

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ВАСИЛІВСЬКА Анжела Анатоліївна

УДК: 658.8:005.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Процесний підхід до управління маркетинговою діяльністю
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
СКИДАН Олег Васильович
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Василівська А.А. Процесний підхід до управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Житомирський картонний комбінат». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розкрито сутність і принципи процесного підходу, визначено особливості його використання в системі маркетингового менеджменту. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності та маркетингових процесів ТОВ «Житомирський картонний комбінат», оцінено ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства. Виявлено основні проблеми функціонування маркетингової системи та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Розроблено комплекс заходів щодо оптимізації маркетингових процесів на основі процесного підходу та здійснено оцінку економічної ефективності їх впровадження. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростанню результативності маркетингової діяльності.

Ключові слова: процесний підхід, маркетингова діяльність, маркетингові процеси, управління підприємством, економічна ефективність.

SUMMARY

Vasylivska A.A. Management of marketing processes of LLC «Zhytomyr Cardboard Mill» in the minds of digital transformation. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work investigated the theoretical and practical aspects of the application of the process approach to the management of the marketing activities of the enterprise. The essence and principles of the process approach were revealed, the features of its use in the marketing management system were determined. The analysis of the organizational and economic activities and marketing processes of LLC «Zhytomyr Cardboard Plant» was carried out, the effectiveness of the management of the marketing activities of the enterprise was assessed. The main problems of the functioning of the marketing system were identified and the directions for its improvement were substantiated. A set of measures to optimize marketing processes based on the process approach was developed and the economic efficiency of their implementation was assessed. The implementation of the proposed recommendations will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise and increasing the effectiveness of marketing activities.

Keywords: process approach, marketing activities, marketing processes, enterprise management, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, принципи та особливості процесного підходу в системі управління підприємством	6
1.2. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі процесного підходу	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	13
2.2. Аналіз маркетингових процесів та оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ	20
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації маркетингових процесів підприємства.....	20
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	22
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підходи до управління передбачають перехід від функціональної до процесної моделі, яка дає змогу розглядати маркетингову діяльність як систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Для підприємств целюлозно-паперової галузі впровадження процесного підходу сприяє підвищенню ефективності маркетингових рішень, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю вагомий внесок зробили вітчизняні науковці, зокрема Дорошкевич Д. В., Дячкова Д. В., Гончаренко А. С., Коноплянникова М. А., Кузьминчук Н. В., Мартиненко В. П., Терещенко І. О. та інші. У своїх наукових працях вони розкривають теоретичні та практичні аспекти організації маркетингових процесів, обґрунтовують необхідність інтеграції маркетингової діяльності в систему бізнес-процесів підприємства, досліджують механізми підвищення ефективності управління маркетингом на засадах процесного підходу. Наукові розробки цих учених сприяли формуванню сучасного розуміння маркетингової діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення споживчої цінності, задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на основі процесного підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю;
- визначити особливості застосування процесного підходу в управлінні маркетингом;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Житомирський картонний комбінат»;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінити ефективність існуючих маркетингових процесів;
- розробити заходи щодо вдосконалення маркетингових процесів на основі процесного підходу.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти застосування процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства.*

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, метод *теоретичного узагальнення та систематизації* застосовано для дослідження сутності процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю, уточнення понятійно-категоріального апарату та узагальнення наукових підходів до трактування маркетингових процесів. Метод *аналізу і синтезу* використано для оцінювання складових маркетингової діяльності підприємства, виявлення взаємозв'язків між окремими маркетинговими процесами та формування цілісного уявлення про систему управління маркетингом. За допомогою *економіко-статистичного* методу проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, оцінено результати функціонування маркетингової системи та визначено тенденції її розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність ТОВ «Житомирський картонний комбінат», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для оптимізації маркетингових процесів,

зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Василівська А.А. Оцінка ефективності управління маркетинговими процесами ТОВ «Житомирський картонний комбінат» в умовах цифровізації. *Наукові читання: всеукраїнська науково-практична конференція*. 2026. № 2. С.

2. Василівська А.А. Особливості цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*. зб. наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конф., Житомир: Поліський національний університет, 2026. С.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 28 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та особливості процесного підходу в системі управління підприємством

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та швидким розвитком інформаційних технологій. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати раціональне використання ресурсів, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Однією з найбільш ефективних сучасних концепцій менеджменту є процесний підхід.

Процесний підхід розглядається як сучасна концепція управління, відповідно до якої управлінська діяльність являє собою безперервну сукупність взаємопов'язаних функцій і дій, спрямованих на досягнення визначених результатів. У межах цього підходу основним об'єктом управління виступає процес, а ефективне управління процесами забезпечує формування якісно нового рівня менеджменту підприємства [12].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін бізнес-середовища підприємства, діяльність яких базується на традиційній функціонально-ієрархічній системі управління, часто стикаються з труднощами щодо своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Зростання конкуренції, розвиток цифрових технологій та підвищення вимог споживачів вимагають від суб'єктів господарювання впровадження більш гнучких підходів до управління. За таких умов особливого значення набуває процесний підхід, який

забезпечує підвищення адаптивності підприємства та сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку [8].

Процесний підхід базується на низці принципів, які узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи процесного підходу

№	Принцип	Характеристика
1.	Діяльність компанії сприймається як сукупність бізнес-процесів	Визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації під час процесного підходу
2.	Затребуваність процесу	У кожного процесу має бути мета, що означає його затребуваність та актуальність для підвищення кількості споживачів або клієнтів
3.	Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації чи формальному опису	Вимагає обов'язкової регламентації бізнес-процесів, спирається на те, що регламент — це документ, який описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо покращення бізнес-процесу
4.	У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній клієнт та власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу)	Виділення бізнес-процесу завжди пов'язані з виявленням клієнта чи споживача результату процесу, має йому певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника — посадову особу, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу та несе відповідальність за результати та ефективність бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу є посадовою особою, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, має у своєму розпорядженні необхідні для реалізації процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат
5.	Контроль за виконанням процесу	Нагляд з управління робочим процесом, спрямований на виявлення слабких і проблемних місць, їх поліпшення або виправлення
6.	Розробка стандартів та запровадження принципу прозорості відповідальності	Відповідальність всіх учасників організації за результат
7.	Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками	Показники описують його виконання, результат або вплив на результат діяльності організації в цілому

Джерело: узагальнено автором за [12].

Сутність процесного підходу полягає у розгляді діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та створення цінності для споживача. Такий підхід забезпечує

узгодженість роботи структурних підрозділів, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє досягненню кінцевих результатів діяльності підприємства [18].

Особливістю процесного підходу є орієнтація на горизонтальні зв'язки між підрозділами, що покращує координацію діяльності, прискорює обмін інформацією та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Важливою його перевагою є можливість оцінювання результативності процесів за допомогою системи показників ефективності, що забезпечує прозорість управління та підвищує відповідальність працівників.

У сучасних умовах процесний підхід тісно пов'язаний із цифровізацією бізнесу та системами управління якістю, зокрема стандартами ISO 9000. Використання інформаційних технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів і підвищенню якості управлінських рішень.

Застосування процесного підходу дозволяє вдосконалити організаційну структуру підприємства, оптимізувати взаємодію між підрозділами та забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що сприяє формуванню конкурентних переваг [12]. Водночас його впровадження потребує детального опису та регламентації бізнес-процесів, що супроводжується певними організаційними витратами.

Отже, процесний підхід є сучасним інструментом управління, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, удосконалення системи менеджменту та створює передумови для його сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

1.2. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі процесного підходу

Маркетингова діяльність підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів щодо дослідження ринку, аналізу попиту, формування

товарної та цінової політики, організації збуту та маркетингових комунікацій. Її основною метою є забезпечення відповідності між можливостями підприємства та потребами ринку, що сприяє підвищенню прибутковості й зміцненню конкурентних позицій.

Маркетингова діяльність спрямована на формування та реалізацію ефективної ринкової стратегії, визначення перспективних напрямів розвитку, створення конкурентоспроможного асортименту продукції та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства [9].

У сучасних умовах маркетинг повинен характеризуватися високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища, зумовлених посиленням конкуренції, цифровізацією економіки та трансформацією потреб споживачів. Саме тому маркетинг виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку.

Разом з тим на багатьох підприємствах маркетинг використовується фрагментарно, зосереджуючись переважно на рекламі, збуті або дослідженні ринку. Відсутність комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю обмежує можливості досягнення стратегічних цілей та негативно впливає на ефективність функціонування підприємства [13].

Одним із ключових напрямів роботи маркетингових служб є формування ефективного комплексу маркетингу, що охоплює управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою підприємства. Проте сучасні умови господарювання вимагають значно ширшого підходу до організації маркетингової діяльності. Ефективне управління маркетингом не обмежується лише координацією елементів маркетингового комплексу, а передбачає також стратегічне планування, аналіз ринкового середовища, управління взаємовідносинами зі споживачами, впровадження цифрових технологій та постійний контроль результативності маркетингових заходів. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства узагальнена на рис. 1.1.

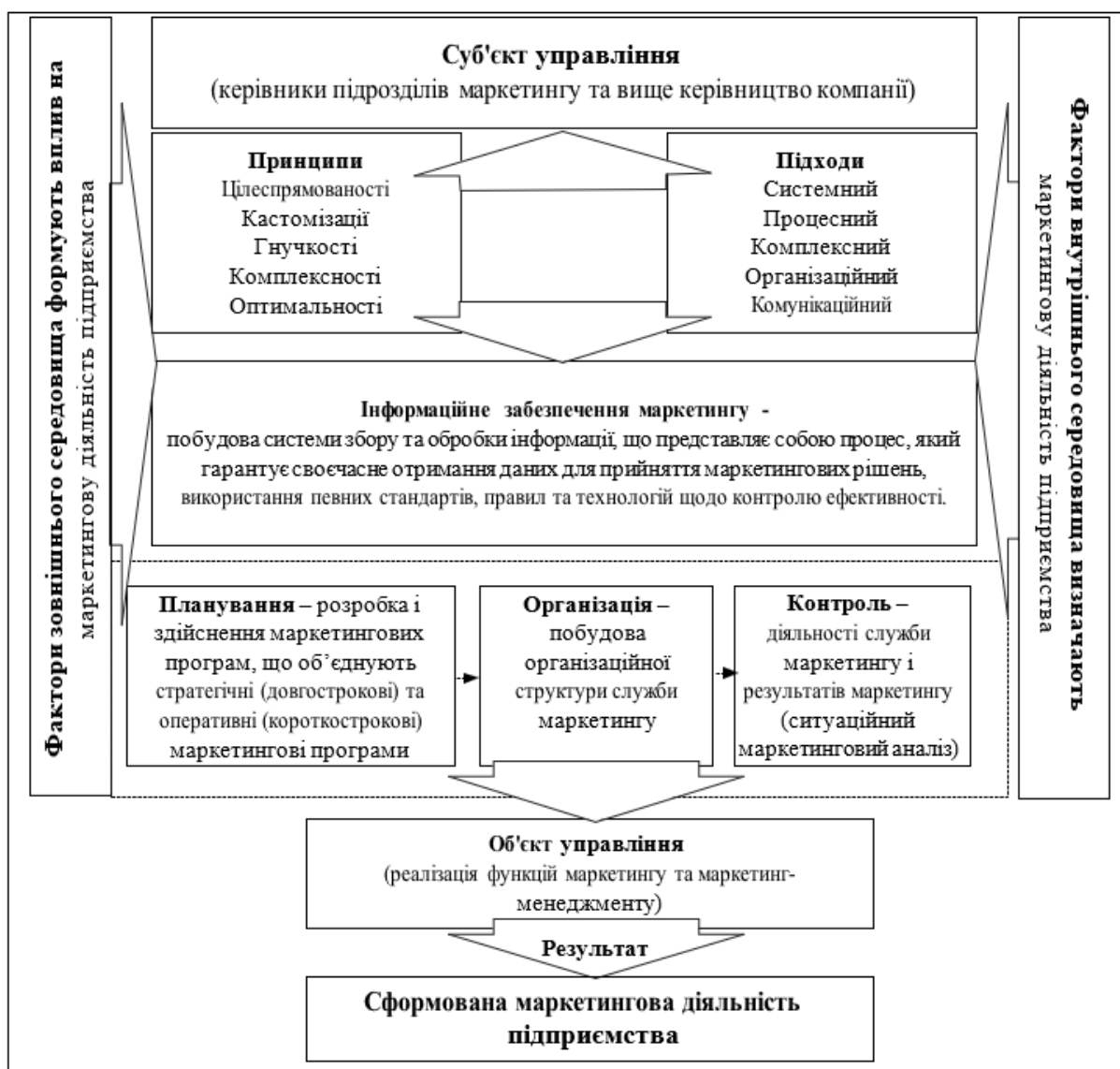


Рис. 1.1. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором за [13].

В умовах сьогодення ефективне управління маркетинговими процесами повинно базуватися на певних принципах, які визначають загальні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства.

Принципи маркетингу визначають концептуальні засади та загальну спрямованість маркетингової діяльності підприємства, виступаючи основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони відображають ключові підходи до організації та реалізації маркетингових процесів, забезпечуючи їх узгодженість

із стратегічними цілями підприємства та потребами ринку. Характеристику основних принципів управління маркетинговою діяльністю підприємства узагальнено в табл. 1.1 [11] (Додаток А).

Функціональні взаємозв'язки в системі управління маркетингом реалізуються через взаємопов'язані інформаційні, організаційні, планові та контрольні процеси, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з ринковим середовищем. Вони сприяють збору та використанню маркетингової інформації, координації діяльності підрозділів, розробці управлінських рішень і контролю результатів їх реалізації. Сукупність цих процесів формує єдину систему маркетингового управління, спрямовану на досягнення цілей підприємства та задоволення потреб споживачів. Основні функції управління маркетингом на підприємстві наведено на рис. 1.2.

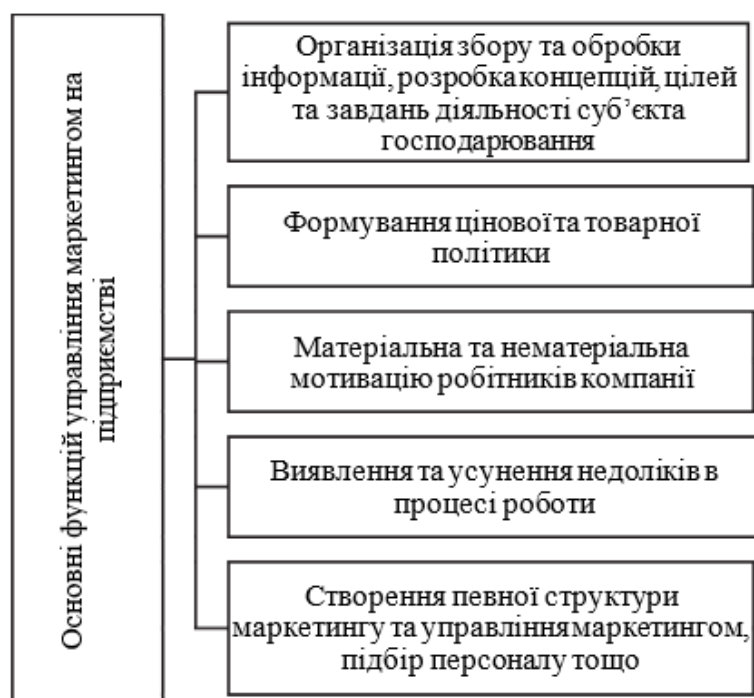


Рис. 1.2. Основні функцій управління маркетингом на підприємстві

Джерело: узагальнено автором за [25].

Управління маркетинговою діяльністю охоплює планування, організацію, координацію та контроль маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей

підприємства та задоволення потреб споживачів. Традиційний функціональний підхід до управління маркетингом часто супроводжується недостатньою координацією між підрозділами та орієнтацією на виконання окремих функцій, а не на кінцевий результат.

Альтернативою виступає процесний підхід, який розглядає маркетинг як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. До таких процесів належать маркетингові дослідження, сегментація ринку, розробка маркетингової стратегії, управління товарною політикою, ціноутворення, збут і просування продукції. Його ключовою перевагою є орієнтація на потреби клієнтів та оцінювання результативності через показники задоволеності споживачів, лояльності та обсягів продажів.

Важливу роль у реалізації процесного підходу відіграють сучасні цифрові технології, зокрема CRM-системи, аналітичні платформи та інструменти цифрового маркетингу, які забезпечують автоматизацію маркетингових процесів і підвищують ефективність управлінських рішень.

Отже, процесний підхід забезпечує системність, узгодженість і результативність маркетингової діяльності, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій та довгостроковому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є одним із провідних підприємств целюлозно-паперової промисловості України, яке спеціалізується на виробництві картону, паперу та пакувальної продукції. Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів у якісній картонно-паперовій продукції, забезпечення стабільного розвитку виробництва та отримання прибутку від здійснення господарської діяльності.

Основними напрямками діяльності підприємства є: виробництво картону для плоских шарів гофрованого картону; виробництво гофрокартону; виробництво упаковки для яєць. Характеристику виробництва основних видів продукції наведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика виробництва основних видів продукції ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Види продукції	Рік						2025 р. до 2023 р.
	2023		2024		2025		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+ /-
Папір-картон	420705	45	479217	47	520613	46	99908
Гофрокартон та гофротара	140235	15	112157	11	135812	12	-4422
Упаковка для яєць	373960	40	428236	42	475342	42	101382
Разом	934900	100	1019611	100	1131768	100	196868

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

У порівнянні з 2023 р. загальний обсяг продукції зросла на 196868 тис. грн. Це свідчить про стабільність виробництва загалом. Частка папір-картону зросла на 1%, упаковки для яєць збільшилася на 2%, а гофрокартону та гофротари

зменшилась на 3%. Виробництво паперу-картону зросло на 99908 тис. грн, гофрокартону та гофротари зменшилося на 4422 тис. грн, а упаковка для яєць зросла на 101382 тис. грн.

Аналіз господарської діяльності підприємства здійснимо за допомогою показників виробничої діяльності, які представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники виробничої діяльності
ТОВ «Житомирський картонний комбінат», 2023–2025 рр.**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Вартість валової продукції, тис.грн	934900	1019611	1131768	21,06
Сума товарообігу, тис.грн	829857	911078	1000679	20,58
Витрати на виробництво, тис.грн	829857	911078	1011296	21,86
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн	126529	140409	158662,17	25,40
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	382847	402384	430550,88	12,46
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	683	697	715	4,69
Фонд оплати праці, тис.грн	117193	146169	173423	47,98

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що протягом трьох років відбувся значний ріст показників виробничої діяльності підприємства: вартість валової продукції зросла на 21,06%, сума товарообігу також збільшилася на 20,58%, витрати на виробництво підвищилися на 21,86%, середньорічна вартість основних виробничих фондів (ОВФ) зросла найбільше, на 25,40%, середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 12,46%, середньорічна чисельність працівників збільшилася на 4,69%, фонд оплати праці зросла майже на половину – на 47,98%.

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства представлені в табл. 2.3.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» проаналізовано показники економічної ефективності за 2023–2025 рр. Отримані результати свідчать про зростання обсягів господарської діяльності підприємства, хоча рівень його прибутковості дещо знизився. Незважаючи на

позитивну динаміку обсягів діяльності, сума чистого прибутку скоротилася з 19167 тис. грн у 2023 р. до 15685 тис. грн у 2025 р., або на 18,2 %. Відповідно знизився чистий прибуток у розрахунку на одного працівника – з 28,06 тис. грн до 21,94 тис. грн. Також спостерігається зменшення прибутку на 1 грн основних виробничих фондів та оборотних засобів, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності господарської діяльності

ТОВ «Житомирський картонний комбінат», 2023-2025 рр.

Показники	Рік			2025 р. до 2023 р. +,-
	2023	2024	2025	
Валовий дохід в розрахунку на:	934900	1019611	1131768	196868
- 1-го середньорічного працівника, тис.грн	1368,81	1462,86	1582,89	214,08
- 1 грн ОВФ, грн.	7,39	7,26	7,13	-0,26
- 1грн оборотних засобів, грн	2,44	2,53	2,63	0,19
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:	19167	12351	15685	-3481
- 1-го середньорічного працівника, тис.грн	28,06	17,72	21,94	-6,12
- 1 грн ОВФ, грн	0,15	0,09	0,10	-0,05
- 1грн оборотних засобів, грн	0,05	0,03	0,04	-0,01
- 1 грн реалізованої продукції, грн	0,02	0,01	0,02	-0,01
Рівень рентабельності, %	2,05	1,21	1,39	-0,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» упродовж 2023–2025 рр. демонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявилось у зростанні обсягів реалізації продукції, розширенні масштабів господарської діяльності та підвищенні продуктивності праці персоналу. Такі тенденції свідчать про наявність стабільного попиту на продукцію підприємства, ефективне використання трудових ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Водночас результати аналізу показали зниження чистого прибутку та показників рентабельності, що свідчить про наявність певних проблем у системі управління витратами та формуванні фінансових результатів діяльності.

2.2. Аналіз маркетингових процесів та оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність ТОВ «Житомирський картонний комбінат» спрямована на дослідження потреб споживачів, формування ефективної товарної політики, забезпечення стабільного збуту продукції та розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Основними споживачами продукції підприємства є виробники харчової та фармацевтичної продукції, побутової хімії, логістичні компанії та торговельні мережі.

На діяльність підприємства значний вплив має маркетингове середовище, яке включає зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішнього середовища належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, а також економічні, соціальні, політико-правові та технологічні чинники. Внутрішнє середовище охоплює ресурсний потенціал підприємства, кадрове забезпечення, систему управління, маркетингові можливості та ділову репутацію.

Важливу роль у забезпеченні ефективності маркетингової діяльності відіграє відділ маркетингу, який здійснює дослідження ринку, організовує взаємодію зі споживачами, координує просування продукції та реалізацію маркетингової політики підприємства. Організаційну структуру відділу маркетингу ТОВ «Житомирський картонний комбінат» наведено на рис. 2.1.

Відділ маркетингу ТОВ «Житомирський картонний комбінат» функціонує за товарною маркетинговою структурою. Її перевагами є ефективна координація маркетингових заходів щодо окремих видів продукції, концентрація уваги на потребах споживачів, оперативне вирішення маркетингових проблем та можливість оцінювання результативності роботи окремих підрозділів. Водночас така структура характеризується значними витратами на управління, дублюванням окремих маркетингових функцій та можливістю виникнення конкуренції між підрозділами.

У процесі реалізації маркетингової політики підприємство використовує різноманітні інструменти комунікації зі споживачами.



Рис. 2.1. Організаційна структура відділу маркетингу підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Основними з них є особисті контакти з клієнтами, телефонні переговори, ділові зустрічі, участь у виставках та ярмарках, проведення акцій і спеціальних пропозицій. Крім того, підприємство використовує соціальні мережі для взаємодії з клієнтами та популяризації продукції, а також бере участь у суспільних, благодійних та спонсорських заходах, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Планування маркетингової діяльності на підприємстві передбачає аналіз ринку картонної продукції, оцінку конкурентного середовища, визначення цільових сегментів споживачів та формування маркетингових цілей. Показники рівня ефективності збутової діяльності підприємства за період дослідження представлені в табл. 2.4. Зростання виручки на 21,06% свідчить про успішну реалізацію продукції та можливо, про розширення або підвищення цін на продукцію. Збільшення витрат на збут на 2,67% свідчить про зростання витрат у цьому напрямку. Збільшення фонду оплати праці працівників відділу збуту на 20,58% свідчить про можливе зростання зарплат або збільшення чисельності працівників. Залишення чисельності працівників відділу збуту на рівні 11 працівників за період може свідчити про оптимальний рівень персоналу.

Таблиця 2.4

Показники рівня ефективності збутової діяльності підприємства

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	934900	1019611	1131768	21,06
Витрати на збут продукції, тис. грн	32773	32922	33647	2,67
Фонд оплати праці працівників відділу збуту, тис. грн	6240	6840	7524	20,58
Чисельність працівників відділу збуту, чол	10	11	11	10
Коефіцієнт покриття витрат на збут	28,5	31	33,6	17,89
Коефіцієнт окупності витрат на збут	5,3	4,8	4,5	-15,09
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,36	0,33	-17,14

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Зростання коефіцієнта покриття витрат на збут на 17,89% свідчить про більш ефективне використання витрат на збут. Зменшення співвідношення витрат на збут і собівартості продукції на 17,14% свідчить про покращення ефективності управління витратами на збут.

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища маркетинг виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту та формування довгострокових відносин зі споживачами. Тому аналіз маркетингових процесів є необхідною складовою оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку.

Основними маркетинговими процесами на підприємстві є дослідження ринку, аналіз конкурентного середовища, управління асортиментом продукції, формування цінової політики, організація збуту та маркетингових комунікацій. Підприємство здійснює моніторинг ринку картонної продукції, аналізує тенденції розвитку пакувальної індустрії та вивчає потреби споживачів. Особлива увага приділяється попиту на екологічно безпечні види упаковки, значення яких постійно зростає.

Важливим напрямом маркетингової діяльності є аналіз конкурентного середовища. Підприємство відстежує рівень цін конкурентів, зміни в асортименті продукції та нові технологічні рішення, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Формування асортиментної політики здійснюється з урахуванням ринкового попиту та виробничих можливостей підприємства, що сприяє задоволенню потреб різних груп споживачів.

Цінова політика ТОВ «Житомирський картонний комбінат» базується на врахуванні собівартості продукції, ринкових цін та потреб клієнтів. Для постійних і великих замовників застосовуються індивідуальні умови співпраці та система знижок. Реалізація продукції здійснюється переважно через прямі канали збуту, що забезпечує ефективну взаємодію із замовниками та сприяє зниженню витрат на посередницькі послуги.

Проведений аналіз маркетингових комунікацій показав, що підприємство використовує корпоративний вебсайт, ділові переговори, спеціалізовані виставки та галузеві заходи. Водночас використання сучасних цифрових маркетингових інструментів залишається недостатнім. Обмежено застосовуються можливості соціальних мереж, електронних розсилок, контент-маркетингу та автоматизованих систем взаємодії з клієнтами, що знижує ефективність просування продукції та залучення нових споживачів.

Крім того, управління маркетинговою діяльністю переважно базується на функціональному підході, тоді як сучасні умови господарювання вимагають переходу до процесного управління. Впровадження процесного підходу дозволить забезпечити більш ефективну координацію роботи маркетингового, виробничого та збутового підрозділів, підвищити оперативність прийняття рішень і покращити якість обслуговування клієнтів.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Житомирський картонний комбінат» займає стійкі позиції на ринку та має значний виробничий потенціал.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації маркетингових процесів підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має значний потенціал для підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом удосконалення системи управління маркетинговими процесами на основі процесного підходу. Незважаючи на позитивну динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції, на підприємстві спостерігаються окремі недоліки, пов'язані з недостатньою автоматизацією маркетингової діяльності, обмеженим використанням цифрових каналів комунікації та відсутністю комплексної системи оцінки ефективності маркетингових заходів.

З метою підвищення результативності маркетингової діяльності доцільно впровадити систему процесного управління маркетингом, яка передбачає чітке визначення маркетингових процесів, встановлення відповідальних осіб за їх реалізацію, формування системи контролю та оцінювання результатів. Такий підхід дозволить забезпечити ефективну взаємодію між маркетинговим, виробничим і збутовим підрозділами підприємства та підвищити якість управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності є впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами. Використання такого програмного забезпечення забезпечить накопичення та систематизацію інформації про контрагентів, контроль виконання замовлень, підвищення оперативності обслуговування клієнтів та покращення комунікацій із замовниками.

У результаті підприємство зможе підвищити рівень лояльності споживачів та зміцнити довгострокові партнерські відносини.

Важливим напрямом оптимізації маркетингових процесів є вдосконалення системи маркетингових досліджень. Для цього підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг ринку картонної та пакувальної продукції, аналізувати діяльність конкурентів, вивчати потреби споживачів та оцінювати перспективи розвитку галузі. Наявність актуальної маркетингової інформації дозволить своєчасно виявляти ринкові можливості та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

З метою розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності підприємства пропонується активізувати використання цифрових інструментів маркетингу. Насамперед доцільно модернізувати корпоративний вебсайт, забезпечити регулярне оновлення інформації про продукцію та впровадити онлайн-засоби взаємодії з клієнтами. Крім того, підприємству рекомендується використовувати професійні онлайн-платформи, електронні розсилки та контент-маркетинг для підтримки комунікацій із потенційними та існуючими клієнтами.

Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення асортиментної політики підприємства. З цією метою необхідно посилити взаємодію між маркетинговим і виробничим підрозділами для своєчасного реагування на зміни ринкового попиту та розробки нових видів продукції. Особливо перспективним напрямом є виробництво екологічно безпечної пакувальної продукції, попит на яку постійно зростає.

Для оцінки результативності маркетингової діяльності доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка включатиме показники обсягу реалізації продукції, частки ринку, кількості нових клієнтів, рівня утримання споживачів, рентабельності маркетингових заходів та рівня задоволеності клієнтів. Це дозволить здійснювати постійний контроль ефективності маркетингових процесів та своєчасно коригувати маркетингову стратегію підприємства.

Важливе значення для підвищення ефективності маркетингових процесів має цифровізація діяльності підприємства. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем забезпечить автоматизацію збору та обробки маркетингової інформації, підвищить точність прогнозування попиту та сприятиме більш ефективному плануванню маркетингових заходів.

Не менш важливим напрямом є підвищення професійної компетентності працівників маркетингового підрозділу шляхом проведення спеціалізованих тренінгів і навчальних програм з питань цифрового маркетингу, маркетингової аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Отже, для оптимізації маркетингових процесів ТОВ «Житомирський картонний комбінат» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає впровадження процесного управління маркетингом, CRM-системи, розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалення маркетингових досліджень, асортиментної політики та системи KPI. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації маркетингових процесів доцільно оцінити шляхом визначення їх впливу на фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Впровадження процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю передбачає автоматизацію роботи з клієнтами, вдосконалення маркетингових комунікацій, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), цифровізацію маркетингових процесів та посилення аналітичної складової маркетингу.

За даними табл. 2.2 та 2.3 у 2025 р. обсяг товарообігу підприємства становив 1000679 тис. грн, витрати на виробництво – 1011296 тис. грн, а чистий прибуток – 15685 тис. грн. Рівень рентабельності діяльності підприємства склав лише 1,39 %, що свідчить про необхідність пошуку резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується покращення роботи з клієнтами, розширення ринку збуту, підвищення рівня утримання постійних замовників та збільшення кількості нових клієнтів. За оцінками фахівців підприємства, використання сучасних маркетингових інструментів дозволить збільшити обсяг реалізації продукції щонайменше на 5 %.

Прогнозований приріст товарообігу становитиме:

$$\Delta T = 1000679 \times 5 / 100 = 50033,95 \text{ тис. грн}$$

Отже, після впровадження заходів прогнозований товарообіг підприємства становитиме:

$$T_{\text{п}} = 1000679 + 50033,95 = 1050712,95 \text{ тис. грн}$$

Для реалізації запропонованих заходів необхідно здійснити відповідні інвестиції, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходів

Захід	Сума, тис. грн
Впровадження CRM-системи	180
Модернізація вебсайту	120
Автоматизація маркетингової аналітики	85
Навчання персоналу	65
Розробка системи KPI	50
Разом	500

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, загальна сума інвестицій становить:

$$I = 500 \text{ тис. грн}$$

Практика діяльності промислових підприємств свідчить, що додатковий прибуток від збільшення обсягів реалізації за рахунок удосконалення маркетингової діяльності становить у середньому 8–10 % від приросту реалізації. Для розрахунків приймемо мінімальне значення – 8 %.

Тоді прогнозований приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta\Pi = 50033,95 \times 8 / 100 = 4002,72 \text{ тис. грн}$$

Прогнозований чистий прибуток після впровадження процесного підходу становитиме:

$$\Pi_{\text{п}} = 15685 + 4002,72 = 19687,72 \text{ тис. грн}$$

Отже, чистий прибуток підприємства може зрости на 25,52 %.

Економічний ефект від реалізації заходів визначимо як різницю між додатковим прибутком та витратами на їх впровадження:

$$E = \Delta\Pi - I$$

$$E = 4002,72 - 500$$

$$E = 3502,72 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, річний економічний ефект становитиме 3502,72 тис. грн.

Коефіцієнт економічної ефективності визначається за формулою:

$$K_e = E / I$$

$$K_e = 3502,72 / 500 = 7,01$$

Отримане значення означає, що кожна гривня вкладених коштів забезпечує понад 7 грн економічного ефекту.

Термін окупності проєкту визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = I / \Delta\Pi$$

$$T_{\text{ок}} = 500 / 4002,72 = 0,125 \text{ року}$$

або:

$$0,125 \times 12 = 1,5 \text{ місяця}$$

Отже, витрати на впровадження процесного підходу окупляться приблизно за півтора місяця.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства проведемо порівняння основних показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз економічних результатів впровадження розроблених заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Товарообіг, тис. грн	1000679,00	1050712,95	+50033,95
Чистий прибуток, тис. грн	15685,00	19687,72	+4002,72
Рентабельність діяльності, %	1,39	1,87	+0,48
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	21,94	27,54	+5,60
Прибуток на 1 грн ОВФ, грн	0,10	0,12	+0,02

Джерело: розраховано автором.

Розрахуємо новий рівень рентабельності:

$$P = (19687,72 / 1050712,95) \times 100 = 1,87 \%$$

Порівняно з 2025 роком рентабельність збільшиться на 0,48 відсоткового пункту або на 34,5 %.

Таким чином, впровадження процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є економічно доцільним. Запропоновані заходи дозволять збільшити обсяг реалізації продукції на 50033,95 тис. грн, забезпечити приріст чистого прибутку на 4002,72 тис. грн та отримати економічний ефект у сумі 3502,72 тис. грн. Крім того, відбудеться підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства, покращення ефективності використання трудових і виробничих ресурсів, зміцнення конкурентних позицій на ринку та створення передумов для подальшого сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський картонний комбінат». За результатами проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання.

Встановлено, що процесний підхід є сучасною концепцією менеджменту, яка передбачає управління діяльністю підприємства через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей організації. Його застосування забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, покращення взаємодії між структурними підрозділами, скорочення часу прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що основними принципами процесного підходу є орієнтація на споживача, системність управління, безперервне вдосконалення процесів, відповідальність за результат та прийняття рішень на основі об'єктивної інформації.

Дослідження теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі процесного підходу показало, що маркетингова діяльність повинна розглядатися як система взаємопов'язаних процесів, які охоплюють маркетингові дослідження, сегментацію ринку, формування товарної, цінової та збутової політики, маркетингові комунікації та контроль результативності маркетингових заходів. Процесний підхід дозволяє інтегрувати всі маркетингові функції в єдину систему управління та забезпечити їх спрямованість на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є одним із провідних виробників картонної продукції в Україні та має стабільні позиції на ринку. Протягом 2023–2025 рр. спостерігалася позитивна динаміка виробничих показників. Зокрема,

вартість валової продукції зросла з 934900 тис. грн у 2023 р. до 1131768 тис. грн у 2025 р., або на 21,06 %. Сума товарообігу збільшилася на 20,58 %, а фонд оплати праці – майже на 48 %. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання його виробничого потенціалу.

Проведений аналіз маркетингової діяльності показав, що на підприємстві переважають традиційні підходи до організації маркетингу, тоді як сучасні цифрові інструменти та принципи процесного управління використовуються недостатньо. Виявлено необхідність удосконалення системи маркетингових досліджень, підвищення ефективності роботи з клієнтами, автоматизації маркетингових процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

У процесі проведеного дослідження запропоновано впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами, модернізацію корпоративного вебсайту, розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалення системи маркетингових досліджень, запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), автоматизацію маркетингової аналітики та підвищення кваліфікації працівників маркетингового підрозділу. Реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню управління маркетинговими процесами, підвищенню рівня задоволеності клієнтів, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є важливим напрямом підвищення ефективності його функціонування. Реалізація запропонованих заходів забезпечить удосконалення маркетингових процесів, підвищення результативності управлінських рішень, зміцнення ринкових позицій підприємства та створить передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1–2. С. 91–102.
2. Беспалов В., Губерник А., Обнявко О. Маркетинговий аудит як інструмент оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Економіст*. 2021. № 9. С. 68–69.
3. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
4. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_4_6 (дата звернення: 17.05.2026).
5. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mfrome>. (дата звернення: 17.05.2026).
6. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.05.2026).
7. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/47.pdf
8. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

9. Економіка підприємства: підручник, під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
10. Князева Т. В., Ярмолюк О. Я., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Радченко О. А. Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків: монографія. Київ : НАУ, 2024. 182 с.
11. Князева Т., Пересунько М., Антон Г. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23> (дата звернення: 12.05.2026).
12. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. С. 1–7.
13. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
14. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №2. 313-316 pp. DOI: [mhttps://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-60](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-60).
15. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/38522/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
16. Кудлай В. Розвиток цифрового маркетингу в умовах глобалізації. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1–3 березня, 2023 р.). Київ, 2023. С. 251–253. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59028>.
17. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 47-51.

18. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
19. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення: 12.05.2026).
20. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. №48: веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80> (дата звернення: 12.05.2026).
21. Лошенко І. Р., Кіреєва К. О., Мілашовська О. І. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 21. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8143076>.
22. Лошенко О. В., Волченко Є. О., Березовська В. О. Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики на тлі масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 20.
23. Любич А.М. Цифрові трансформації сьогодення: особливості та реалії. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_18.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
24. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», ОП «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 425 Кбайт). Київ, 2020. 60 с.
25. Мартиненко В. П., Куниця А. Ю. Особливості маркетингової діяльності агропромислових господарств. *Economic Synergy*. 2022. № (4). С. 129–141.
26. Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України: монографія. Бочко О. Ю., Васильців Н. М.; Ганущак Т. В. Храпкіна В. В. та ін.; за наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги; Національний університет «Львівська політехніка», Рівненський державний гуманітарний університет. Рівне; Львів: О. Зень, 2022. 309 с.

27. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>.

28. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6(61). С. 111–118.

29. Пономаренко І. В., Телеус А. В. Бізнес-аналітика як ефективний інструмент обробки даних. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 64–70.

30. Потужна М. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації. URL: <https://surl.li/upzlkkm> (дата звернення: 12.05.2026).

31. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. URL: <https://surl.li/uxscare> (дата звернення: 12.05.2026).

32. Рзаєва Т. Г., Шевчук М. О. Аналіз фінансової безпеки підприємства за результатами його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 168–171.

33. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://surl.li/rcuptt>. (дата звернення: 12.05.2026).

34. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 2. С. 49–61. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/199/156>. (дата звернення: 22.05.2026).

35. Тогобицька В. Д. Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. URL: <https://surl.li/ggyowa> (дата звернення: 22.05.2026).

36. Тараєвська Л. С., Волошинович А. О. Чи може замінити нейромережа ChatGPT роботу маркетолога? *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 188–193. URL: <http://surl.li/rzyqrk>. (дата звернення: 22.05.2026).

37. Філіна С.В., Крутько О.І., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 382-385.

38. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати (частина 1). URL: <https://surl.li/sphgzig> (дата звернення: 22.05.2026).

39. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати (частина 2). URL: <https://surl.li/dyzdkd> (дата звернення: 22.05.2026).

40. Цифрова трансформація. URL: <https://surl.li/wdcgilk> (дата звернення: 22.05.2026).

41. Чухрай А. Управління маркетингом на підприємствах. URL: <https://surl.lu/mgeilw> (дата звернення: 22.05.2026).

42. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємництві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/qgvbdi>. (дата звернення: 18.05.2026).

43. Що таке цифрова трансформація? URL: <https://surl.li/tvqkde> (дата звернення: 22.05.2026).