

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ,  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

До захисту допускається

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олексій ЛЮЛЬОВ

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**НА ТЕМУ**

**«Ефективність маркетингової політики комунікацій**

**ТОВ «М'ясна компанія» як фактор його**

**конкурентоспроможності»**

Освітній рівень: «Бакалавр»

Спеціальність: 075 Маркетинг

Науковий керівник роботи:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пімоненко Т. В.

(ініціали, прізвище)

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Попова А.А.

(ініціали, прізвище)

Група:

ЕН-92/5МК-0

(шифр групи)

**Суми 2023**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 36 сторінок тексту, 3 розділів, 3 таблиць, 4 рисунків та списку з 82 використаних джерел.

*Актуальність теми роботи* полягає у необхідності наукового обґрунтування ефективних механізмів маркетингової політики комунікацій українського підприємства як фактора його конкурентоспроможності.

*Метою* кваліфікаційної роботи є обґрунтування ефективності використання якісної маркетингової політики комунікацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Завдання роботи:* проаналізувати сутність та специфіку маркетингових комунікацій на підприємстві; визначити роль маркетингових комунікацій у збезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна компанія».

*Об'єктом* дослідження є процес управління маркетинговою політикою комунікацій. *Предметом* дослідження є теоретичні й методичні засади маркетингової політики комунікацій. *Методи дослідження* – аналіз і синтез, статистичний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, структурний і порівняльний аналіз.

*Наукова новизна дослідження:* розроблено концепцію і моделі механізму маркетингової політики комунікацій на підприємстві, що на відміну від існуючих враховують кризові умови господарювання та ризики ведення воєнних дій.

*Практична значущість дослідження* полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження ефективного механізму маркетингової політики комунікацій на ТОВ «М'ясна компанія».

*У першому розділі* розглянуто сутність, головна мета, методи, основне завдання, функції та основні учасники маркетингової комунікаційної політики: типи ключових комунікаторів, досліджено стани купівельної спроможності цільової аудиторії, також інтегровані маркетингові комунікації.

*У другому розділі* проведено аналіз продажів підприємства по торгових точках, досліджено структуру управління, маркетингове макро- та мікросередовище підприємства, цільову аудиторію та її проблеми, основних конкурентів, підпрядників, партнерів, дистриб'ютерів. Також проаналізовано продукцію, яка виготовляється/надається підприємством, проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою SWOT-аналізу, матриці БКГ на прикладі ТОВ «М'ясна компанія».

*У третьому розділі* запропоновано напрямки та заходи удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства як основи підвищення його конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна компанія».

**Ключові слова:** МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

## ANNOTATION

Bachelor's thesis consists of 36 pages, 3 sections, 3 tables, 4 figures and the list of 82 references.

*The relevance of the topic* is need for scientific substantiation of the effective mechanisms of the marketing policy of communications of the Ukrainian enterprise as a factor of its competitiveness.

*The aim of research* is to substantiate the effectiveness of the use of quality marketing communications policy in order to increase the competitiveness of the enterprise.

*Objectives of research* are: to analyze the essence and specificity of marketing communications at the enterprise; to determine the role of marketing communications in ensuring the competitiveness of LLC «Meat Company».

*The object of research* is the process of managing the marketing policy of communications. *The subject of research* is the theoretical and methodical foundations of the marketing policy of communications. *Methods of research* are analysis and synthesis, statistical analysis, methods of economic and mathematical modeling, structural and comparative analysis.

*The scientific novelty of research*: the concept and models of the mechanism of the marketing policy of communications at the enterprise were developed, which, unlike the existing ones, take into account the crisis conditions of business and the risks of conducting military operations. *The practical significance of the research* is to form recommendations for the implementation of an effective mechanism of marketing policy of communications at Meat Company LLC.

*The first section* examines the essence, main goal, methods, main task, functions and main participants of marketing communication policy: types of key communicators, the purchasing power of the target audience, as well as integrated marketing communications.

*In the second section*, an analysis of the company's sales by retail outlets was carried out, the management structure, the marketing macro- and microenvironment of the company, the target audience and its problems, main competitors, contractors, partners, distributors were studied. The products manufactured/provided by the company were also analyzed, the company's competitiveness was assessed using SWOT analysis, the BKG matrix on the example of LLC «Meat Company».

*In the third section*, directions and measures for improving the marketing communications system of the enterprise as a basis for increasing its competitiveness of LLC «Meat Company» are proposed.

**Key words:** MARKETING COMMUNICATIONS, INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS, MARKETING, MARKETING RESEARCH, COMPETITIVENESS.

## Зміст

|  |    |
|--|----|
| Вступ  | 5  |
| 1. Маркетингова комунікаційна політика   | 7  |
| 1.1. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та основні стейкхолдери                                       | 7  |
| 1.2. Інтегровані маркетингові комунікації  | 10 |
| 2. Оцінювання ефективності діяльності підприємства ТОВ «М'ясна компанія»   | 12 |
| 2.1. Аналіз діяльності ТОВ «М'ясна компанія»   | 12 |
| 2.2. Дослідження маркетингового макро- та мікросередовища підприємства   | 19 |
| 2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна компанія»   | 21 |
| 3. Удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства як основи підвищення його конкурентоспроможності | 28 |
| Висновок   | 31 |
| Список використаних джерел   | 33 |

## Вступ

В умовах зростання конкуренції та необхідності адаптації сучасних підприємств до змін, одним з ключових чинників їх розвитку стає здатність стратегічно організувати систему маркетингових комунікацій.

У процесі управління підприємством використовується система комунікацій, яка безпосередньо пов'язана з цілями, функціями та організаційною структурою підприємства, напрямками інформаційних потоків та технологіями передавання інформації. Вона також включає розробку комунікаційних стратегій у сфері управління, що є складовою частиною інтегрованих маркетингових комунікацій.

Формування стійкого позитивного іміджу підприємства та забезпечення його конкурентоздатності ґрунтується на раціональному застосуванні маркетингових комунікацій, які в сучасних умовах займають центральне місце серед інструментів конкурентної боротьби. Вони надають підприємству ринкову силу, зміцнюють його позиції щодо товарів конкурентів та полегшують доступ до інформаційних та фінансових ресурсів.

Маркетингові комунікації є необхідними джерелами існування економічної системи загалом і підприємства зокрема.

Розгалужена система маркетингових комунікацій охоплює діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари та послуги, стимулювання їхнього збуту і створення позитивного іміджу підприємства.

**Метою дослідження** є обґрунтування ефективності використання якісної маркетингової політики комунікацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

***Основні завдання роботи:***

1. Проаналізувати сутність та специфіку маркетингових комунікацій на підприємстві.
2. Оцінити ефективність діяльності підприємства.
3. Розробити рекомендації з удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства
4. Запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства

***Методи дослідження***, які використані у роботі: метод аналізу та синтезу, статистичний, економіко-математичний, порівняльний аналіз динаміки показників.

***Результати дослідження.*** Операційна діяльність стає ефективною, якщо вироблений компанією товар або пропонована послуга знаходять попит на ринку, а задоволення цього попиту сприяє прибутковості організації. Для того, щоб товар був конкурентоспроможним і на нього був наявний попит, в роботі буде запропоновано та проаналізовано методи маркетингової політики комунікацій.

Велика увага маркетингової політики комунікацій приділяється взаємодії товару підприємства на ринку з метою максимально ефективного задоволення потреб споживачів та отримання запланованих прибутків компанією.

## **1. Маркетингова комунікаційна політика**

### **1.1. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та основні стейкхолдери**

Маркетингова політика комунікацій включає різноманітні заходи, які підприємство використовує для того, щоб повідомляти, переконувати або нагадувати споживачам про свої товари і послуги.

Сучасне підприємство керує складною системою маркетингових комунікацій, яка охоплює взаємодію з посередниками, споживачами і різними контактними аудиторіями. Споживачі взаємодіють між собою усно, через поголки і слухи, у своєму оточенні. Кожна група також зберігає зв'язок з іншими групами. Для аналізу було використано методи та методологія наукових праць [12, 13, 20, 21, 23-83] як вітчизняних так і зарубіжних вчених.

Маркетингова політика комунікацій може використовувати різні методи, такі як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж і участь у виставках. Вибір методу залежить від ціни товару. Наприклад, для дорогих товарів часто необхідний персональний продаж для надання детальної консультації.

Головна мета маркетингової політики комунікацій полягає в прискоренні або посиленні реакції покупців і створенні такого впливу, щоб вони самостійно прийняли рішення про придбання саме цього товару.

Основні функції маркетингової політики комунікацій:

- Інформування реальних та потенційних покупців про підприємство і його товари.
- Формування попиту на товари.
- Стимулювання споживачів до покупки продукції.
- Створення позитивного іміджу продукції та підприємства.

У комунікаційному процесі головними учасниками є відправник і одержувач, а повідомлення і рекламні засоби виступають основними складовими

цього процесу. Кодування, декодування, реакція та зворотній зв'язок виконують основні функції комунікації.

Ефективність комунікаційних звернень великою мірою залежить від комунікаторів. Основним завданням є вибір найефективніших типів комунікаторів для конкретної аудиторії, враховуючи наявні в суспільстві типи комунікації. Важливим чинником впливу на аудиторію є не тільки засоби масової інформації, але й обговорення новин разом з "лідерами думок" або "ключовими комунікаторами".

Виділяють два типи ключових комунікаторів:

- 1) ті, хто має вплив у конкретній сфері,
- 2) ті, хто має вплив у багатьох сферах.

Сьогоднішнім лідерами думок є блогери та медійні особистості. Крім того, комунікаторами можуть бути працівники підприємства, такі як продавці, команда з соціальних медіа, торгові представники і т.д.

Узагальнюючи, процес комунікації спрямований на посилення параметрів, що впливають на джерело. Комунікатори виявляють інтерес до ситуацій, коли людина поводиться автоматично, без задуму, оскільки ці ситуації є особливо цікавими для них.

Вибір цільової аудиторії має суттєвий вплив на рішення комунікатора про те, що, як, коли і де слід сказати, а також на вибір особи, що буде здійснювати комунікацію. Цільова аудиторія може перебувати в різних станах купівельної готовності, включаючи:

- проінформованість,
- знання,
- прихильність,
- надання переваги,
- впевненість,
- купівлю.



Для реалізації маркетингової політики комунікацій використовуються дві основні стратегії: стратегія проштовхування і стратегія витягування. Стратегія проштовхування передбачає спрямування зусиль по просуванню від виробника до споживача. У цьому випадку виробник зосереджується на оптових торговцях, які в свою чергу спрямовують продукт до роздрібних продавців, а останні - до кінцевих споживачів.

З іншого боку, стратегія витягування передбачає безпосереднє спрямування комунікації від виробника до споживача. У випадку успішного витягування споживачі починають вимагати продукт у роздрібних продавців, які, в свою чергу, звертаються до оптових постачальників.

Контроль над впливом політики комунікацій на споживачів і оцінка її ефективності є важливим елементом маркетингової політики комунікацій. Комунікаторам необхідно перевіряти результати своїх зусиль та аналізувати реакцію споживачів з метою вдосконалення комунікаційного процесу.

В цілому, маркетингова політика комунікацій спрямована на ефективну взаємодію між підприємством і його аудиторією, включаючи інформування про підприємство та товари, формування попиту.

## 1.2. Інтегровані маркетингові комунікації

На сучасному етапі розвитку економічних відносин у світі та в Україні стає все більш популярною концепція інтегрованих маркетингових комунікацій. Ця концепція передбачає, що компанія уважно планує і координує всі свої засоби комунікації, такі як реклама у ЗМІ, особистий продаж, стимулювання збуту, пропаганда, прямий маркетинг та упаковка товару, з метою створення позитивного іміджу компанії та сприяння уяві про її продукцію.



**Рисунок 1.1.** Узагальнена модель інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві

Для планування та розробки системи інтегрованих маркетингових комунікацій можна виділити кілька етапів (рисунок 1.1).

Спочатку проводиться аналіз витрат компанії на кожний вид комунікації та складається загальний бюджет на комунікації. Далі розробляються заходи для підвищення ефективності комунікаційних програм, включаючи систему оцінки їх впливу на поведінку покупців. Також розвиваються бази даних та системи управління ними для кращого обслуговування клієнтів.

Важливим етапом є визначення всіх служб і співробітників компанії, які беруть участь у системі інтегрованих маркетингових комунікацій, і оцінка ефективності кожного контакту з клієнтами. Також проводиться аналіз тенденцій, що можуть вплинути на діяльність компанії, та визначаються сильні і слабкі сторони кожної комунікаційної функції для розробки оптимальної комбінації тактик просування. На основі цього створюються бізнес-плани та комунікаційні плани, і вони інтегруються в загальну комунікаційну стратегію компанії. Для забезпечення взаємозв'язку інтегрованої маркетингової системи комунікацій з управлінським процесом підприємства, необхідно визначити всі відділи та співробітників, що беруть участь у цій системі, і оцінити їх ефективність у кожному контакті зі споживачами.

Отже, інтегровані маркетингові комунікації є основою сучасної концепції, що включає в себе застосування реклами, стимулювання збуту, особистого продажу, пропаганди та публік релейшнз. Ця концепція сприяє досягненню максимальної ефективності комунікацій.

## 2. Оцінювання ефективності діяльності підприємства ТОВ «М'ясна компанія»

### 2.1. Аналіз діяльності ТОВ «М'ясна компанія»

ТОВ «М'ясна компанія» – це підприємство, що здійснює повний комплекс дистрибуції охолодженого і замороженого м'яса і м'ясної продукції.

Головна ідея мережі — зробити життя споживача комфортнішим та якіснішим.

У рамках цієї роботи проаналізовано фінансово-господарську діяльність компанії на прикладі аналізу продажів торгових точок. Для аналізу використано наступні показники: сума продажів, кількість чеків, середній чек. Інформацію взято за квітень 2023 року (таблиця 2.1). Зеленим кольором виділені магазини з гарним показником, жовтим – з середнім показником, червоним – з поганим показником.

**Таблиця 2.1.** Аналіз продажів по торговим точкам ТОВ «М'ясна компанія» за квітень 2023 р.

| Адреса торгової точки | Сума продажів | Кількість чеків | Середній чек грн |
|-----------------------|---------------|-----------------|------------------|
| Магазин 1             | 100 000       | 5 600           | 150              |
| Магазин 2             | 200 000       | 3 500           | 210              |
| Магазин 3             | 333 000       | 4 226           | 300              |
| Магазин 4             | 1 000 000     | 7 000           | 250              |
| Магазин 5             | 1 000 000     | 9 000           | 200              |
| Магазин 6             | 5 000 000     | 7 000           | 400              |
| Магазин 7             | 7 000 000     | 10 000          | 500              |
| Магазин 8             | 800 000       | 5 000           | 180              |
| Магазин 9             | 999 000       | 10 000          | 250              |
| Магазин 10            | 888 000       | 5 000           | 250              |
| Магазин 11            | 700 000       | 6 000           | 200              |
| Магазин 12            | 706 570       | 3 492           | 202              |
| Магазин 13            | 966 000       | 3 000           | 260              |
| Магазин 14            | 3 000 000     | 7 000           | 123              |
| Магазин 15            | 4 000 000     | 10 000          | 321              |

Продовження таблиці 2.1

|            |         |        |     |
|------------|---------|--------|-----|
| Магазин 16 | 500 000 | 9 000  | 200 |
| Магазин 17 | 600 000 | 6 000  | 234 |
| Магазин 18 | 400 000 | 3 000  | 160 |
| Магазин 19 | 750 000 | 7 000  | 150 |
| Магазин 20 | 500 000 | 10 000 | 123 |

Отже, найсильнішими точками за сумою продажів є Магазин 6 та Магазин 7.

Тож середній показник за квітень 2023 р.

- За сумою продажів, загальний підсумок- 1 339 500 грн.
- За кількістю чеків, середній показник – 6 875 шт.
- Середній чек, середній показник – 196 грн.

Варто зазначити, що показник залежить від місцезнаходження магазину, наявність конкурентів поряд. У квітні була Пасха, під час свят середній чек та кількість продажів значно вища, ніж в звичайний день.

Слід відмітити, що підприємство не може існувати без структури управління. Компанія складається з наступних відділів:

- Департамент комерції;
- Фінансовий департамент;
- Департамент маркетингу;
- Департамент персоналу;
- Виробництво;
- Транспортно-складська логістика;
- Технічно-господарський відділ;
- Служба з організації майнової та особистої безпеки.

Щодо структури департаменту маркетингу, до неї входить керівник та маркетолог. Обов'язки керівника – повідомити про основні цілі, потреби підприємства. Також про структуру, асортимент продукції і т.д. Створити

необхідні умови для роботи маркетолога. Контролювати якість виконання поставлених задач.

Обов'язки маркетолога – проводити маркетингові активності згідно плану, займатися просуванням продукції та бренду. Контролювати роботу SMM-команди, складати контент-план для соціальних мереж. Надавати звітність.

Також компанія має договір з SMM-командою. До команди входить 3 людини: 2 дівчини, які ведуть сторінки, 1 таргетолог. Обов'язки SMM-команди – вести соціальні мережі (Instagram, TikTok) згідно контент-плану. Надавати звітність.



**Рисунок 2.1.** Організаційна структура маркетингу ТОВ «М'ясна компанія»  
Функціональні обов'язки маркетолога представлено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2.** Функціональні обов'язки маркетолога

| <b>Функціональні обов'язки маркетолога</b> |  | <b>Функціональні обов'язки керівника маркетингу</b> |   |
|--|--|---|---|
| <b>Рекламні матеріали</b>                  | Замовлення через підрядників рекламних матеріалів (борди, сітілайт, підцінники)<br>Виготовлення макетів реклами<br>Фотозйомка продукції власного виробництва | <b>Робота із сайтом компанії</b>                    | Робота із сайтом: постійний аналіз та відстеження слабких місць, покращення наповненості: тексту, фото, простота поведження з сайтом для покупця, наповнення сайту. |

## Продовження таблиці 2.2

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Організація дегустацій</b>            | Складання графіку дегустацій, контроль та звітність про відгуки споживачів.<br>Пошук промоутерів.<br>Забезпечення дегустаційним фондом | <b>Робота з замовленнями на сайті компанії</b> | Аналіз продажів, служб доставки та сервісу, анкетування покупців та отримання зворотного зв'язку, розробка та виконання заходів над збільшенням середнього чека замовлень. |
| <b>SMM</b>                               | Складання контент плану для соціальних мереж<br>Співпраця з SMM – командою   | <b>SMM</b>                                     | Опрацювання щомісячних активностей з доставки, погодження та контроль за виконанням контент планів, взаєморозрахунками   |
| <b>Цінові активності</b>                 | Складання плану маркетингових активностей<br>Інформування про початок цінних активностей   | <b>Робота з ЦА</b>                             | Аналіз цільової аудиторії через мережу, побудова маркетингової стратегії, впровадження розвитку на дію.  |
| <b>Розвиток фірмової торгової мережі</b> | Участь у відкритті нових ТТ (розміщення рекламних матеріалів)  | <b>Просування власної торгової марки</b>       | Розробка упаковок, етикеток. Написання та реалізація стратегії просування (діджитал+рітейл)  |
| <b>Фінансова звітність</b>               | Забезпечення подання документів /актів виконаних робіт до фінансового департаменту   | <b>Фінансова звітність</b>                     | Формування бюджету маркетингових активностей   |

## 2.2. Дослідження маркетингового макро- та мікросередовища підприємства

Результати дослідження дозволили викремити такі загальні характеристики цільової аудиторії (рисунок 2.2):

- Люди які живуть у спальних районах, поруч з магазином.
- 25 - 44 років.
- З достатком від низького до вище середнього.
- Вони цінують свій час, тому полюбляють швидкі рішення — готові страви.
- Полюбляють їсти м'ясо та готувати його (рисунок 2.2).

### Марія

37 років

Керівник відділу кадрів, має двох дітей.

Після роботи забігає в магазин біля дому, для неї важливо, аби був великий вибір продуктів та їх якість.

Інколи не має часу приготувати вечерю, тому цінує готові рішення — кулінарію.

В інтернеті дивиться швидкі рецепти та читає новини.

### Дмитро

44 років

Менеджер з продажів, одружений, але наразі дружина за кордоном.

Не любить готувати, але любить смачно поїсти.

Обожнює готові домашні страви.

В інтернеті дивиться смішні відео та читає новини зі світу спорту.

### Богдан

20 років

Студент, працює продавцем-консультантом

Любить готувати, але не завжди встигає між навчанням та роботою.

Полюбляє мамині голубці, але мама у іншому місті. Тому купує їх у кулінарії. Коли є час готує страви з м'яса.

В інтернеті дивиться Netflix та TikTok.

### Рисунок 2.2. Портрет споживача торгових точок ТОВ «М'ясна компанія»

При цьому основними проблемами та острахами цільової аудиторії є:

- Багато чого треба встигнути зробити за день, але мало вільного часу.
- Треба скуштувати швидко й повертатися до справ / лекцій.
- Споживач хоче бути впевненим в якості продукції.
- Немає часу ходити по великому супермаркету.
- Відключення світла, води.



Основними конкурентами є «Свіжина», «Салтівський», «М'ясний» і т.д. Недолік конкурентів – в більшості немає готових страв, бакалії, хлібобулочних виробів, молочної продукції, лише м'ясо та ковбасні вироби, напівфабрикати.

Також конкурентами є продуктові магазини, які знаходяться біля торгової точки, в тому числі «Сільпо», «Кошик», «АТБ», «Сам маркет», «Продуктова хатка», ринки.

Постачальниками є оптові продавці свіжого м'яса. Також «Бащинський», «Макей», «Опішнянка», «Ахтирській хлібоконбінат» і т.д.

Маркетинговими посередниками є продуктові магазини «АТБ», «Сільпо», «Кошик». В них продеться продукція, виробником яких є ТОВ «М'ясна компанія».

### **2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна компанія»**

Продукція, які виробляється/надається підприємством:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| ● Свіже м'ясо (курка, свинина, яловичина, індичка) | 1. Хлібобулочні вироби |
| ● Мариноване м'ясо                                 | 2. Кондитерські вироби |
| ● М'ясо-ковбасні вироби                            | 3. Соуси та спеції     |
| ● Напівфабрикати                                   | 4. Молочна продукція   |
| ● Готова кулінарія                                 | 5. Свіжі яйця          |
| ● Піца   |                        |
| ● Бакалія  |                        |

ТОВ «М'ясна компанія» виробляє напівфабрикати та ковбаси. Іншу продукцію замовляють у посередників, оптова закупівля. Торгова марка власного виробництва має ковбаси 35 SKU, напівфабрикатів власного виробництва 40 SKU. Слід зазначити, що продукція розрахована на споживачів з

різним рівнем доходу, присутній ціновий діапазон від низького до високого, в залежності від якості. Окрім перерахованих товарів є інші категорії продукції, яку компанія замовляє у оптових продавців.

- Свіже м'ясо (курка – 15 SKU, свинина – 20 SKU, яловичина – 20 SKU, індичка – 11 SKU)
- Мариноване м'ясо (20 SKU)
- М'ясо-ковбасні вироби (35 SKU)
- Напівфабрикати (40 SKU)
- Готова кулінарія (15 SKU)
- Піца (6 SKU)
- Крупи (6 SKU)
- Хлібобулочні вироби (10 SKU)
- Кондитерські вироби (печиво – 25 SKU, цукерки – 20 SKU, шоколад – 15 SKU)
- Соуси та спеції (60 SKU)
- Молочна продукція (15 SKU)
- Курячі яйця (1 SKU)
- Консерви (20 SKU)

Слід зазначити, що в різних торгових точках представлена продукція в різній кількості, десь з більшим, десь з меншим SKU.

Як продукція потрапляє до кінцевого споживача:

Продавець повідомляє про потребу на точці -> Категорійний відділ замовляє продукцію -> Фінансовий відділ погоджує ціну -> Виробництво виготовляє продукцію -> Продукцію приймають на склад -> Водії розвозять продукцію по точкам -> Продавці приймають продукцію та роблять викладку на полицях -> Споживач купує продукцію в магазині.

**Таблиця 2.3.** Обсяг реалізації продукції за травень 2023 р.

|                           |           |          |
|---------------------------|-----------|----------|
| Курятина охолоджена       | 800 000   | 50,25482 |
| Свинина охолоджена        | 400 000   | 25,12741 |
| Індик охолоджений         | 100 000   | 6,281853 |
| Яловичина охолоджена      | 99 999    | 6,28179  |
| Напівфабрикати охолоджені | 88 888    | 5,583813 |
| Кулінарія                 | 5 000     | 0,140926 |
| Молочна продукція         | 20 000    | 1,256371 |
| Хлібобулочні вироби       | 15 000    | 0,942278 |
| Яйця                      | 10 000    | 0,628185 |
| Бакалія                   | 8 000     | 0,502548 |
| Всього                    | 1 591 887 | 100%     |

Отже, з проведеного аналізу можна дійти висновку, що найбільше реалізовано за травень 2023 р.: на першому місці - курятина охолоджена – 800 000 кг, на другому місці – свинина охолоджена – 400 000 кг, на третьому місці – індик охолоджений – 100 000 кг, на четвертому – яловичина охолоджена – 99 999 кг, на п'ятому місці – напівфабрикати охолоджені – 88 888 кг.

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ "М'ясна компанія" використано такі методи:

1) SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (рис. 2.3).



**Рисунок 2.3.** SWOT-аналіз підприємства "М'ясна компанія"

Цей аналіз дозволяє виявити переваги та недоліки компанії в порівнянні з конкурентами.

2) Аналіз портфеля продуктів – оцінка потенційних продуктів компанії з точки зору їхньої доцільності та конкурентоспроможності. Цей аналіз дозволяє вибрати найбільш доцільні продукти для компанії та розробити стратегію їхнього розвитку.

ТОВ «М'ясна компанія» – це підприємство, яке надає у продаж свіже м'ясо, ковбаси, полуфабрикати, спеції та соуси, овочі та фрукти, хліб та бакалія, молочні продукти, солодощі. Окреме місце займають готові страви (м'ясо, салати, піца і т.д.). Тобто покупець може купити все для вечері, зайшовши у цей магазин. Крім того, у магазині постійно проводять акції. Кожну неділю є знижки на продукцію.

Для аналізу портфеля продуктів використано матрицю БКГ, яка дозволяє оцінити рівень прибутковості та ринкової частки кожного продукту компанії, а також визначити, які продукти компанії є перспективними для інвестування в майбутньому. За результатами аналізу портфеля продуктів "М'ясна компанія" можна виділити наступні категорії продуктів:

1. Зірки – ці продукти мають високу ринкову частку і генерують високі прибутки. До цієї категорії можна віднести курине філе та інші частини курки.
2. Витратні корови – ці продукти мають високу ринкову частку, але не генерують високих прибутків через низький рівень зростання попиту на них. До цієї категорії можна віднести кулінарію.
3. Питомі поросята – ці продукти мають високий потенціал росту, але низьку ринкову частку. До цієї категорії можна віднести продукцію власного виробництва компанії.
4. Собачки – ці продукти мають низький потенціал росту і низьку ринкову частку. До цієї категорії можна віднести хлібобулочні вироби, бакалію, яйця.

### **3. Удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства як основи підвищення його конкурентоспроможності**

Узагальнення результатів дослідження дозволили визначити такі напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1) Покращення якості продукції: для того, щоб привернути нових клієнтів та утримати старих, підприємство повинно забезпечити високу якість своїх продуктів. Покращення якості може бути досягнуто за допомогою вдосконалення технології виробництва та контролю якості продукції.

2) Доставка до дому. Співпраця з службами доставки Glovo, Rocket, Mister.am і т.д.

3) Розвиток мережі роздрібної торгівлі: підприємство може розвивати свою мережу роздрібних магазинів та точок продажу, що дозволить збільшити обсяг продажів та покращити доступність продуктів для клієнтів.

4) Використання маркетингових стратегій: підприємство може використовувати різні маркетингові стратегії, такі як рекламні компанії, промо-акції, спонсорські заходи та інші, щоб привернути нових клієнтів та підвищити свою популярність серед існуючих. Маркетингові стратегії можуть допомогти підприємству залучати увагу потенційних клієнтів, створювати брендovu свідомість та розповідати історії про компанію.

5) Розвиток електронної комерції: розвиток електронної комерції може допомогти підприємству розширити свою клієнтську базу, підвищити доступність продуктів та покращити ефективність продажів.

6) Розвиток власної мережі постачальників: розвиток власної мережі постачальників може допомогти підприємству знизити витрати на закупівлю сировини та матеріалів, підвищити якість виробництва та забезпечити стабільність виробництва.

7) Підвищення екологічної свідомості: підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою підвищення екологічної свідомості та впровадження екологічно чистих технологій виробництва.

8) Підвищення кваліфікації персоналу: підвищення кваліфікації персоналу може допомогти підприємству забезпечити високу якість продукції та покращити ефективність виробництва.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства «М'ясна компанія» можливе за умови комплексного підходу та постійного розвитку. Компанія повинна зосередитися на якості продукції, розвитку власної мережі постачальників, ефективному маркетингу, впровадженні екологічно чистих технологій, підвищенні кваліфікації персоналу та постійній інноваційній діяльності.

З метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства «М'ясна компанія», можна запропонувати наступні заходи:

1) Розвиток онлайн-присутності: підприємство може зробити акцент на онлайн-присутності та рекламі своїх продуктів в Інтернеті, що дасть змогу залучати нових клієнтів та збільшувати продажі. Можна розробити веб-сайт з великою кількістю фотографій та описів продукції, створити аккаунти в соціальних мережах, розсилати новини та пропозиції через електронну пошту та в соціальних мережах.

2) Розвиток системи онлайн-каталогу з можливістю попереднього замовлення. Споживач завчасно зможе обрати продукцію, яка йому потрібна та є в наявності, після отримати повідомлення про номер замовлення та забрати його в магазині.

3) Залучення відгуків клієнтів: клієнти, які задоволені продуктом, можуть залишати відгуки на спеціальних сайтах, на форумах, в соціальних мережах тощо. Це дасть можливість підприємству отримати безкоштовну

рекламу від задоволених клієнтів, які розкажуть про свій позитивний досвід покупок.

4) Участь у виставках та ярмарках: участь у виставках та ярмарках може допомогти підприємству залучити нових клієнтів, підвищити свою популярність та визнаність на ринку. На виставках та ярмарках можна представити нові продукти, провести дегустації, показати процес виробництва та взаємодіяти з потенційними клієнтами та партнерами.

5) Рекламні компанії: підприємство може проводити рекламні компанії у різних медіа, таких як телебачення, радіо, Інтернет-реклама тощо. Рекламні компанії можуть бути спрямовані на залучення нових клієнтів, підвищення свідомості про бренд та продукти, а також на підтримку продажів під час спеціальних пропозицій та розпродажів.

6) Використання відеоматеріалів: відео-контент може допомогти підприємству залучити більше уваги до своїх продуктів та послуг. Відеоролики можуть демонструвати процес виробництва, переваги та властивості продукту, та інші важливі аспекти. Крім того, відеоролики можуть бути розміщені на веб-сайті, в соціальних мережах, на YouTube та інших медіа-платформах.

Підсумовуючи вищесказане, описані засоби можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства «М'ясна компанія», збільшення продажів та залучення нових клієнтів. Однак, перед їх впровадженням, необхідно провести аналіз ринку та конкурентів, розробити стратегію маркетингу та визначити бюджет для її реалізації.



## Висновок

Отже, з метою оцінки впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність продукції підприємства «М'ясна компанія» можна провести аналіз таких показників, як збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів та покращення репутації бренду.

Заходи щодо розширення асортименту продукції можуть допомогти збільшити частку ринку, оскільки компанія зможе задовольняти потреби більшої кількості клієнтів. Зокрема, запуск нових видів м'ясних виробів та розширення лінійок існуючих продуктів може привернути нових клієнтів та збільшити продажі.

Заходи щодо покращення якості продукції, зокрема застосування нових технологій та матеріалів, можуть позитивно вплинути на репутацію бренду та збільшити лояльність клієнтів. Зниження витрат на виробництво дозволить підприємству пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.

Використання етикеток та пакування, які відповідають вимогам екологічної безпеки та стандартам якості, також може збільшити довіру споживачів до продукції.

Заходи щодо покращення маркетингових комунікацій, такі як реклама у соціальних медіа та на телебаченні, можуть допомогти збільшити обсяги продажів. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій також сприятиме збільшенню свідомості про бренд та його продукцію серед потенційних споживачів. Це може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити кількість повторних покупок.

Крім того, проведення промо-акцій та розповсюдження знижок може стимулювати продажі та збільшувати лояльність клієнтів.

Отже, можна стверджувати, що запропоновані заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства «М'ясна компанія» можуть

мати позитивний вплив на його діяльність, якщо їх буде впроваджено правильно та з урахуванням особливостей ринку та споживачів.

Однак, успіх запропонованих заходів залежить від їх правильної реалізації та відповідного аналізу ринку та конкурентів. Підприємство повинно виконувати дослідження споживчого попиту, виявляти основних конкурентів та їхні стратегії маркетингу, а також визначати бюджет на маркетинг та рекламні компанії.

## Список використаних джерел

1. Борисенко, О. С., Шевченко, А. В., Фісун, Ю. В., & Крапко, О. М. (2022). *Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник*. Вінниця: Видавництво Національний авіаційний університет
2. Божкова, В. В., Мельник, Ю. М., Сагер, Л. Ю. (2010). *Стратегічний маркетинг*. Суми: Видавництво СумДУ
3. Возняк, О. (2016). Актуальність маркетингової комунікаційної політики. *Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів "Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі"*.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. (2015). *Основи маркетингу: Пер. з англ.* Київ: Видавництво "Київський університет".
5. Курбацька, Л. М., Кадирус, І. Г. (2021). *Нові інструменти маркетингових комунікацій при просуванні продуктів і послуг*. Київ: Видавництво Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
6. Лаврова, Ю. В. (2012). *Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування: конспект лекцій*. Харків: Видавництво ХНАДУ.
7. Летуновська, Н. Є., Люльов, О. В. (2020). *Маркетинг у туризмі*. Суми: Сумський державний університет
8. Люльов, О. В. (2018). *Макроекономічна стабільність національної економіки: соціальні, політичні та маркетингові детермінанти (Doctoral dissertation, Сумський державний університет)*.
9. Зозульов, О. В., Царьова, Т. О., Гавриш, Ю. О. (2022). *Маркетинг. Навчально-методичний комплекс*. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського

10. Пацалюк, К. О. (2013). Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (1 (63)).
11. Петраш, С. (2022). Діджитал-маркетинг у цифровому світі: технології, тренди, особливості застосування. *Рекомендовано до видання Вченою Радою Закладу вищої освіти «Подільський державний університет», протокол № від травня 2022 р.*
12. Пімоненко, Т. В. (2019). Маркетинг і менеджмент зелених інвестицій: дисертація... д-ра екон. наук, спец.: 08.00. 04–економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). *Суми: СумДУ.*
13. Пімоненко, Т., Люльов, О., & Люльова, Л. (2018). Marketing instruments to promote green investment: declining greenwashing. *Суми: СумДУ.*
14. Примак, Т. О. (2011). Маркетингові комунікації: особливості підготовки фахівців. *Маркетинг в Україні*, (4)
15. Савицька, Н. Л., Кот, О. В., Кот, М. С. (2017). Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Миколаїв: Видавництво Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*
16. Сенишин О.С., Кривешко О.В. (2016). Маркетинг: навчальний посібник. *Львів: Видавництво «Простір – М».*
17. Смирнова, Т., Голей, Ю. (2023). Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії. *Актуальні питання у сучасній науці*, (5 (11)).
18. . Сухорська, У. Р. (2009). Формування маркетинговий стратегій в системі управління підприємством: монографія. *Львів: Видавництво Львівської КА.*

19. Тимчур, Г. М. (2020). Маркетингова політика як один з інструментів стратегічного управління. *Харків: Видавництво: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*
20. Чигрин, О. Ю., & Пімоненко, Т. В. (2011). Еколого-економічні аспекти впровадження сучасних інструментів екополітики в корпоративному секторі. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України.*
21. Чигрин, О. Ю., Люльов, О. В., Пімоненко, Т. В., & Косторнова, С. О. (2020). Зелена конкурентоспроможність бізнес-сектора України в рамках глобальних тенденцій. *Галицький економічний вісник*
22. Ahadiat, A., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2020). Effects of ethical leadership and employee commitment on employees' work passion. *Polish Journal of Management Studies*, 21, 24-35.
23. Akhundova, N., Pimonenko, T., & Us, Y. (2020). Sustainable growth and country green brand: visualization and analysis of mapping knowledge. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 234-243.
24. Al-Gasawneh, J. A., Anuar, M. M., Dacko-Pikiewicz, Z., & Saputra, J. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 24-41
25. bin Nawawi, M. N., bin Samsudin, H., Saputra, J., Szczepańska-Woszczyna, K., & Kot, S. (2022). The effect of formal and informal regulations on industrial effluents and firm compliance behavior in Malaysia. *Production Engineering Archives*, 28(2), 193-200.
26. Chygryn, O. Y., Chyhryn, O. Y., Liulova, L. Y., Liulov, O. V., & Pimonenko, T. V. (2020). Omnichannel Strategy as a Green Marketing Tool. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 1-12 April 2020, Seville, Spain. P. 8551-8562.

27. Dacko-Pikiewicz, Z. (2019). Building a family business brand in the context of the concept of stakeholder-oriented value. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(2), 37-51
28. Dacko-Pikiewicz, Z. (2019). The selected aspects of strategic management in the city divided by the border in the context of the development of the cross-border market of cultural services. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 130-144.
29. Dacko-Pikiewicz, Z. (2019). Values as an element of family business identity. *Intercathedra*, 38(1).
30. Dacko-Pikiewicz, Z. (2022). *Reputation Management and Family Business* (p. 224). Taylor & Francis
31. Dacko-Pikiewicz, Z., & Walancik, M. (2016). The economic or social dimension of lifelong learning. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 4(2), 13-25.
32. Dubina, O., Us, Y., Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2020). Customer loyalty to bank services: The bibliometric analysis. *Virtual Economics*, 3(3), 53-66.
33. Dzieńdziora, J., Dacko-Pikiewicz, Z., & Smolarek, M. (2017). Career development of women in the silesia province. *Humanitas University's Research Papers Management*, 18(4), 229-243.
34. Ginevicius, R., Nazarko, J., Gedvilaite, D., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2021). Quantifying the economic development dynamics of a country based on the lorenz curve. *E+ M Ekonomie a Management*, 24(1), 55-66.
35. Hussain, H. I., Szczepańska-Woszczyna, K., Kamarudin, F., Anwar, N. A. M., & Saudi, M. H. M. (2021). Unboxing the black box on the dimensions of social globalisation and the efficiency of microfinance institutions in Asia. *Oeconomia Copernicana*, 12(3), 557-592.
36. Khanlarov, E., Chygryn, O., & Lyulyov, O. (2020). Marketing and management strategies for enhancing green competitiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 884-893.

37. Kolosok, S., Pimonenko, T., Yevdokymova, A., Hajiyevev, N. O., Palienko, M., & Prasol, L. (2020). Energy Efficiency Policy: Impact of Green Innovations. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 50-60. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-04>
38. Kostornova, S., Pimonenko, T. V., & Otroshchenko, L. S. (2019). Seo analysis of the online banking area in Ukraine (Doctoral dissertation, Sumy State University).
39. Kurowska-Pysz, J., Wróblewski, Ł., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). Identification and assessment of barriers to the development of cross-border cooperation. *Innovation Management and Education Excellence through Vision*, (2018), 3317.
40. Letunovska N., Lyuolyov O., Pimonenko T., Aleksandrov V. (2021). Environmental management and social marketing: a bibliometric analysis. *E3S Web of Conferences* 234, ICIES 2020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123400008>.
41. Lis, M., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015, May). Managing customer relations: The use of CRM system by services company. In *Proceedings of the 11th international conference on strategic management and its support by information systems* (pp. 66-75).
42. Lyeonov, S., Pimonenko, T., Chygryn, O., Reznik, O., & Gaynulina, R. (2021). Green brand as a marketing instrument: Principle, features and parameters. *International Journal of Global Energy Issues*, 43(2-3), 147-16
43. Lyulyov, O., Lyeonov, S., Tiutiunyk, I., & Podgórska, J. (2021). The impact of tax gap on macroeconomic stability: Assessment using panel VEC approach. *Journal of International Studies*, 14(1).
44. Lyulyov, O., Paliienko, M., Prasol, L., Vasylieva, T., Kubatko, O., & Kubatko, V. (2021). Determinants of shadow economy in transition countries: Economic and environmental aspects. *International journal of global energy issues*, 43(2-3), 166-182.

45. Lyulyov, O., Vakulenko, I., Pimonenko, T., Kwilinski, A., Dzwigol, H., & Dzwigol-Barosz, M. (2021). Comprehensive assessment of smart grids: Is there a universal approach?. *Energies*, 14(12), 3497.
46. Oláh, J., Hidayat, Y. A., Dacko-Pikiewicz, Z., Hasan, M., & Popp, J. (2021). Inter-organizational trust on financial performance: proposing innovation as a mediating variable to sustain in a disruptive era. *Sustainability*, 13(17), 9947.
47. Pimonenko, T. (2018). Ukrainian Perspectives for Developing Green Investment Market: EU Experience. *Economics and Region*, 4 (71), 5–15.
48. Pimonenko, T. V., Liulov, O. V., & Us, Y. O. (2021). Digital marketing tools in brand promotion (Doctoral dissertation, Sumy State University).
49. Pimonenko, T., & Lushyk, K. (2017). Zelene investuvannya: dosvid EU dlya Ukrayiny [Green investing: EU experience for Ukraine]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. seriya Ekonomika. Bulletin of Sumy State University. Economy Ser*, 3, 61-67.
50. Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Chygryn, O. (2018). Marketing of green investment: collaboration between main stakeholders. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences*, 1(36), 214-220.
51. Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Chygryn, O. (2019). Company's image and greenwashing in the framework of green investment concept. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 2, 143-157
52. Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Us, Y. (2018). Green development of small and medium enterprises of Ukraine: the eu experience. In *Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii* (pp. 69-78)
53. Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Us, Y. (2021). Cointegration between Economic, Ecological and Tourism Development: Reference: Pimonenko, T., Lyulyov, O., Us, Y.(2021). Cointegration between Economic, Ecological and Tourism Development. *Journal of Tourism and Services*, 23 (12), 169-180. *Journal of Tourism and Services*, 12(23), 169-180.



54. Pimonenko, T., Lyulyov, O., Us, Ya., Dubyna, O., Kumah, Os.Ow.E. (2021). Gender Stereotypes and Green Banking Toward Carbon-Free Economy. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 5(4), 29- 38. [http://doi.org/10.21272/fmir.5\(4\).29-38.2021](http://doi.org/10.21272/fmir.5(4).29-38.2021)
55. Pimonenko, T., Radchenko, O., Palienko, M. (2017). Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 55-61. Doi: 10.21272/bel.1(2).55-61.2017
56. Pimonenko, T., Us, Y., Myroshnychenko, Y., Dubyna, O., & Vasylyna, T. (2021). Green Financing for Carbon-Free Growth: Role of Banks Marketing Strategy. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 5 (3), 71-78.
57. Pimonenko, T., Yu, M., Korobets, O., & Lytvynenko, O. (2017). Ecological stock indexes: foreign experience and lessons for Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economy Ser*, 4, 121-127
58. Pimonenko, T.V., Chygryn, O., & Lyulyov, O. (2019). Green branding as a driver to boost the development of green investment market. *Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки*, 1,144-150. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-1-144-150.
59. Polcyn, J., Us, Y., Lyulyov, O., Pimonenko, T., & Kwilinski, A. (2021). Factors influencing the renewable energy consumption in selected european countries. *Energies*, 15(1), 108.
60. Ponyrko, I., Us, Y. O., Pimonenko, T. V., Liulov, O. V., & Kvilinskyi, O. S. (2021). Digital marketing for small and medium business (Doctoral dissertation, Сумський державний університет).
61. Rahmanov F., Letunovska N., Lyulyov O. Marketing of social tourism. 55th International Scientific Conference on Economic and Social Development (Baku 18-19 June 2020). P. 147-160.
62. Rajiani, I., Bačík, R., Fedorko, R., Rigelský, M., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2018). The alternative model for quality evaluation of health care

facilities based on outputs of management processes. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 194-208.

63. Rozmiarek, M., Nowacki, K., Malchrowicz-Moško, E., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2022). Eco-Initiatives in Municipal Cultural Institutions as Examples of Activities for Sustainable Development: A Case Study of Poznan. *Sustainability*, 14(2), 682.

64. Rubanov, P. M., Lieonov, S. V., Bilan, Y. V., & Liulov, O. V. (2019). The Fintech sector as a driver of private entrepreneurship development in time of industry 4.0. *Conference proceedings: The Impact of Industry 4.0 on Job Creation*

65. Smiianov, V. A., Lyulyov, O. V., Pimonenko, T. V., Andrushchenko, T. A., Sova, S., & Grechkovskaya, N. V. (2020). The impact of the pandemic lockdown on air pollution, health and economic growth: system dynamics analysis. *Wiad Lek*, 73(11), 2332-2338.

66. Sokolovska, A., Zatonatska, T., Stavytskyy, A., Lyulyov, O., & Giedraitis, V. (2020). The impact of globalization and international tax competition on tax policies. *Research in World Economy*, 11(4), 1-15.

67. Soliman, M., Lyulyov, O., Shvindina, H., Figueiredo, R., & Pimonenko, T. (2021). Scientific output of the *European Journal of Tourism Research*: A bibliometric overview and visualization. *European Journal of Tourism Research*, 28, 2801-2801.

68. Starchenko, L., Lyeonov, S., Vasylieva, T., Pimonenko, T., & Lyulyov, O. (2021). Environmental management and green brand for sustainable entrepreneurship. In *E3S Web of Conferences*(Vol. 234, p. 00015). EDP Sciences.

69. Stverkova, H., Pohludka, M., Kurowska-Pysz, J., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2018). Cross-border entrepreneurship in Euroregion Beskydy. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 324-337.

70. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2013). Managerial competencies in time of the crisis. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 1(2), 77-86.

71. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). Competencies, innovation and entrepreneurship in the theory and practice of management. Wydawnictwo Naukowe. Wyższa Szkoła Biznesu.
72. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). Determinants of innovation activities in small and medium-sized enterprises in Poland. *Journal of Advanced Research in Management (JARM)*, 10, 65-73.
73. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). SMEs managers—a need for competence. *Acta Technologica Dubnicae*, 4(1), 1-16.
74. Szczepańska-Woszczyzna, K., & Gatnar, S. (2022). Key Competences of Research and Development Project Managers in High Technology Sector. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10 (3), 107-130.
75. Us, Y. O., Bilan, S., Pimonenko, T. V., Seliga, R., & Ostasz, G. (2020). Green Brand for Sustainable Business: Bibliometric Analysis. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, Seville, Spain, April 2020. P. 8456-8470.
76. Us, Y., Pimonenko, T., Lyulyov, O., Chen, Y., & Tambovceva, T. (2022). Promoting green brand of university in social media: Text mining and sentiment analysis. *Virtual Economics*, 5(1), 24-42.
77. Walancik, M., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2016). Social Media and Crowdsourcing in Countering Contemporary Risks. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 4(1), 103-112.
78. Wróblewski, Ł., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2018). Sustainable consumer behaviour in the market of cultural services in Central European countries: The example of Poland. *Sustainability*, 10(11), 3856.
79. Wróblewski, Ł., Dacko-Pikiewicz, Z., Kašík, J., & Chytilová, L. (2018). Building the relationship between the culture organization and clients in the cross-border market. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 402-415.

80. Závadský, J., Závadská, Z., Veselovská, L., & Szczepańska-Woszczyna, K. (2016). Consistency of the performance management system and its quantification using the z-mesot framework. *International Journal for Quality Research*, 10(4), 665-684.

81. Ziabina, Y., & Pimonenko, T. (2020). The Green Deal Policy for renewable energy: a bibliometric analysis. *Virtual Economics*, 3(4), 147-168

82. Ziabina, Ye., Pimonenko, T., Starchenko, L. (2020). Energy Efficiency Of National Economy: Social, Economic And Ecological Indicators. *SocioEconomic Challenges*, 4(4), 160-174. [https://doi.org/10.21272/sec.4\(4\).160-174.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(4).160-174.2020)