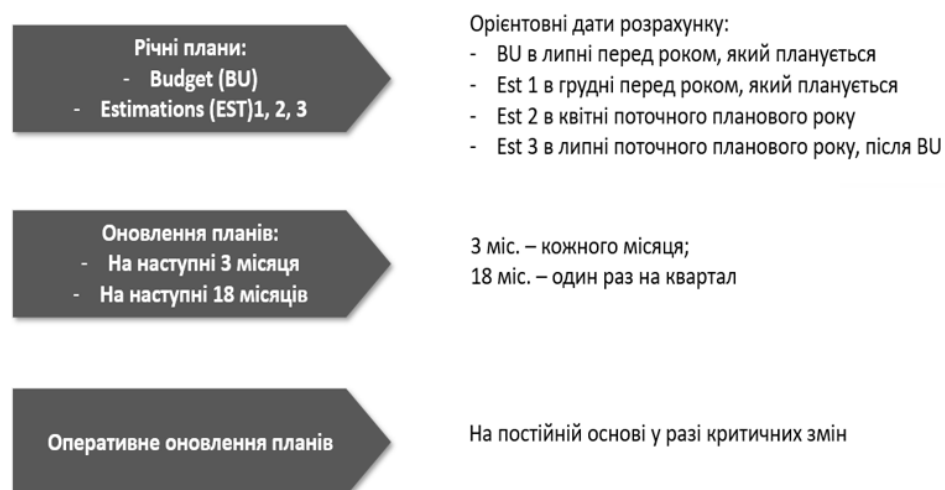


Рисунок 2.9 – Види промо-планів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: [34]

Планове оновлення промо-планів проходить 1 раз на квартал. У разі необхідності внесення критичних змін (під час виникнення форс-мажорних обставин), запускається алгоритм «Оперативне оновлення планів».

Вся електронна звітність, планування, документообіг ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» тощо проходить на базі CRM-системи «Моноліт». Основні функції системи зосереджені на автоматизації взаємодії з клієнтами та оптимізації управління ресурсами.

Основні характеристики та функції CRM "Моноліт", якими користується ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», забезпечують підприємству [35]:

- Інтеграцію з торговими каналами. Система дозволяє ефективно керувати маркетинговими кампаніями, контролювати розміщення POS-матеріалів та слідкувати за виконанням промоакцій у різних торгових точках.
- Аналітику та звітність. CRM "Моноліт" забезпечує трейд-маркетологів можливістю отримувати актуальні дані в реальному часі, що дозволяє швидко аналізувати ефективність активностей та приймати рішення щодо їх коригування.
- Управління документами та сплатами. Система включає модулі, що підтримують документальний супровід маркетингових активностей, контроль сплат за послуги та взаємодію з постачальниками.
- Електронну комерцію. Спеціалізовані модулі дозволяють керувати маркетинговими активностями в інтернет-каналах, зокрема для продажів в -commerce та організації доставки продукції.

2.3 Комплексна оцінка системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Отже, детально дослідивши не лише побудову та систему управління відділу трейд-маркетингу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», але й його взаємодію з іншими департаментами підприємства, включаючи участь у

річному плануванні продажів, можемо зробити комплексну оцінку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Система управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є прикладом комплексного підходу до організації маркетингових активностей. Інтеграція CRM-системи "Моноліт" дозволяє автоматизувати значну частину процесів, пов'язаних із плануванням та контролем маркетингових заходів, такими як розміщення POS-матеріалів та проведення промоакцій. CRM "Моноліт" також надає можливості для детального аналізу ефективності кампаній та отримання оперативних даних, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Крім того, важлива роль відводиться роботі в e-commerce каналах, що дозволяє адаптуватися до сучасних тенденцій в онлайн-продажах.

Однак, незважаючи на високий рівень автоматизації, система все ще стикається з певними викликами. Деякі процеси, такі як введення та обробка даних, частково виконуються вручну, що може призводити до затримок в оновленні інформації та помилок через людський фактор. Це, в свою чергу, впливає на своєчасність прийняття рішень та створює ризики для точності звітності та прогнозування. Такий підхід збільшує ймовірність виникнення помилок, що може знижувати загальну ефективність трейд-маркетингових активностей.

В умовах сучасного динамічного ринку ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» необхідно продовжувати удосконалювати свої процеси, зокрема, підвищуючи рівень автоматизації й інтеграції систем для мінімізації ручної роботи та забезпечення більш точного й оперативного управління маркетинговими активностями.

Під час аналізу системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» було виявлено низку проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність функціонування відділу та взаємодію між підрозділами компанії. Основні проблеми стосуються комунікаційних

бар'єрів між відділами, які ускладнюються частковою обробкою даних вручну та погрішностями, що виникають під час аналізу звітів щодо використання POS-матеріалів.

В першу чергу, було помічено, що часткова обробка даних вручну стає важливим фактором, який спричиняє затримки в оновленні інформації та ускладнює ефективне управління трейд-маркетинговими активностями. Хоча CRM-система «Моноліт» забезпечує централізоване управління великим обсягом даних та дозволяє автоматизувати частину бізнес-процесів, внесення окремих даних вручну все ще є суттєвою частиною процесу. Наприклад, менеджери з продажів і провідні фахівці часто змушені вводити дані про виконання акцій, використання рекламних матеріалів і інші показники вручну, що збільшує ризик виникнення людських помилок.

Така обробка даних призводить до кількох критичних проблем. По-перше, це спричиняє затримки в оновленні інформації. Оскільки дані можуть вводитися з запізненням, керівництво відділу трейд-маркетингу не завжди має доступ до актуальної інформації про стан реалізації маркетингових активностей в торгових точках. Це знижує оперативність прийняття рішень та адаптацію маркетингових заходів до поточних умов ринку. По-друге, ручне внесення даних часто є джерелом помилок і погрішностей, особливо у випадках, коли велика кількість даних обробляється під час проведення акцій у багатьох торгових точках одночасно.

Аналіз діяльності відділу трейд-маркетингу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» виявив ще одну проблему — недосконалість комунікацій між підрозділами. Недостатньо автоматизовані процеси передачі даних між відділами трейд-маркетингу, продажів і логістики призводять до неузгодженості планів і виконання маркетингових активностей, а також погрішностей під час річного планування. У багатьох випадках відсутність ефективної комунікації з відділом продажів ускладнює контроль за фактичним

виконанням промоакцій, а відсутність зв'язку з відділом логістики може викликати затримки в доставці POS-матеріалів у торгові точки.

Ці проблеми виявляються особливо гостро під час аналізу звітів щодо списання POS-матеріалів. Як показав аналіз, невідповідність між реальними даними про використання POS-матеріалів у торгових точках та даними, що вносяться в CRM, призводить до невірної оцінки ефективності маркетингових активностей. Часто POS-матеріали або не використовуються за призначенням, або розміщуються з порушенням встановлених стандартів. Через це трейд-маркетингові активності не приносять очікуваних результатів, що підриває загальну ефективність маркетингових кампаній [53].

Недоліки в системі обліку та аналізу POS-матеріалів тісно пов'язані з недосконалістю процесів контролю і звітності, що є наслідком часткового ручного управління цими процесами. Наприклад, у випадках, коли звіти створюються вручну, часто виникають помилки, що призводять до неправильного розрахунку кількості використаних матеріалів або помилок у їх оцінці. Ці неточності впливають на подальші управлінські рішення щодо планування майбутніх маркетингових активностей та розподілу ресурсів.

Таким чином, виявлені проблеми в управлінні трейд-маркетингом в ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» мають комплексний характер і здебільшого впливають на точність річних прогнозів та обліку і списання POS-матеріалів, що безпосередньо пов'язано з ефективністю проведення маркетингових активностей у торгових точках. Для вирішення цих проблем доцільно впровадити додаткові автоматизовані процеси та оптимізувати комунікацію між ключовими підрозділами, що дозволить зменшити кількість помилок, скоротити час на внесення даних і підвищити оперативність управління маркетинговими активностями.

Висновки до розділу 2

Аналіз та комплексна оцінка системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» виявили сильні сторони та недоліки організації роботи відділу трейд-маркетингу. Система демонструє високий рівень автоматизації завдяки впровадженню CRM-системи «Моноліт», яка забезпечує централізоване управління маркетинговими активностями, моніторинг ефективності кампаній та оперативний аналіз ринкових змін. Важливу роль у стратегії компанії відіграє розвиток e-commerce каналів, що відповідає сучасним тенденціям ринку.

Водночас аналіз показав низку проблемних аспектів. Основні з них пов'язані з частковою ручною обробкою даних, що призводить до затримок в оновленні інформації, помилок у звітності та зниження точності прогнозів. Комунікаційні бар'єри між відділами також ускладнюють координацію планів, виконання акцій і контроль за використанням POS-матеріалів.

Особливо гостро ці проблеми проявляються у процесах звітності щодо списання POS-матеріалів, де невідповідність даних часто призводить до неправильних управлінських рішень. Недоліки в обліку та контролі негативно впливають на ефективність маркетингових активностей у торгових точках, знижуючи їх результативність.

Для подолання виявлених проблем доцільно впровадити додаткову автоматизацію ключових процесів, зокрема внесення даних та звітності. Оптимізація комунікацій між відділами трейд-маркетингу, продажів і логістики сприятиме підвищенню узгодженості дій, скороченню часу на виконання завдань та зменшенню кількості помилок.

Таким чином, удосконалення системи управління трейд-маркетингом дозволить ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» забезпечити більш ефективне використання ресурсів, оперативність у прийнятті рішень та підвищення результативності маркетингових кампаній.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Визначення напрямів розвитку системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Система управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є критично важливим компонентом забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку пива в Україні. Постійна адаптація до змін у поведінці споживачів та динаміки ринку потребує інноваційних підходів до організації трейд-маркетингових активностей.

Аналіз поточної системи управління трейд-маркетингом у компанії показав кілька ключових проблем, серед яких неефективність річного планування, недостатня автоматизація процесів обліку POS-матеріалів, а також складнощі в міжвідомчій комунікації.

Щоб вирішити ці проблеми, а також для визначення напрямів розвитку системи управління трейд-маркетингом досліджуваного підприємства та подальшої розробки пропозицій та проєкту щодо її удосконалення, використаємо системний підхід [54]:

Системний підхід дозволяє дослідити діяльність системи управління трейд-маркетингу як складову бізнес-процесів підприємства. Це допоможе виявити, що оптимізація однієї ланки — наприклад, обліку POS-матеріалів — має безпосередній вплив на ефективність усього циклу маркетингових активностей. Інтеграція інформаційних систем (CRM, ERP) у процеси управління трейд-маркетингом дозволяє зменшити витрати та підвищити точність планування

Аналіз конкурентних позицій (метод порівняння). Метод порівняння є одним із ключових інструментів аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» у контексті конкурентності системи управління трейд-маркетингом. Використовуючи цей метод, вдалося визначити сильні та слабкі сторони компанії відносно її основних конкурентів на ринку пива України — AB InBev Efes та «Оболонь»[50].

Виходячи з досліджень даної роботи, ринок пива України характеризується домінуванням кількох великих гравців, які активно використовують трейд-маркетингові стратегії для залучення клієнтів і підвищення лояльності споживачів. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» посідає одну з провідних позицій на ринку, проте її конкурентоспроможність у сфері автоматизації трейд-маркетингу поступається AB InBev Efes. Ця компанія не лише впровадила сучасні CRM-системи, але й інтегрувала аналітичні платформи, такі як Tableau, для моніторингу маркетингових активностей у реальному часі.

Дані свідчать, що AB InBev Efes досягли зниження операційних витрат на 12% у 2022 році завдяки впровадженню автоматизованих рішень для обліку POS-матеріалів. Їхня система забезпечує аналіз використання ресурсів, що дозволяє знизити втрати через некоректне планування або недостовірний облік. «Оболонь», у свою чергу, активно використовує регіональні дані для адаптації своїх маркетингових заходів, що сприяє ефективнішій роботі на локальному рівні [50].

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» демонструє сильні позиції у впровадженні креативних трейд-маркетингових стратегій. Наприклад, компанія використовує ексклюзивні акції з ключовими ритейлерами, які залучають нових клієнтів. У 2022 році частка ринку компанії зросла на 3%, значною мірою завдяки цим активностям. Проте в компанії відсутня достатня автоматизація річного планування, через що виникають труднощі в синхронізації між різними підрозділами [45].

Розширення системного підходу. Системний підхід до управління трейд-маркетингом включає створення інтегрованої екосистеми, яка об'єднує CRM, ERP та інші інструменти. Це забезпечує візуалізацію даних у реальному часі, полегшуючи прийняття рішень на різних рівнях управління. Зокрема, автоматизовані інструменти аналізу та прогнозування, такі як Power BI або Tableau, можуть стати основою для оптимізації процесів планування. В дослідженні Гаркавенка та Куденка зазначено, що системний підхід підвищує ефективність стратегічного планування на 15–20% [52].

Впровадження автоматизації на прикладі АВ InBev Efes показало, що навіть часткове використання цифрових технологій може значно підвищити ефективність процесів. Наприклад, інтеграція автоматизованого планування дозволила їм скоротити час на обробку даних на 30%, а впровадження мобільного додатку для контролю POS-матеріалів знизило втрати на 15%. Подібний підхід може бути адаптований для потреб ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», з урахуванням специфіки її бізнесу.

Економіко-математичне моделювання. Моделювання було застосовано для оцінки доцільності впровадження інновацій, зокрема мобільного додатку та інтегрованого календаря. Розрахунки показали, що індекс прибутковості (PI) становить 1,25, а чиста теперішня вартість (NPV) — 450 тис. грн за умов впровадження мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів. Це підтверджує економічну доцільність проекту, що корелює з висновками про важливість інновацій у трейд-маркетингу [51].

Для розробки науково-практичних рекомендацій, які лягли в основу ідеї удосконалення та оптимізації системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», використано метод Design Thinking (Дизайн-мислення). Цей метод допоміг краще зрозуміти потреби кінцевих користувачів — співробітників, залучених до реалізації маркетингових активностей, зокрема: мерчендайзерів, торгових представників, менеджерів з маркетингу та

провідних спеціалістів трейд-маркетингу, ефективність та продуктивність роботи яких ми хочемо оптимізувати та полегшити [36]

Послідовно пройдемо етапи, які дозволяють знаходити рішення, максимально орієнтовані на потреби користувача, і може значно підвищити ефективність впроваджуваних нововведень (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Послідовність етапів визначення потреб споживачів
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» методом Design Thinking"

Джерело: створений автором на основі [36]

1. Емпатія. Збір і аналіз зворотного зв'язку від ключових користувачів системи трейд-маркетингу, а також спостереження за їхньою роботою. Серед мерчандайзерів виявилися труднощі з доступом до інформації з обліком наявних POS-матеріалів або ефективним контролем за виконанням стандартів. Інтеграція цих даних у розробку рекомендацій дозволила чітко визначити функціональні недоліки системи та виявити потреби користувачів, які не були враховані раніше.

2. Визначення проблем. На основі даних емпатії формуємо перелік проблем, що вимагають вирішення. Для ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» це: затримки в оновленні інформації про POS-матеріали, а також недосконалість річного планування, пов'язане з частково ручними розрахунками продажів і недостатньо оперативної комунікації між різними підрозділами, через що планування на наступні періоди має досить приблизний характер. Визначення таких конкретних проблем дозволяє розробити рекомендації, орієнтовані на усунення основних бар'єрів в управлінні трейд-маркетингом. На цьому етапі формуємо проблему так: «Потреба в оптимізації контролю за розміщенням POS-матеріалів та узгодження річного планування активностей для підвищення точності та прозорості виконання заходів».

3. Генерація ідей. На основі сформульованих проблемних аспектів розробляємо можливі рішення. Для зменшення труднощів із контролем за POS-матеріалами, рекомендуємо розробити та ввести в застосування мобільний додаток, який буде сумісним з існуючою CRM-системою підприємства, що дозволить рядовим співробітникам (торговим представникам та мерчендайзерам), а також провідним фахівцям трейд-маркетингу оперативно фіксувати та отримувати дані про розміщення та стан POS-матеріалів. Одночасно календар активностей у CRM має бути адаптований для узгодження між підрозділами, щоб кожен відділ бачив повний спектр заходів (а не лише свою частину планів, як це відбувається зараз) і міг відповідно коригувати свої дії.

4. Прототипування. Після відбору основних ідей створюємо прототипи рішень. Прототип мобільного додатку для фотофіксації, має мати базову функцію завантаження фото POS-матеріалів та інтеграцію з CRM-системою «Моноліт» для автоматичного оновлення даних у звітах. Прототип календаря активностей у CRM має включати тестову версію з функцією сповіщень про майбутні акції. Це дозволить відділам продажів, логістики та маркетингу своєчасно отримувати інформацію та реагувати на зміни в планах. Прототипи

та тестовий період дозволять зібрати оперативний зворотний зв'язок щодо функціональності та адаптувати їх для забезпечення максимального комфорту користувачів.

5. Тестування. На завершальному етапі прототипи пройдуть тестування серед кінцевих користувачів. Важливо отримати зворотний зв'язок на цьому етапі, щоб зрозуміти, як рішення інтегруються в поточну роботу співробітників і чи відповідають вони їхнім потребам. Можливі коригування функціоналу базуватимуться на тестуванні у реальних умовах, що дозволить усунути технічні або користувацькі недоліки перед офіційним впровадженням. Наприклад, співробітники можуть дати зворотний зв'язок про інтерфейс мобільного додатку, що дозволить доопрацювати його для зручнішого використання у торгових точках.

Недостатня автоматизація окремих процесів, таких як облік матеріалів і внесення змін до планів, значно впливає на точність і своєчасність прийняття управлінських рішень у системі трейд-маркетингу. Наприклад, у разі несвоєчасного оновлення даних у внутрішніх CRM- або ERP-системах відділ трейд-маркетингу може ухвалювати рішення, базуючись на застарілій або неповній інформації. Це, у свою чергу, знижує результативність маркетингових кампаній, а також призводить до недоцільного використання фінансових та людських ресурсів.

Системний підхід до аналізу діяльності трейд-маркетингу в межах бізнес-процесів підприємства дав змогу визначити, що оптимізація окремих етапів, таких як облік POS-матеріалів, прямо впливає на продуктивність усієї системи. Наприклад, інтеграція інструментів для автоматизації дозволяє скоротити витрати часу на планування, підвищити точність аналізу та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. У цьому контексті дослідження провідних науковців підтверджують, що впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси трейд-маркетингу забезпечує зниження витрат та підвищує ефективність стратегічного планування [50].

На основі детального аналізу поточного стану системи планування та звітності трейд-маркетингу розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесів управління трейд-маркетингом у ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

1. Удосконалення системи річного планування шляхом створення інтегрованого календаря активностей у CRM-системі «Моноліт» для можливості автоматизованої актуалізації рівня продажів у кожний період оновлення планів для аналізу та коригування планів на наступний період, що призведе до покращення взаємодії між підрозділами підприємства;

2. Впровадження автоматизованої системи фотофіксації для контролю використання та списання POS-матеріалів, що напряду поліпшить якість та точність річного планування провідними фахівцями відділу трейд-маркетингу.

Система управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» демонструє потенціал для покращення за рахунок інтеграції нових технологій та вдосконалення координації між відділами. Це дозволить компанії адаптуватися до вимог сучасного ринку, зменшити витрати та покращити ефективність маркетингових активностей.

3.2 Розроблення проєкту удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Недостатня інтеграція між трейд-маркетинговим відділом та іншими підрозділами є значною перешкодою для підвищення ефективності процесів. Розробка спільного календаря активностей з доступом для всіх зацікавлених відділів допоможе забезпечити узгодженість дій.

На додаток, впровадження системи автоматичних сповіщень про зміни в планах значно підвищить оперативність прийняття рішень та зменшить

ризика дублювання або втрати даних. Подібні системи вже успішно працюють у конкурентів, що дозволяє їм підтримувати високий рівень координації між командами.

Проект удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має на меті покращити комунікацію між підрозділами, знизити ручне введення даних, забезпечити оперативний контроль за POS-матеріалами та підвищити прозорість і точність звітності. Основні функції нової системи мають базуватися на інтеграції CRM «Моноліт» із календарем активностей, створення мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів, та впровадження автоматизованих звітів (рис. 3.2)



Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: створений автором

Річне планування є фундаментом ефективного функціонування трейд-маркетингового відділу. У ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» цей процес реалізується через CRM-систему, яка дозволяє відстежувати основні показники, зокрема прогнози продажів, використання POS-матеріалів та розподіл акцій між торговими точками. Проте аналіз виявив, що система потребує додаткової автоматизації, зокрема використання функцій штучного інтелекту для прогнозування.

Інтеграція функцій прогнозування на основі аналізу великих даних (Big Data) сприятиме більш точному плануванню продажів та оптимізації маркетингових активностей. Наприклад, дослідження показали, що використання алгоритмів машинного навчання може підвищити точність прогнозів до 90% (за умов доступу до детальних історичних даних) [50].

Мобільний додаток для фотофіксації POS-матеріалів є важливим інструментом для покращення контролю за розміщенням матеріалів та забезпечення відповідності стандартам компанії. Зокрема, автоматична інтеграція GPS-координат дозволить отримувати точну інформацію про місцезнаходження матеріалів у реальному часі.

Додатково можна розробити функцію автоматичного розпізнавання типів POS-матеріалів на основі штучного інтелекту, що дозволить скоротити час на перевірку матеріалів. Такий підхід уже успішно використовується в компаніях AB InBev Efes та Heineken, що зменшило час на обробку даних до 30% [50].

Складемо детальний опис кожного з елементів запропонованого проєкту удосконалення покроково з точки зору необхідного функціоналу, строків реалізації, вартості та окупності.

1. Модуль річного планування на базі існуючої CRM-системи «Моноліт».

Модуль річного планування має на меті забезпечити ефективну інтеграцію маркетингових заходів та узгодженість дій між відділами.

Основні функції модуля включають:

- Централізований план-календар: дозволить бачити річний план підприємства в цілому (включаючи прогнозований рівень продажів, виробництва, закупівель, маркетингових активностей тощо) з деталізацією за датами, відповідальними особами та підрозділами. Доступ до даного календаря – виключно з двоетапною ідентифікацією та правом редагування тільки в межах своїх посадових функцій у процесах підприємства.

- Функція оновлення даних у реальному часі: дозволить відділу продажів, маркетингу, логістичному та виробничому відділам вносити реальні дані на регулярній основі, узгоджуючи дати та вимоги до ресурсів.

- Функція автоматичного прогнозування даних під час планування обсягів продажу та виробництва на основі аналізу попередніх періодів з участю штучного інтелекту: дозволить зробити планування найбільш точним та автоматизованим процесом.

- Система сповіщень: автоматично інформуватиме учасників про зміни в планах, що дозволяє уникнути затримок та ефективно розподілити ресурси.

- Інтеграція з обліком POS-матеріалів: забезпечить доступ до інформації про стан матеріалів для торгових точок, що допоможе планувати їх використання у відповідності до майбутніх акцій.

Кроки впровадження:

- Аналіз вимог і узгодження технічного завдання: врахування потреб всіх підрозділів, які задіяні у річному плануванні.

- Розробка та тестування модуля річного планування: початковий запуск на тестовій групі співробітників кожного підрозділу для отримання зворотного зв'язку.

- Інтеграція з CRM «Моноліт»: підключення до існуючих облікових записів користувачів.

- Запуск системи та навчання персоналу: проведення тренінгів для всіх користувачів для мінімізації помилок у роботі.

2. Мобільний додаток для фотофіксації POS-матеріалів.

Мобільний додаток для фотофіксації забезпечує контроль за розміщенням POS-матеріалів і полегшує перевірку відповідності стандартам компанії.

Основні функції додатку включають:

- Простий та інтуїтивний інтерфейс.
- Фотофіксація: дозволить польовому персоналу автоматично розпізнати POS-матеріали на торговій точці та завантажувати фото з автоматичним позначенням дати та місця.
- Автоматична інтеграція з CRM-системою «Моноліт»: фото одразу інтегруються в CRM-системі, зберігаються на захищеному сервері підприємства та доступні для аналізу провідними фахівцями відділу трейд-маркетингу та регіональними менеджерами відділу продажів.
- Сповіщення про помилки: якщо POS-матеріали розміщено невідповідно до стандартів, система інформує відповідальних осіб для швидкого виправлення.
- Інтеграція GPS: автоматичне визначення місцезнаходження, що фіксує точку, де зроблено фото.
- Формування звітів у реальному часі: дані щодо використання матеріалів доступні для трейд-маркетингу одразу після завантаження.
- Автоматизована система щомісячних, квартальних, річних звітів: аналітична функція з можливістю фільтрації даних за часом, торговими точками та іншими параметрами.

Кроки впровадження:

- Розробка тестової версії додатку: створення початкового прототипу для перевірки зручності використання.
- Тестування на обмеженій групі: вибір кількох торгових представників та регіонів для збору зворотного зв'язку.
- Оптимізація та інтеграція з CRM: усунення недоліків, адаптація під потреби трейд-маркетингового відділу.
- Запуск додатку та навчання користувачів: навчання мерчендайзерів і торгових представників для ефективної роботи з додатком.

Реалізація програми вдосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» потребує поетапного підходу,

який дозволить забезпечити послідовну інтеграцію нових рішень без порушення поточних бізнес-процесів. На першому етапі рекомендується здійснити інтеграцію календаря річного планування у CRM «Моноліт», що дозволить підвищити координацію між відділами та забезпечить своєчасне оновлення планів. Початок інтеграції слід узгодити з технічним підрядником, який має досвід роботи з масштабними CRM-системами для FMCG-компаній. Це дозволить адаптувати новий модуль календаря відповідно до специфіки бізнес-процесів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Після інтеграції календаря наступним кроком буде впровадження системи фотофіксації POS-матеріалів. Пропонується залучити технологічного партнера для розробки мобільного додатку з високою надійністю передачі даних та підтримкою синхронізації з CRM-системою. Додаток повинен мати інтуїтивний інтерфейс, що дозволить мерчендайзерам легко завантажувати фото і автоматично зберігати їх у CRM для подальшого аналізу. Підготовчий етап також передбачає навчальні сесії для співробітників, які використовуватимуть оновлене доповнення до CRM-системи та новий мобільний додаток. Це дозволить забезпечити високу якість роботи з першого дня запуску і знизити ризик помилок через недостатню обізнаність. Крім того, систематичний зворотний зв'язок із торговими представниками та мерчендайзерами дозволить оперативно виправляти можливі недоліки у роботі додатку, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу та загальної продуктивності.

Орієнтовний план та таймінг реалізації викладено у вигляді Діаграми Ганта (рис. 3.3)

Діаграма Ганта



Рисунок 3.3 – Календарний план-графік реалізації Проєкту для
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Джерело: створений автором

Успішна реалізація проєкту удосконалення системи управління трейд-маркетингом передбачає чітке планування кожного етапу. Розглянемо більш детально ключові аспекти виконання кожного із зазначених кроків:

1. Аналіз потреб і визначення специфікацій — 1 місяць. На цьому етапі проводяться глибинні інтерв'ю з представниками всіх підрозділів, які залучені до процесу управління трейд-маркетингом. Особлива увага приділяється вивченню потреб польового персоналу (мерчендайзерів і торгових представників), а також фахівців із планування. Результатом має стати детальний перелік функцій і специфікацій, які повинні бути враховані при створенні модуля річного планування та мобільного додатку.

Для цього етапу також важливе залучення IT-відділу, який допоможе визначити технічні обмеження існуючої CRM-системи «Моноліт» та забезпечити відповідність нового функціоналу загальній архітектурі.

2. Розробка та інтеграція річного планування у CRM «Моноліт» — 2 місяці. Процес розробки включає створення централізованого календаря з доступом для різних підрозділів. Основна увага приділяється впровадженню модулів для автоматичного прогнозування даних на основі історичних показників.

На етапі інтеграції календаря важливо протестувати доступи до модулів, щоб кожен користувач мав можливість бачити лише ті дані, які відповідають його функціональним обов'язкам. Розробляється також аналітична панель, яка в реальному часі відображатиме ключові метрики, такі як прогнозовані обсяги продажів і використання POS-матеріалів.

3. Розробка та тестування мобільного додатку для фотофіксації починається паралельно з початком розробки і планування річного календаря для CRM «Моноліт» — 2,5 місяці. Мобільний додаток, який розробляється паралельно з календарем, потребує особливого підходу до створення прототипу. На цьому етапі забезпечується:

- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє польовим співробітникам завантажувати фото POS-матеріалів з мінімальними зусиллями.
- Інтеграція функції геолокації, щоб підтверджувати точність розміщення матеріалів.
- Можливість зворотного зв'язку для торгових представників, які можуть повідомляти про помилки або додаткові потреби безпосередньо через додаток.

Особливу увагу приділяють збору зворотного зв'язку на тестовій групі користувачів. Це дозволить оптимізувати функціонал додатку перед його масштабним впровадженням.

4. Тестування обох частин Проєкту в реальних умовах використання за участю контрольних груп відділів маркетингу, виробництва, трейд-маркетингу та польового персоналу — 1,5 місяці. Під час тестування

система впроваджується у контрольній групі, яка включає представників відділів маркетингу, продажів, логістики та трейд-маркетингу. Особлива увага приділяється перевірці сумісності нових функцій із поточними процесами та їх впливу на ефективність роботи співробітників.

Реальні дані, отримані в ході тестування, дозволять оцінити швидкість оновлення інформації, точність обліку POS-матеріалів та зручність використання нового функціоналу.

5. Навчання персоналу — 1,5 місяці. Навчання розпочинається одночасно з тестуванням системи. Для цього створюються навчальні матеріали, включаючи відео інструкції та індивідуальні тренінги для співробітників, які працюватимуть із новими модулями.

Залучення внутрішніх експертів до навчального процесу дозволить забезпечити швидке адаптування персоналу до змін, зменшити ризик помилок та підвищити продуктивність.

6. Повний запуск системи — 1 місяць. Паралельно триває проведення навчальних сесій для користувачів, введення системи в експлуатацію та подальший моніторинг роботи, щоб переконатися у відповідності запланованим цілям.

На етапі запуску система проходить остаточну перевірку на відповідність запланованим специфікаціям. Запроваджуються регулярні моніторингові заходи для відстеження ефективності її роботи.

Паралельно команда проєкту забезпечує підтримку користувачів, відповідаючи на їхні запитання та вирішуючи можливі технічні проблеми.

Таким чином, якщо всі етапи проходять без затримок, впровадження може бути завершене за 6 місяців. Однак, з урахуванням можливих коригувань і доопрацювань, варто планувати до 12 місяців для досягнення оптимальної роботи системи та успішної адаптації персоналу до нових функцій.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Аналіз ринку свідчить, що провідні FMCG-компанії, зокрема AB InBev Efes, успішно використовують комплексні платформи управління маркетинговими активностями, які дозволяють зменшити витрати на операційні процеси, підвищити точність планування та забезпечити прозорість у комунікації між підрозділами. У порівнянні з цими компаніями, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» потребує удосконалення своєї системи трейд-маркетингу для адаптації до сучасних стандартів.

Ефективне управління трейд-маркетингом є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» у динамічних умовах ринку. Реалізація запропонованих заходів, таких як впровадження модуля річного планування та мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів, має на меті не лише оптимізацію бізнес-процесів, але й досягнення економічної ефективності. В основі обґрунтування лежить аналіз ключових аспектів, які впливають на витрати компанії, а також потенційні вигоди, що можуть бути отримані від модернізації системи управління.

Впровадження даного проєкту дозволить ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» оптимізувати процеси трейд-маркетингу і зменшити витрати на управління польовим персоналом та маркетинговими активностями. Очікується, що автоматизація процесів дозволить зменшити час на ручну обробку інформації та усунути помилки, що виникають через затримки у введенні даних. А використання мобільного додатку для фотофіксації, у свою чергу, сприятиме підвищенню прозорості використання матеріалів і зменшенню витрат на польові перевірки.

Очікувані вигоди від оптимізації процесів:

- Зниження витрат на ручну обробку даних. Ручне внесення та обробка даних у поточній системі створює додаткові витрати, пов'язані з

виправленням помилок і затримками у звітності. Автоматизовані процеси дозволять зменшити кількість помилок і підвищити точність даних, що, у свою чергу, скоротить витрати на адміністрування.

- Економія на перевірках торгових точок. Впровадження мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів дозволить зменшити необхідність частих виїздів польових менеджерів. Дані, які завантажуються у реальному часі, дадуть змогу контролювати ситуацію дистанційно, що зменшить витрати на транспорт і зарплату.
- Оптимізація використання POS-матеріалів. Систематизація обліку матеріалів та їх розподілу дозволить уникнути дублювання і нецільового використання, що часто є причиною перевитрат.

Практична значущість полягає в тому, що реалізація запропонованих рішень дозволить ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати на ручну обробку даних та забезпечити оперативність у прийнятті рішень, що, у свою чергу, сприятиме посиленню конкурентних переваг компанії. Запропоновані рішення також забезпечують інтеграцію сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси, що відповідає загальним тенденціям ринку.

Для реалізації запропонованого проєкту підготовлено детальний кошторис, що враховує основні етапи впровадження нових модулів та рішень (табл. 3.2). У кошторисі включено витрати на розробку програмного забезпечення, його інтеграцію з існуючими системами та проведення тестувань. Окремо враховані витрати на навчання персоналу, яке сприятиме швидкій адаптації співробітників до нових інструментів і підвищить їхню продуктивність. Деталізований кошторис дозволяє оцінити фінансові ресурси, необхідні для успішного впровадження проєкту, забезпечити прозорість планування бюджету та мінімізувати ризики перевищення витрат.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

	Найменування послуг	Вартість за од., \$	Кількість	Вартість, \$
Розробка та впровадження модулю річного планування				37 000,00
1.	Розробка програмного модуля річного планування			32 000,00
1.1	Аналіз вимог, створення технічного завдання	5 000,00	1	5 000,00
1.2	Програмування та тестування модуля для CRM-системи	20 000,00	1	20 000,00
1.3	Внутрішнє тестування і налаштування функціоналу під потреби користувачів	7 000,00	1	7 000,00
2.	Інтеграція та налаштування доступу користувачів			3 000,00
2.1	Інтеграція модуля з CRM «Моноліт» та налаштування доступу	3 000,00	1	3 000,00
3.	Навчання персоналу			2 000,00
3.1	Створення інструкцій для користувачів	500,00	1	500,00
3.2	Проведення тренінгів для користувачів	1 500,00	1	1 500,00
Розробка та впровадження мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів				31 000,00
1.	1. Розробка мобільного додатку			23 000,00
1.1	Аналіз вимог, створення технічного завдання	3 000,00	1	3 000,00
1.2	Програмування, інтерфейс користувача, тестування основного функціоналу додатку	15 000,00	1	15 000,00
1.3	Інтеграція GPS-функцій та прив'язка до CRM	5 000,00	1	5 000,00
2.	Інтеграція з CRM «Моноліт»			7 000,00
2.1	Синхронізація додатку з базою даних CRM, зберігання та відображення фотофіксації у реальному часі	7 000,00	1	7 000,00
3.	Навчання персоналу			1 000,00
3.1	Створення інструкцій для користувачів	300,00	1	300,00
3.2	Проведення тренінгів для користувачів	700,00	1	700,00
Додаткові витрати				7 000,00
1.1	Моніторинг і технічна підтримка протягом першого року	5 000,00	1	5 000,00
1.2	Резервний фонд на можливі коригування та оновлення системи	2 000,00	1	2 000,00
Разом за Програму удосконалення				75 000,00

Джерело: створено автором

Очікувані вигоди від реалізації Проєкту:

Розглянемо більш детально економічне обґрунтування та вигоди від реалізації запропонованого проєкту удосконалення.

Зниження операційних витрат на виготовлення POS-матеріалів — до 15% річного бюджету, що становить близько \$10,000 на рік.

Економія часу на планування та виконання завдань завдяки інтеграції річного планування та фотофіксації — прогнозується до 30% підвищення продуктивності, що еквівалентно \$15,000 на рік.

Зменшення витрат на додаткові закупівлі POS-матеріалів за рахунок оптимізованого обліку — \$8,000 на рік.

Загальні щорічні вигоди: $\$10,000 + \$15,000 + \$8,000 = \$33,000$.

На основі отриманих даних проведемо розрахунок економічних показників для проекту з використанням розрахункової ставки дисконту 20% (щоб перекрити прогнозовану ставку дисконту у розмірі 9,5% на 2025 рік) [37]

1. Чиста теперішня вартість (NPV). При ставці дисконту 20% NPV обчислюється як сума дисконтованих щорічних вигод за 5 років мінус початкові інвестиції:

$$NPV = \sum_{t=1}^5 \frac{33\,000}{(1+0,2)^t} - 75\,000 \quad \text{де:}$$

- Щорічний потік вигоди = 33 000 доларів,
- Ставка дисконту = 20% (або 0.2),
- t — рік (від 1 до 5).

Розрахунок для кожного року:

$$\text{1-й рік: } \frac{33\,000}{(1+0,2)^1} = \frac{33\,000}{1,2} = 27\,500 \text{ доларів}$$

$$\text{2-й рік: } \frac{33\,000}{(1+0,2)^2} = \frac{33\,000}{1,44} \approx 22\,917 \text{ доларів}$$

$$\text{3-й рік: } \frac{33\,000}{(1+0,2)^3} = \frac{33\,000}{1,728} \approx 19\,097 \text{ доларів}$$

$$4\text{-й рік: } \frac{33\,000}{(1+0,2)^4} = \frac{33\,000}{2,0736} \approx 15\,914 \text{ доларів}$$

$$5\text{-й рік: } \frac{33\,000}{(1+0,2)^5} = \frac{33\,000}{2,48832} \approx 13\,262 \text{ доларів}$$

Сумарна теперішня вартість вигід за 5 років:

$$27\,500 + 22\,917 + 19\,097 + 15\,914 + 13\,262 = 98\,690 \text{ доларів}$$

$$\text{Тоді: } NPV = 98\,690 - 75\,000 = 23\,690 \text{ доларів}$$

Оскільки $NPV > 0$ (23 690 доларів), проєкт є економічно вигідним.

2. Термін окупності

Термін окупності показує, скільки часу потрібно для повернення початкових інвестицій за рахунок річних вигід.

$$\text{Термін окупності} = \frac{75\,000}{33\,000} \approx 2,27 \text{ роки}$$

Отже, проєкт окупиться приблизно за 2,27 роки.

3. Індекс прибутковості (PI)

Індекс прибутковості показує, наскільки проєкт є прибутковим. Формула PI:

$$PI = \frac{NPV + \text{початкові інвестиції}}{\text{початкові інвестиції}}$$

Підставимо значення:

$$PI = \frac{23\,690 + 75\,000}{75\,000} = \frac{98\,690}{75\,000} \approx 1,32$$

Оскільки $PI > 1$ (1.32), проєкт є прибутковим.

Висновок:

- NPV: 23 690 доларів, що підтверджує економічну доцільність проєкту.
- Термін окупності: 2,27 роки, що свідчить про досить швидке повернення інвестицій.
- Індекс прибутковості (PI): 1.32, що свідчить про вигідність проєкту.

Ці показники вказують на економічну доцільність і очікувану вигоду від реалізації проєкту.

Проте, як і в будь-яких нових проєктах та інноваціях, в реалізації нашої Програми покращення існують також і економічні ризики. Розглянемо і їх:

- Технічні ризики. Можливі технічні проблеми під час інтеграції з CRM-системою, що потребує налаштувань і коригувань. Для зниження цього ризику ми зарезервували \$2,000 для оперативного реагування на технічні проблеми.

- Ризики користувацького впровадження. Можливий опір новим технологіям з боку співробітників. Для мінімізації цього ризику слід забезпечити якісне навчання та підтримку на перших етапах використання.

- Фінансові ризики. Можливе зменшення прогнозованих вигід. Пропонується провести піврічний аналіз економії витрат та при необхідності внесення корективи до функціоналу.

Реалізація цього Проєкту дасть можливість ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зменшити операційні витрати та підвищити ефективність використання POS-матеріалів, що сприятиме довгостроковому розвитку компанії та її конкурентоспроможності. Враховуючи значну економію на операційних витратах та зростання продуктивності, очікується, що проєкт окупиться протягом 1–1,5 років після запуску.

Висновки до розділу 3

Запропонований план удосконалення системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» фокусується на практичних аспектах. Цей підхід включає дослідження особливостей функціонування системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», зокрема, річне планування маркетингових активностей, облік та контроль використання POS-матеріалів, а також комунікацію між підрозділами маркетингу, продажів та логістики.

У ході дослідження використовувалися загальнонаукові методи дослідження, такі як: аналіз (для оцінки поточної системи управління трейд-маркетингом); спостереження (для збору інформації про робочі процеси у відділах маркетингу і продажів); експертне інтерв'ю (для виявлення основних проблемних аспектів у комунікації між підрозділами); метод Design Thinking (Дизайн-мислення) для створення інноваційних рішень, орієнтованих на потреби користувачів і дозволяє глибше зрозуміти проблеми та знайти оптимальні способи їх вирішення через емпатію, генерацію ідей, прототипування та тестування, зосереджуючись на практичності та зручності для кінцевого користувача, метод дисконтування (для обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів).

Для оптимізації роботи системи управління трейд-маркетингом було розроблено та представлено план втілення інтеграція модуля річного планування у CRM «Моноліт» для централізації даних та впровадження мобільного додатку фотофіксації POS-матеріалів для їх точного контролю списання.

Надано детальний кошторис програми удосконалення та виконано розрахунок окупності інвестицій за 2,27 років.

Очікується, що реалізація даних рекомендацій сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищить прозорість і оперативність річного планування, а також забезпечить зниження операційних витрат.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській дисертації досліджено систему управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Метою дослідження було виявлення недоліків у системі управління трейд-маркетингом та визначення напрямів її вдосконалення. На основі досліджень сформульовано теоретичні основи трейд-маркетингу, оцінено практичну реалізацію управлінських процесів на підприємстві та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Було систематизовано сучасні підходи до визначення трейд-маркетингу як ключового елемента маркетингової стратегії підприємств. Доведено, що трейд-маркетинг сприяє не лише підвищенню продажів, але й формуванню довготривалих партнерських відносин із торговими мережами та посиленню пізнаваності бренду серед кінцевих споживачів.

Загальний аналіз пивоварної галузі вітчизняного ринку показав значні виклики, зокрема зниження обсягів продажів та виробництва через демографічні та економічні наслідки війни. Галузь характеризується домінуванням кількох великих гравців, що створює олігополістичну структуру ринку, але також зберігає місце для розвитку крафтових пивоварень. Спостерігається диверсифікація споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на преміум-сегмент, безалкогольне пиво та екологічно відповідальне виробництво. Ці тенденції потребують від виробників адаптації стратегій маркетингу та управління для збереження конкурентоспроможності.

Дослідження системи управління трейд-маркетингом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» виявило, що вона базується на комплексному підході, який включає інтеграцію CRM-системи «Моноліт», річне планування активностей, використання POS-матеріалів та міжвідомчу координацію. Такий підхід забезпечує високий рівень контролю за маркетинговими заходами та дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов. Важливо, що система включає регулярний моніторинг ключових показників ефективності

(KPI), таких як обсяги продажів, частка ринку, повернення інвестицій у маркетинг (ROMI) та залучення нових споживачів.

Аналіз роботи відділу трейд-маркетингу виявив низку проблемних аспектів, серед яких частковий ручний облік даних, що спричиняє затримки в оновленні інформації та підвищує ризик помилок. Також комунікаційні бар'єри між підрозділами ускладнюють взаємодію, знижуючи ефективність планування та реалізації трейд-маркетингових активностей. Крім того, недостатня цифровізація процесів обліку POS-матеріалів збільшує операційні витрати та ускладнює контроль за їхнім використанням.

Було запропоновано рекомендації з оптимізації системи управління трейд-маркетингом, зокрема впровадження інтегрованого календаря річного планування у CRM «Моноліт» для покращення координації між підрозділами та розробка мобільного додатку для фотофіксації POS-матеріалів, що дозволить автоматизувати процеси звітності та контролю. Розробка нового функціоналу для аналізу ефективності трейд-маркетингових кампаній у реальному часі забезпечить швидке прийняття управлінських рішень.

Впровадження автоматизованих рішень, таких як модуль річного планування та мобільний додаток для фотофіксації POS-матеріалів, що дозволить знизити операційні витрати на 15%, підвищити продуктивність на 30% та зменшити витрати на закупівлю POS-матеріалів. Застосування інтегрованого підходу до аналізу даних у CRM-системі «Моноліт» допоможе скоротити час на підготовку звітів, полегшить відстеження виконання маркетингових кампаній та підвищить прозорість взаємодії між підрозділами. Розрахунок NPV показав значення \$23,690, термін окупності — 2,27 роки, а PI = 1,32, що свідчить про прибутковість проєкту.

Аналіз ризиків впровадження нових рішень надав можливість ідентифікувати такі, як технічні складнощі, опір персоналу та фінансові відхилення. Для їх мінімізації запропоновано резервний бюджет на технічну підтримку, освітні тренінги для співробітників та піврічний моніторинг

результатів. Особливу увагу приділено управлінню змінами, включаючи створення команди проєктного менеджменту для забезпечення контролю за реалізацією інновацій.

Отже, реалізація запропонованих рішень сприятиме не лише оптимізації процесів у системі управління трейд-маркетингом досліджуваного підприємства, але й загальному підвищенню ефективності управління, що позитивно вплине на довгострокову стратегію розвитку ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Крім того, впроваджені інновації стануть основою для подальшого вдосконалення бізнес-процесів і зміцнення позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. Електронний ресурс. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
3. Бурліцька О. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Випуск № 4. С. 122-129.
4. Вікіпедія. Трейд-маркетинг. Електронний ресурс. URL: <http://surl.li/tsuuh>
5. Сержук А.В. Трейд-маркетинг у системі збуту підприємств. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2008 р.
6. Соломянюк Н. М. Трейд-маркетинг як складова маркетингового планування», *електронний журнал «Економіка та держава»*. № 11 2013
7. Бурліцька О.П. «Сутність управління трейд-маркетингом на підприємствах», *електронний журнал «Економічна наука»*. №11 2013 р.
8. Освітня онлайн-платформа Send Puls. Електронний ресурс. URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/trade-marketing>
9. Агенція KEBETA.AGENCY. Трейд-маркетинг або історія HOLLYWOOD. Електронне видання. 23.07.2018 р. URL: https://kebeta.agency/article/treid_marketing_ili_istoriya_hollywood
10. Ілляшенко А. І. Маркетингові дослідження. Підручник ЦУЛ 2006 р.
11. Розумей, С. Юденко Г., Гончарова О. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Збірник наукових праць*. 2020. Випуск № 1 (75). С. 107–117.
12. Trade Marketing. Електронний ресурс. URL: <http://www.oknation.net>

13. Орлова В. Матричний трейд: торговий маркетинг. *Маркетинг в Україні*. 2012. Випуск № 4. С. 10-17.
14. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson. 2016. 15th Edition.
15. Ailawadi, K. L., & Neslin, S. A. Роздрібна торгівля та управління каналами: стратегічна маркетингова перспектива. Нью-Йорк, США. 2019.
16. Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 4. С. 54-59.
17. Голубков О.С. Теорія і практика трейд-маркетингу в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Київ: НУХТ, 2018.
18. Філіп Котлер, Кевін Л. Келлер «Marketing Management», Нью-Йорк, США. 2015 (15-те видання).
19. Основні метрики та KPI в інтернет-маркетингу. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/>
20. Idea Digital Agency. Інтернет-ресурс про використання KPI у маркетингу. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/>
21. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Навчальний посібник. Київ, ВД «Професіонал», 2021.
22. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022.
23. Ілляшенко С.М. Маркетингові показники: інструменти та методи оцінки. Суми, Університетська книга, 2023. 280 с.
24. Положення про діяльність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» з сайту Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 23.10.2024)
25. Визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/01/KVED10_01_47.html (дата звернення 23.10.2024)

26. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення 23.10.2024)
27. Цивільний Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 23.10.2024)
28. Закон України. Про інформацію. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 23.10.2024)
29. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції інноваційної конкурентної стратегії в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1. С. 85–89.
30. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>
31. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html>
32. РЕЙТИНГ ТОП-10 БРЕНДІВ ПИВА 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/>
33. Структура департаменту продажів Carlsberg. *Корпоративний вебінар ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»*. Київ, квітень 2024.
34. Планування промо-активностей Carlsberg. *Корпоративна навчальна програма ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»*. Київ, березень 2024.
35. Опис системи "Моноліт" і її функціональні можливості. URL: <https://mnlt.com/>
36. Шевченко Т. Що таке дизайн-мислення: принципи, етапи та приклади. *Wizeclub - школа онлайн професій*. Липень 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-dizajn-mislennya-printsipi-etapi-ta-prikladi/>

37. Тунік-Фриз В. Прогнозування сповільнення зростання ВВП. *Економічна правда*. Вересень 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/09/14/719344/>
38. Окландер М.А. Маркетингові дослідження: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023.
39. Ілляшенко С.М. Маркетингові показники: інструменти та методи оцінки. Суми: Університетська книга, 2023. 280 с.
40. Оцінка персоналу за методом 360 градусів. Електронний ресурс Вікіпедія. URL: <http://surl.li/mubsqn>
41. McDonald's Corporate Training and Development. Harvard Business Review. Report 2023
42. Керування часом. Електронний ресурс Вікіпедія. URL: <http://surl.li/plftnv>
43. Т. Brown Change by Design. Нью-Йорк, США 2009
44. Аналітичні дані пивоварної галузі, зібрані та проаналізовані українською галузевою компанією «Укрпиво». Електронний ресурс. URL: <http://ukrpivo.com/>
45. Аналіз ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Внутрішній звіт ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», виконаний на основі даних аналітичної компанії Nielsen Media Research. Київ, лютий 2023.
46. Стаття "Напрями вдосконалення системи трейд-маркетингу у компаніях пивної галузі" URL: modecon.mnau.edu.ua
47. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Academic Journals and conferences*. URL: science.lpnu.ua
48. Цифровізація в маркетингових трендах. *Галицький економічний вісник*. URL: galicianvisnyk.tntu.edu.ua
49. Ламбен Ж-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Стаття у форматі доповнених версій із сучасними даними щодо маркетингових стратегій серії McGraw-Hill Marketing for Professionals. Київ, 2020

50. Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31592>
51. Зозуля І. В. «Дослідження сутності поняття «Маркетингова стратегія підприємства». ВНТУ, 2021.
52. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2006.
53. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005.
54. Балабанова Л. В. Управління маркетинговими активностями: сучасні підходи. Київ: Економічний форум, 2019.
55. Огляд рішень для CRM-систем FMCG. McKinsey Digital Insights, 2020.
56. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія. Економіка і регіон, 2011.