

21
06.06.202

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

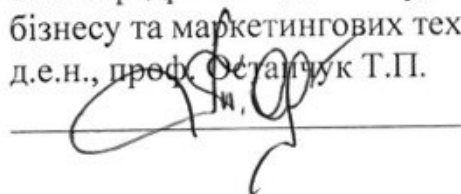


ПОЛЯНКО Максим Русланович
(здобувач вищої освіти групи ПВ-7)

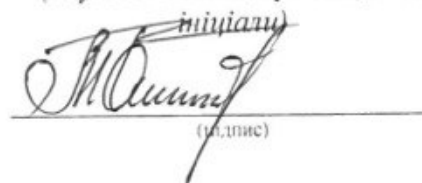
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
ст.викл. Біляк Т.О.
(наукове звання, прізвище та

ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



Житомир, 2025

Анотація

Полянко М.Р. Управління маркетинговою політикою ТОВ «АТБ-Маркет». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему управління маркетинговою політикою підприємства та визначено основні напрями його удосконалення.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова політика, маркетингова діяльність, комплекс маркетингу, омніканальна стратегія збуту.

Annotation

Polyanko M.R. Management of the marketing policy of ATB-Market LLC. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of management of the marketing policy of the enterprise and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: marketing, marketing policy, marketing activity, marketing complex, omnichannel sales strategy.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління маркетинговою політикою підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура маркетингової політики підприємства	7
1.2. Система управління маркетинговою політикою підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління маркетинговою політикою підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства	33
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління маркетинговою політикою ТОВ «АТБ-Маркет»</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка системи управління маркетинговою політикою на підприємстві	56
2.4. Напрями удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства	66
Висновки до розділу 2	74
<i>Висновки</i>	76
<i>Список використаних джерел</i>	79
<i>Додатки</i>	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку управління маркетинговою політикою підприємства набуває особливого значення. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни у вподобаннях споживачів, цифровізація бізнес-процесів і глобалізація вимагають від підприємств гнучкості та оперативності у прийнятті маркетингових рішень. Маркетингова політика є важливою складовою загальної стратегії компанії, що визначає напрями просування товарів і послуг, формування цінової політики, організації збуту та комунікації з цільовою аудиторією.

Успішне управління маркетинговою політикою дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби споживачів, підвищувати рівень конкурентоспроможності, розширювати ринки збуту та забезпечувати стабільне зростання прибутку. В умовах сучасної економіки маркетинг перестає бути лише інструментом продажу - він стає ключовим елементом стратегічного управління. Система управління маркетинговою діяльністю повинна бути комплексною, аналітично обґрунтованою та орієнтованою на довгостроковий результат.

Особливо актуальним є питання удосконалення маркетингової політики в умовах цифрової трансформації, коли значну роль відіграють інтернет-маркетинг, аналітика великих даних та омніканальні стратегії. Важливою складовою ефективного управління є систематичне вивчення ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління маркетинговою політикою дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати свої цілі. У цьому контексті досвід провідних компаній є надзвичайно корисним для розробки власних успішних моделей управління. Таким чином, управління маркетинговою політикою підприємства є ключовим чинником його стійкого розвитку та комерційного успіху.

Проблемам організації маркетингової діяльності присвячено роботи

багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід назвати Г. Л. Азоева, І. Ансоффа, Г. Л. Багієва, І. М. Герчикову, Є. П. Голубкова, В. М. Гриньову, Ю. Б. Іванова, Ж. Ламбена, Ф. Котлера, В. С. Пономаренка, М. Портера, О. І. Пушкаря, Р. А. Фатхутдінова, Г. Черчілля. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з дослідження маркетингу, проблема управління маркетинговою політикою підприємства в сучасних умовах досліджена недостатньо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління маркетинговою політикою підприємства, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та структуру маркетингової політики підприємства;
- дослідити систему управління маркетинговою політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління маркетинговою політикою підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління маркетинговою політикою на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління маркетинговою політикою підприємства, **предметом** –

теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства.

Методи дослідження. У даній роботі було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Для обґрунтування теоретичних основ управління маркетинговою політикою використано бібліографічний метод (вивчення літератури), метод узагальнення інформації (систематизація матеріалів, необхідних для детального опису теми), синтезу (об'єднання всієї інформації для детального опису матеріалу), порівняльний аналіз (порівняння різних видів маркетингу). Для практичної частини було використано контент-аналіз (вивчення публікацій), опитування (оцінювання зміни тенденцій розвитку маркетингової політики), спостереження (опис використання та впровадження омніканального підходу для компанії) тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі управління маркетинговою політикою підприємства, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження управління маркетинговою політикою підприємства полягає у можливості їх використання для прийняття ефективних маркетингових рішень та формування омніканальної стратегії розвитку підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура маркетингової політики підприємства

Формування та розвиток маркетингової політики підприємства є важливим елементом його успішної діяльності в умовах сучасної ринкової економіки. Висока конкуренція, зміни в споживчих уподобаннях та швидкий розвиток технологій вимагають від компаній гнучкості та стратегічного підходу до просування своєї продукції. Ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, знаходити нові сегменти споживачів та підвищувати конкурентоспроможність. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на вивчення потреб клієнтів, розробку ефективних методів просування, встановлення оптимальних цін та формування позитивного іміджу бренду [15].

Завдяки маркетинговій політиці підприємство може оптимізувати використання ресурсів та збільшити обсяги продажів. Крім того, правильне позиціонування продукції допомагає компанії зміцнити свою присутність на ринку та забезпечити лояльність споживачів. Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології та аналітичні інструменти для вдосконалення своїх маркетингових стратегій. Впровадження інноваційних підходів у маркетинг сприяє підвищенню ефективності діяльності та довгостроковому розвитку компанії. Отже, маркетингова політика є ключовим фактором досягнення комерційного успіху та стабільного функціонування підприємства [22].

Насамперед необхідно чітко визначити значення цього поняття, оскільки воно часто використовується, але не має єдиного загальноприйнятого змісту. Кожен трактує його по-своєму, залежно від конкретної ситуації та інформації, яку прагне передати. Нерідко слово «маркетингова» підміняють поняттями

«брендова», «товарна», «збутова», «цінова», «продуктова» тощо. Це пояснюється тим, що історично термін «маркетинг» узагальнює та об'єднує всі ці категорії в єдине поняття [13; 25; 30]. Варто також зазначити, що на сьогодні існує понад 2000 визначень маркетингу. Вони є доволі неоднозначними: частина з них розроблена відповідно до конкретних видів маркетингової діяльності чи сфер її застосування, тоді як інші можуть мати певні неточності або суб'єктивні інтерпретації.

Окремі наукові дефініції поняття «маркетингова політика» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «маркетингова політика» підприємства

Автор	Визначення маркетингової політики підприємства
Балабанова Л.В. [4]	Комплекс заходів, спрямованих на планування, розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства з урахуванням ринкових умов.
Войчак В.А. [6]	Сукупність методів і підходів, що використовуються компанією для досягнення конкурентних переваг та ефективного управління маркетингом.
Гузенко Г.М. [13]	Процес управління ринковою діяльністю підприємства з метою задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей.
Гуменюк В.В. [15]	Взаємопов'язана система маркетингових рішень, що визначає позиціонування компанії, вибір ринкових сегментів та способи просування продукції.
Кавтиш О.П. [19]	Сукупність стратегічних дій, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку через правильний вибір цільової аудиторії та каналів розподілу.
Карпенко Н.В. [22]	Комплекс рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики, реклами та збуту, які визначають ринкову стратегію підприємства.
Котлер Ф. [28]	Планування та реалізація маркетингових заходів, що спрямовані на підвищення привабливості товарів або послуг серед споживачів.
Куденко Н.В. [32]	Система управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка забезпечує ефективне використання ресурсів та конкурентні переваги.
Лукан О.М. [37]	Взаємодія між попитом, пропозицією та механізмами збуту, що визначає стратегічний розвиток підприємства.
Мусаткіна В.П. [39]	Інструмент реалізації маркетингової стратегії, що охоплює процеси управління ціноутворенням, розподілом та комунікаціями.
Савицька Н.Л. [58]	Сукупність заходів, що забезпечують адаптацію підприємства до ринкових умов через управління товарною, збутовою та комунікаційною політикою.
Шевчук П.О. [70]	Комплекс управлінських рішень, що дозволяють підприємству досягти ринкових цілей через оптимальне використання маркетингових ресурсів.

Джерело: складено автором

Отже, маркетингова політика підприємства визначається більшістю науковців, як сукупність стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на ефективне управління ринковою діяльністю з метою досягнення конкурентних переваг. Вона охоплює вибір цільового ринку, формування асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також управління взаємодією із споживачами. Науковці визначають її як інструмент реалізації маркетингової стратегії, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та максимально використовувати свої ресурси. Вона базується на аналізі ринкових умов, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Таким чином, маркетингова політика відіграє ключову роль у формуванні стійких позицій підприємства на ринку та його довгостроковому розвитку.

На основі проведеного дослідження вважаємо, що маркетингова політика підприємства – це комплекс взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на управління ринковою діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку компанії. Вона охоплює формування товарного асортименту, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також адаптацію до змін ринкового середовища.

Маркетингова політика підприємства розглядається з трьох основних ракурсів: стратегічного, тактичного та оперативного [58; 70].

1. Стратегічний рівень – визначає довгострокові цілі підприємства на ринку, формує конкурентні переваги та окреслює основні напрямки маркетингової діяльності. На цьому етапі розробляється загальна концепція розвитку компанії, обираються цільові сегменти, позиціонування бренду та ключові стратегії виходу на ринок.

2. Тактичний рівень – включає розробку конкретних програм та планів для реалізації стратегічних цілей. Тут приймаються рішення щодо ціноутворення, каналів збуту, рекламних кампаній та формування асортименту. Тактична маркетингова політика допомагає коригувати ринкові дії відповідно до змін у попиті та поведінці споживачів.

3. Оперативний рівень – стосується реалізації маркетингових заходів у короткостроковому періоді. Він включає щоденні рішення щодо просування продукції, організації продажів, комунікації з клієнтами та моніторингу ефективності маркетингових дій [70].

Отже, ефективне управління маркетинговою політикою підприємства вимагає збалансованого підходу до її стратегічного планування, тактичної реалізації та оперативного управління [75].

Змістовні характеристики маркетингової політики підприємства включають ключові характеристики, які визначають її сутність, спрямованість та механізми реалізації. Основними характеристиками маркетингової політики є ті, що наведені на рис. 1.1.

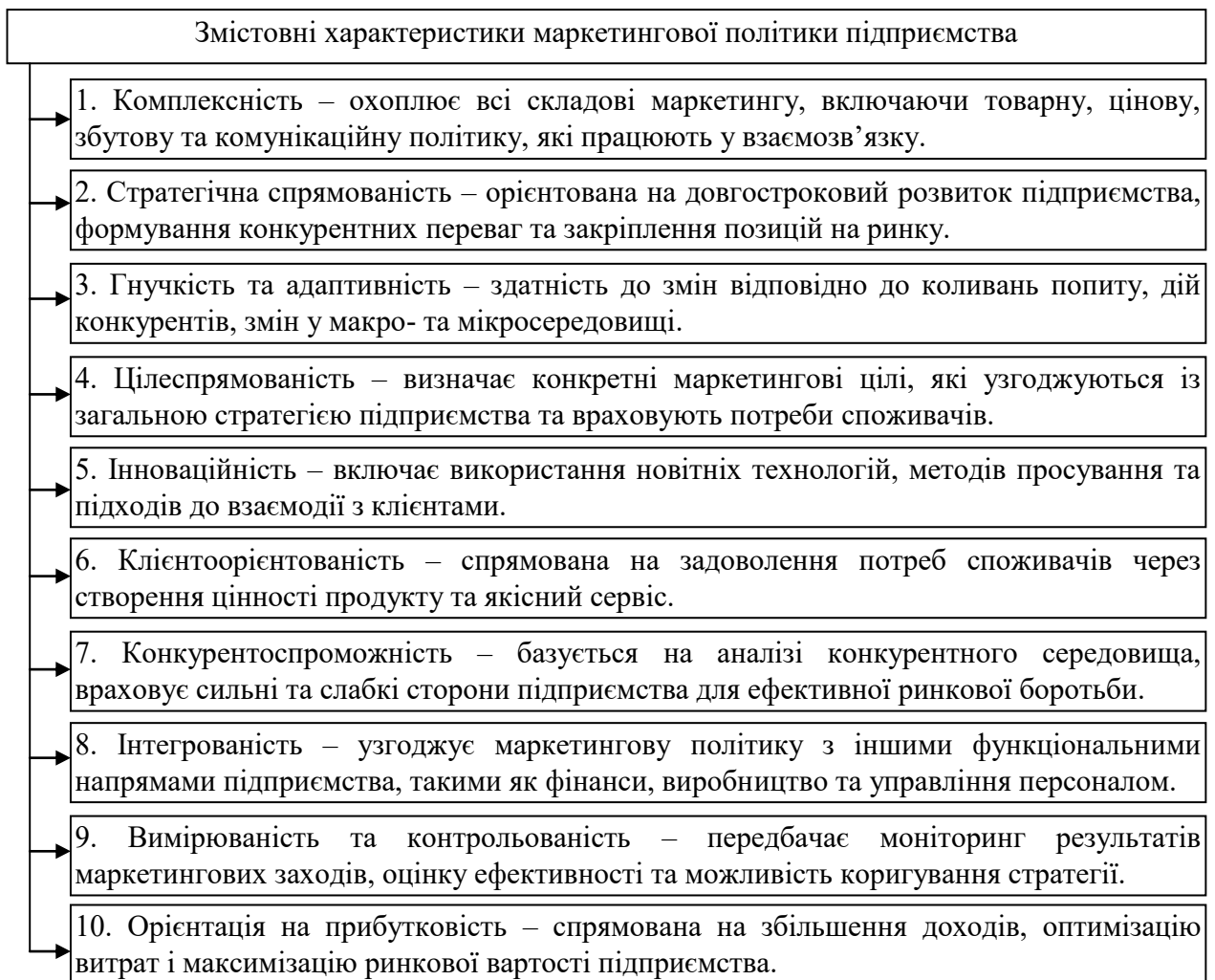


Рис. 1.1. Змістовні характеристики маркетингової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [39; 68]

Визначені характеристики відображають сутність маркетингової політики підприємства та її важливість у досягненні стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Маркетингова політика може розглядатися з двох основних підходів: широкого та вузького. У широкому сенсі вона виступає як наука, що інтегрує всі ринкові субдисципліни, такі як ціноутворення, збут, реклама, управління брендом і поведінка споживачів. Вона охоплює глобальні механізми взаємодії між підприємствами, споживачами, конкурентами та іншими ринковими учасниками. У вузькому сенсі маркетингова політика є спеціалізованою галуззю знань, що зосереджується на дослідженні конкретних аспектів маркетингової діяльності підприємства. Вона вивчає внутрішні характеристики ринку, особливості поведінки споживачів і механізми впливу на них через маркетингові інструменти [39].

Маркетингова політика відіграє критичну роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства на ринку, оскільки визначає стратегії залучення та утримання споживачів. Вона охоплює комплекс рішень щодо формування асортименту, ціноутворення, розподілу та комунікацій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища. Ефективна маркетингова політика сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню прибутковості. Вона базується на аналізі ринкових тенденцій, поведінки споживачів і конкурентної ситуації, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, грамотне формування маркетингової політики є ключовим фактором довгострокового розвитку та стабільності підприємства [19].

Значення маркетингової політики для успішної діяльності підприємства на ринку представлено на рис. 1.2.

Отже, маркетингова політика є визначальним чинником успіху компанії на ринку, дозволяючи їй залучати, утримувати та розвивати споживачів, оптимізувати витрати та адаптуватися до змін в зовнішньому конкурентному оточенні.

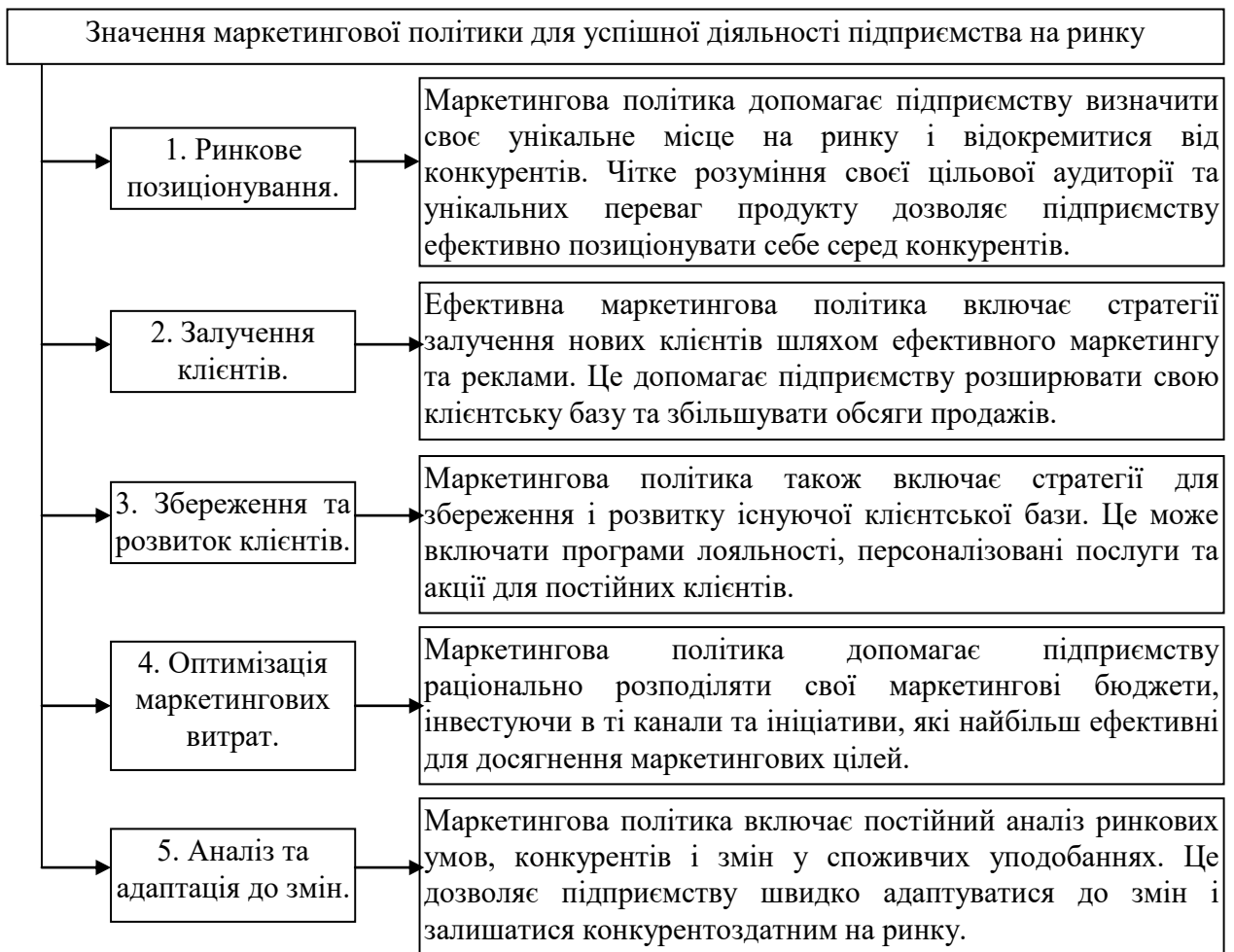


Рис. 1.2. Значення маркетингової політики для успішної діяльності підприємства на ринку

Джерело: складено автором на основі [4; 15]

Метою маркетингової політики підприємства є забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Вона спрямована на ефективне управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною діяльністю, що дозволяє задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей. Чітко сформована маркетингова політика допомагає підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати ресурси та підвищити прибутковість. Основними завданнями є визначення цільових сегментів, розробка ефективних маркетингових інструментів і створення позитивного іміджу компанії. Таким чином, маркетингова політика відіграє ключову роль у формуванні довгострокового успіху підприємства [24].

Основні завдання, які постають перед маркетинговою політикою у створенні стратегії функціонування підприємства на ринку наведено на рис. 1.3.

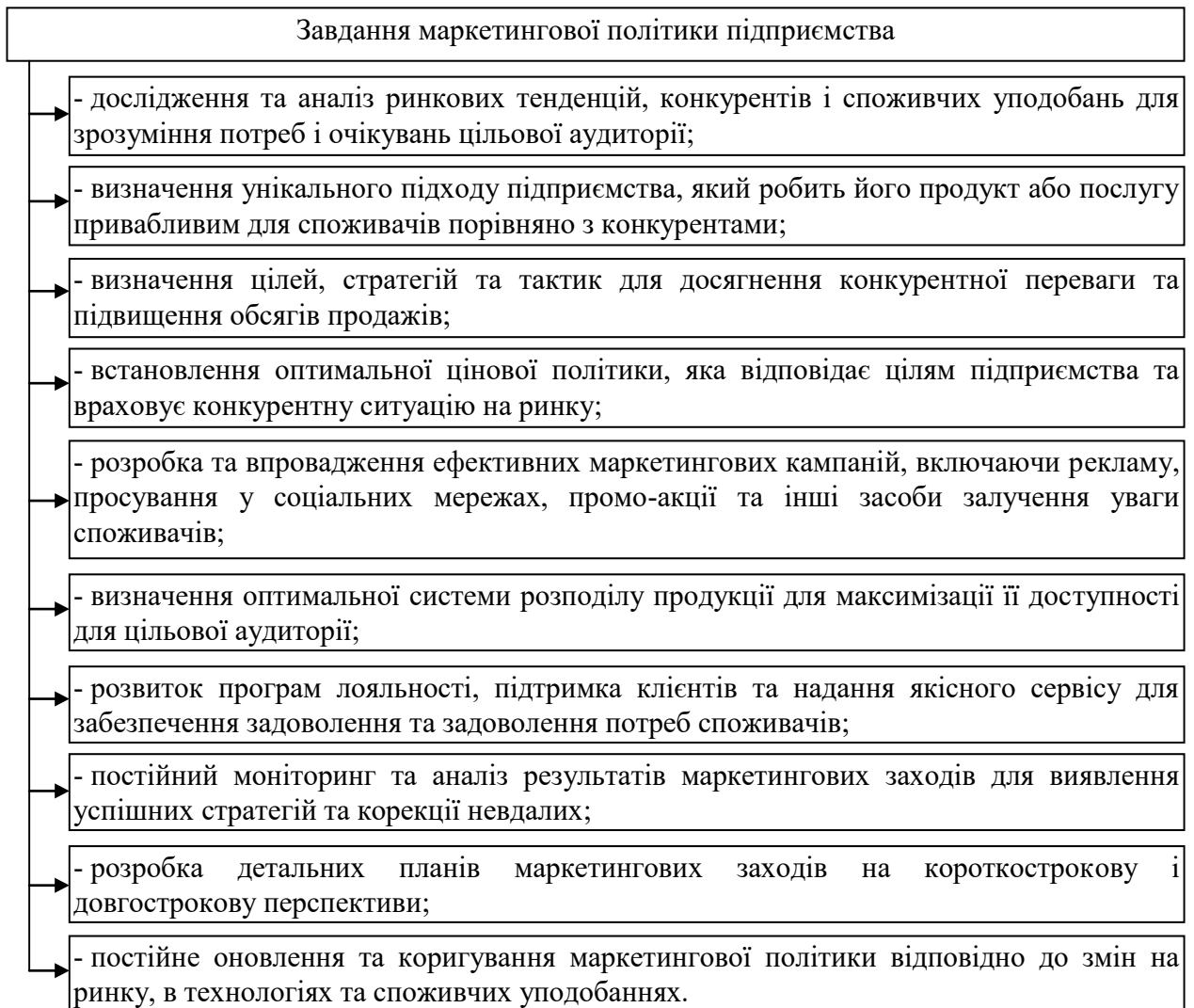


Рис. 1.3. Завдання маркетингової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [24; 39]

Ідентифікація структури маркетингової політики є важливим етапом у забезпеченні ефективного управління підприємством на ринку. Чітке визначення основних складових маркетингової політики дозволяє зосередити зусилля на ключових аспектах, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Це забезпечує злагоджену роботу всіх елементів маркетингу, таких як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства. Ідентифікація структури дозволяє також ефективно планувати і контролювати маркетингові активності, оцінюючи їх

результати. В результаті, вона сприяє сталому розвитку підприємства, зростанню його впізнаваності та покращенню взаємодії з цільовою аудиторією [58].

Структура маркетингової політики визначає основні складові, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, які сприяють досягненню його стратегічних цілей на ринку.

Структура маркетингової політики підприємства за моделлю «4Р» представлена на рис. 1.4.

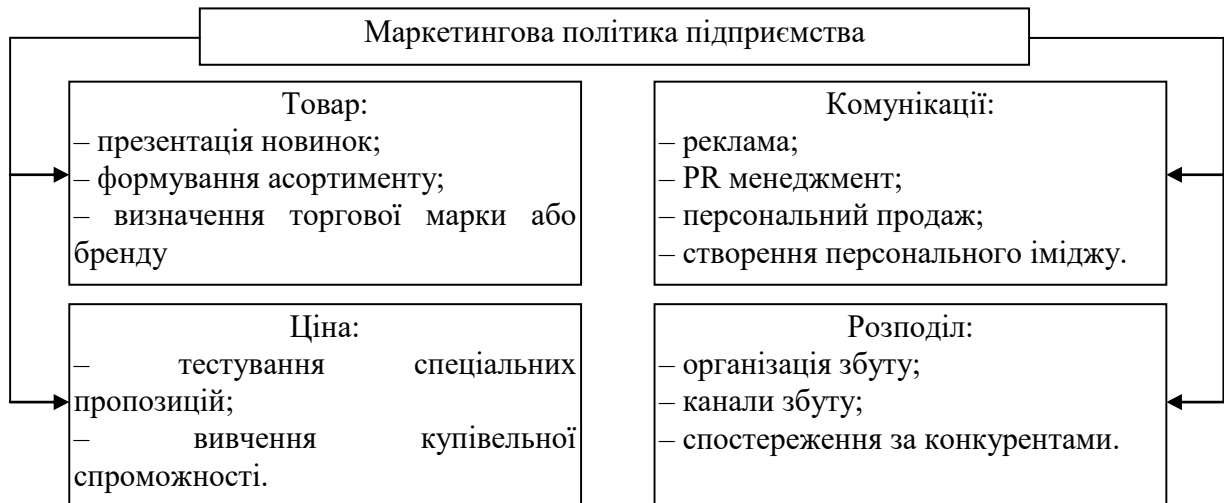


Рис. 1.4. Структура маркетингової політики підприємства за моделлю «4Р»

Джерело: складено автором на основі [4; 19]

Модель «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) є класичним підходом до формування маркетингової політики підприємства, що охоплює чотири основні складові, які взаємодіють між собою для досягнення ефективного управління на ринку [30].

1. Товарна політика визначає, який асортимент продукції підприємство буде пропонувати споживачам, як він буде виглядати, які його характеристики, якість, дизайн і упаковка. Це також включає управління життєвим циклом товарів, розробку нових продуктів та інноваційних рішень. Товарна політика має на меті задоволення потреб споживачів та створення конкурентних переваг через унікальність або високу якість продукту [18].

2. Цінова політика визначає стратегію встановлення цін на продукцію чи послуги, що допомагає підприємству досягти фінансових цілей, таких як

максимізація прибутку та частки ринку. Вона включає вибір методів ціноутворення (наприклад, за вартістю, через попит або конкурентне ціноутворення), а також стратегії знижок, акцій і ціноутворення в залежності від етапу життєвого циклу товару [39].

3. Політика розподілу охоплює всі канали збуту та логістичні процеси, через які продукція потрапляє до кінцевого споживача. Це включає вибір каналів дистрибуції, організацію ефективної доставки, вибір посередників та управління запасами. Метою цієї складової є забезпечення доступності продукції для споживачів у потрібному місці та в потрібний час.

4. Політика просування охоплює стратегії та інструменти для підвищення обізнаності про продукт і його продажів. Це включає рекламу, PR-активності, продажі, спеціальні пропозиції, використання соціальних мереж і цифрового маркетингу для взаємодії з потенційними клієнтами. Метою є формування позитивного іміджу бренду, привернення уваги споживачів та стимулювання попиту на продукцію [33].

Модель «4P» є основою для побудови маркетингової стратегії підприємства, забезпечуючи збалансований підхід до кожної зі складових для досягнення максимального результату на ринку.

Таким чином, маркетингова політика є важливим інструментом для стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона визначає основні напрямки його ринкової діяльності. Вона включає в себе всі ключові аспекти управління, такі як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, що дозволяють підприємству успішно адаптуватися до змін в ринковому середовищі. Чітко розроблена маркетингова політика допомагає не лише залучати та утримувати клієнтів, а й ефективно управляти ресурсами, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Завдяки маркетинговій політиці компанія може не лише задовольняти потреби споживачів, але й створювати нові ринкові можливості, розвивати інновації та просувати нові продукти.

1.2. Система управління маркетинговою політикою підприємства

Управління маркетинговою політикою підприємства є одним з найважливіших аспектів для досягнення його довгострокового успіху та стабільності на ринку. В умовах швидкоплинних змін ринкових умов, конкурентного тиску та вимог споживачів, ефективне управління маркетингом дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентні позиції, але й розширювати їх. Завдяки грамотно розробленій маркетинговій політиці, компанія здатна здійснювати стратегічне планування, передбачати ринкові тренди та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливість управління полягає в тому, що це дозволяє узгодити всі напрямки маркетингової діяльності (товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику) для досягнення максимального результату. Крім того, правильно організоване управління дозволяє підприємству більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби і формувати лояльність [39].

Управління маркетинговою політикою також включає моніторинг та оцінку результатів, що дає змогу оперативно коригувати стратегії та тактики. Завдяки цьому підприємство може залишатися на крок попереду своїх конкурентів, оптимізувати витрати та максимізувати прибутковість. Ефективне управління маркетингом забезпечує баланс між інноваціями та сталими практиками, що дозволяє зберігати стабільність і одночасно розвиватися. В результаті, підприємства, що активно інвестують у маркетингову політику, здатні не лише задовольняти поточні вимоги ринку, але й прогнозувати майбутні тенденції. Тому управління маркетинговою політикою є ключовим фактором для успіху та сталого розвитку будь-якого бізнесу [58].

Система управління маркетинговою політикою підприємства – це сукупність організаційних структур, процесів, методів і інструментів, які спрямовані на розробку, реалізацію та контроль ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона включає в себе поєднання стратегічних і тактичних рішень, які регулюють всі аспекти маркетингової діяльності, зокрема товарну,

цінову, збутову та комунікаційну політику [59].

Метою управління маркетинговою політикою підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного розвитку та максимізації прибутку через ефективне використання маркетингових ресурсів. Це досягається шляхом формування і реалізації стратегії, що відповідає потребам споживачів, враховує ринкові тенденції та конкурентну ситуацію. Управління повинно забезпечити оптимізацію всіх складових маркетингової діяльності, таких як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, для досягнення поставлених цілей.

Основним завданням є створення стійких взаємозв'язків з клієнтами, підвищення лояльності до бренду та максимізація продажів при збереженні фінансової стабільності підприємства. В результаті, мета управління полягає в створенні довгострокової цінності для підприємства та його споживачів через ефективну реалізацію маркетингових ініціатив [70].

Маркетингова політика є обширним поняттям, якщо розглядати його в розрізі діяльності підприємства, і поділяється на певні частини, наприклад такі як збут чи ціноутворення. Саме тому на сьогоднішній день уніфікованого підходу до формування політики немає, все розглядається в залежності від умов у яких знаходиться зараз підприємство та ситуації на ринку, під яку варто підлаштовуватися. Тим не менше певна основа має існувати. Такою пропонується зробити схему із 4 етапів, наведену на рис. 1.5. У цій схемі доволі точно описані елементи, які обов'язково мають бути присутніми у загальній маркетинговій стратегії, проте реалізація та розгляд кожного із них лежатимуть у баченні та відповідальності кожного окремого підприємства.

Вище було зазначено, що в понятті «маркетингова політика», управління відбувається на основі концепції 4Р та маркетингового міксу (комплексу маркетингу). У запропонованій же схемі ці елементи знаходяться на останньому етапі, на якому будуть конкретно реалізовуватися усі прийоми відповідно до 4Р. Їм передують три етапи, якими буде доповнено дослідження ринку та особливостей діяльності. Саме ці додаткові етапи є основною частиною дослідження [39; 75].

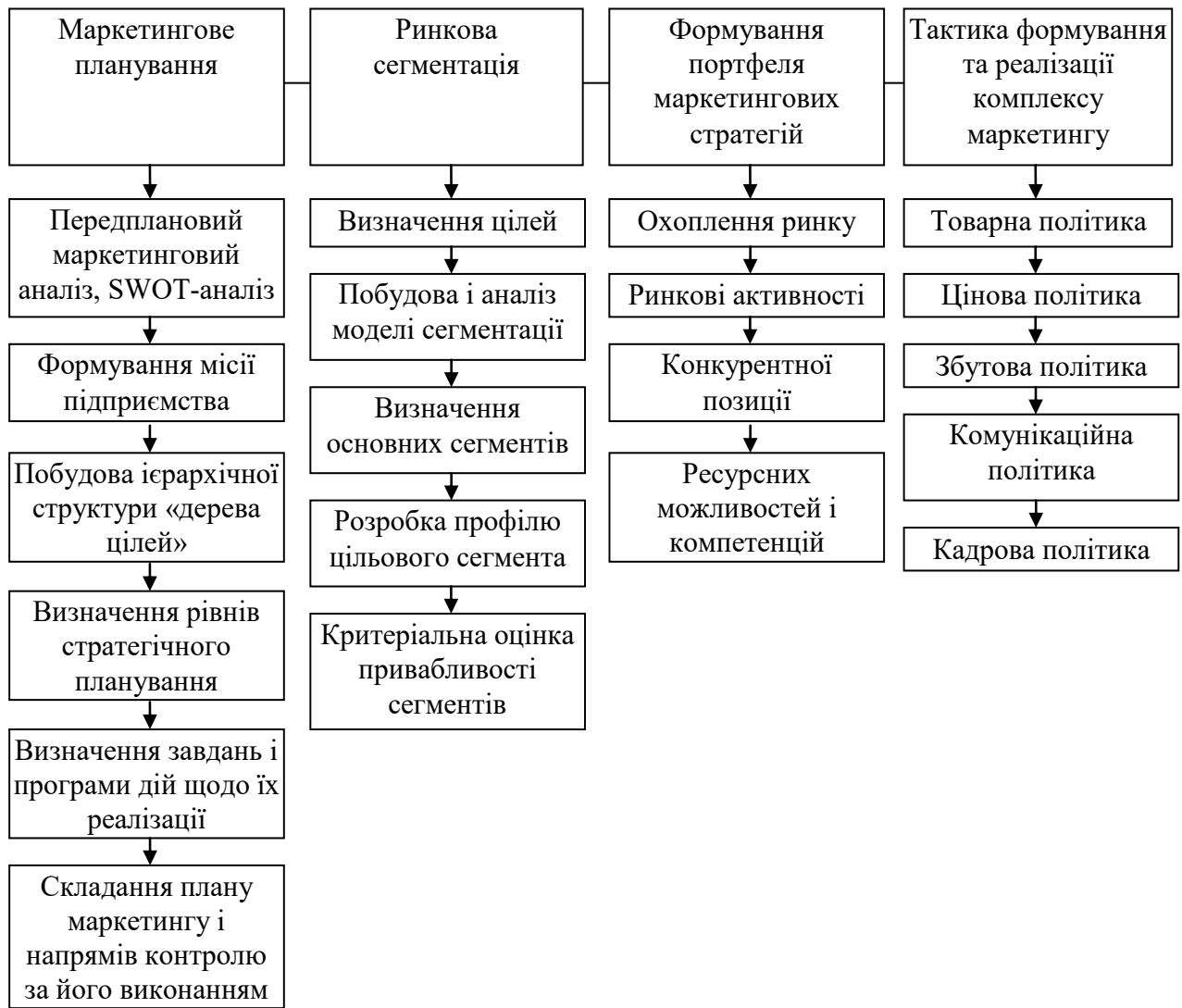


Рис. 1.5. Базова схема системи управління маркетинговою політикою

Джерело: складено автором на основі [4; 23]

До першого етапу, а саме до маркетингового планування слід відносити комплекс дій, в результаті виконання яких виконуватимуться наступні завдання [19]:

- визначення цілей і принципів планування;
- визначення критеріїв оцінювання результатів дослідження;
- визначення об’єкта планування;
- окреслення методичної та інформаційної основи планування;
- організація процесу планування;
- узагальнення та дослідження отриманих результатів планування, з подальшим складанням плану та імплементації його на підприємство.

Виконання даних завдань відбуватиметься у 6 кроків: три підготовчі, два основні та один контрольний. Після завершення усіх цих кроків, буде сформовано готовий до імплементації на підприємство маркетинговий план.

Другим етапом у схемі управління маркетинговою політикою є сегментація ринку. Надзвичайно важливий процес, який окреслюватиме цільову аудиторію, та бажаний сегмент ринку, на який варто звертати увагу та ресурси. Основою сегментації є поділ усіх споживачів з виділенням тієї групи, якій характеристики товару підприємства підходять найбільше, з подальшим розширенням цієї групи та покращенням характеристик, щоб забезпечити таке розширення. Зазвичай при визначенні цільової групи, підприємства орієнтуються на обмежений сегмент ринку (групу споживачів), що висуває до конкретної товарної пропозиції чи послуги схожі вимоги, які одночасно відрізняються від вимог і побажань інших сегментів ринку. Таким чином окреслюється аудиторія, яка буде максимально взаємодіяти з продуктом підприємства та мінімально з продуктами конкурентів [28].

Концентрація зусиль та ресурсів на одному напрямку є вигіднішим, ніж розпилення на ширший сегмент, адже збільшення «зони покриття» на досліджуваному ринку істотно зменшує конверсію клієнтів, не змінюючи рівня реалізації. Саме цей факт і описує основну причину та важливість проведення сегментації. Проте варто відмітити, що вибір самого напрямку та способу поділу аудиторії, залежить безпосередньо від самого підприємства. На вибір найбільше впливатимуть такі фактори, як рівень доходів населення та його платоспроможність, наявність попиту та кількості конкурентів, що формують пропозицію, та загальні ринкові фактори, які впливатимуть на включення чи виключення споживачів із цільової аудиторії [22].

Повертаючись до рис. 1.5, бачимо п'ять основних кроків, які, відповідно до стратегій виконання, затверджених підприємством, в результаті оцінки всіх сегментів та підсегментів, сформують чіткий опис аудиторії та максимально підходящі для підприємства її частини.

Таким чином, по завершенню двох етапів, буде сформовано загальні

маркетингові плани та окреслено цільову аудиторію, на яку буде орієнтуватися підприємство. Ця інформація дозволяє приступити до 3 етапу, а саме безпосереднього до формування маркетингових стратегій. Необхідність полягає в тому, що пакет розроблених стратегій має відповідати довгостроковим та короткостроковим цілям підприємства, а також підходити підприємству за його потенційними можливостями, а тому варто поєднувати декілька підходів залежно від ситуації на ринку та конкурентоспроможності підприємства. У ширшому значенні процес вибору базової маркетингової стратегії визначається як розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги. Таким чином, при дослідженні ринку, його цільового сегменту, активності, конкурентних та виробничих потенціалів підприємства, та подальшому оцінюванні отриманих результатів дослідження, формується портфель маркетингових стратегій, які супроводжуватимуть безпосередню реалізацію елементів маркетинг-міксу на наступному етапі. Тактику формування маркетингового комплексу описувати не є доцільним, адже вона стосується кожного окремого підприємства та притаманним йому унікальним умовам. Варто лиш сказати, що вона буде формуватися в рамках тих правил та заходів, сформованих на попередніх етапах [4; 23].

Враховуючи взаємозв'язок між трьома підготовчими етапами, та їх необхідною відповідністю до цілей та можливостей підприємства, в результаті реалізації цих етапів, формується «кістяк». Цей базовий фрагмент і є основою маркетингової політики та позначає межі ринку для підприємства, цільову аудиторію, конкурентну позицію, виробничий потенціал та маркетингові стратегії, за якими цей потенціал реалізується найкраще. В той же час він слугує певними рамками, в межах яких підприємство формуватиме свою тактику маркетингового комплексу.

Щоб досягнути результату у формуванні успішної маркетингової політики, необхідно не тільки користуватися вказівками описаними вище, а й і дотримуватися таких базових правил при маркетинговій діяльності (рис. 1.6).

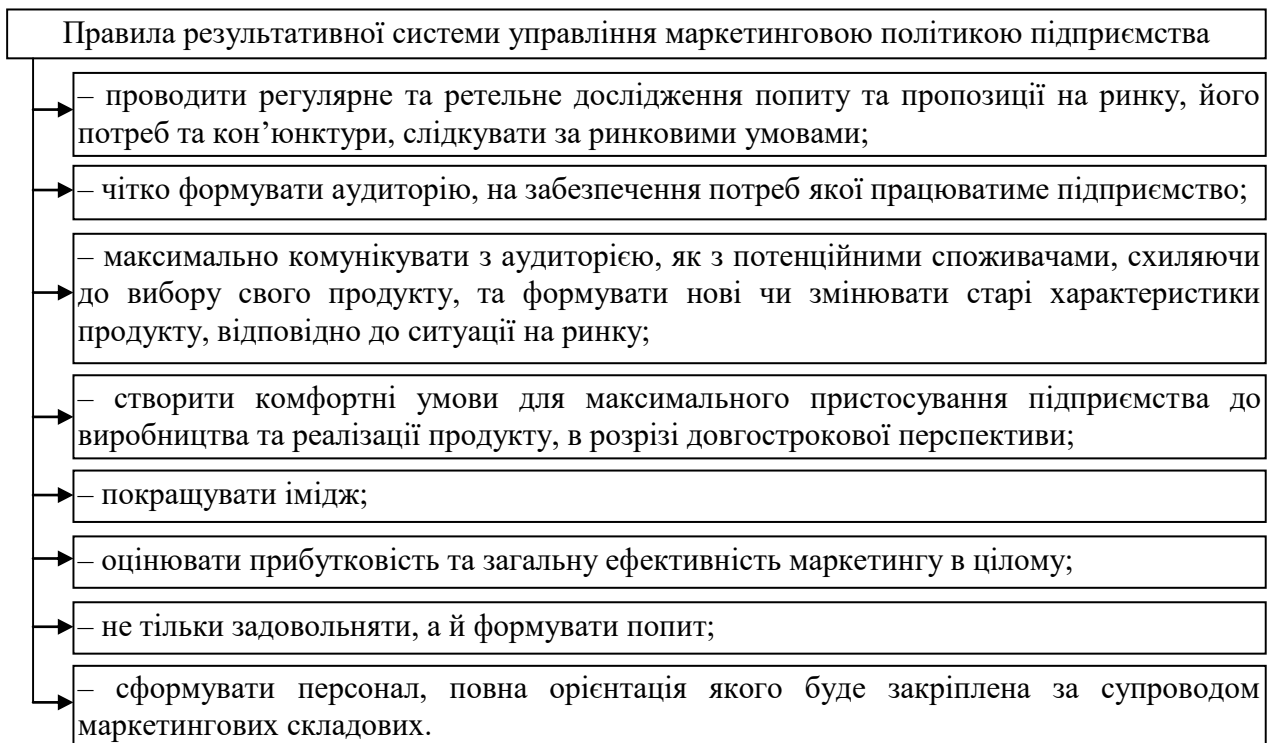


Рис. 1.6. Правила результативної системи управління маркетинговою політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [30; 67]

Ефективне та взаємопов'язане використання всіх елементів маркетингового комплексу в поєднанні з вищевказаними умовами дасть змогу успішно функціонувати в рамках розробленої маркетингової політики.

Різноманітність підходів до побудови системи управління маркетинговою діяльністю обумовлена багатьма факторами, зокрема особливостями підприємства, ринковими умовами та конкретними цілями. Кожне підприємство, враховуючи свої ресурси, потреби та рівень розвитку, обирає відповідну модель, яка найкраще відповідає його стратегії. Підходи можуть варіюватися від традиційних методів, орієнтованих на класичні маркетингові інструменти, до сучасних інноваційних стратегій, що використовують цифрові технології та аналітику даних. Важливим аспектом є інтеграція всіх функцій маркетингу в єдину систему, що забезпечує скоординовану діяльність та досягнення бажаних результатів. Оскільки ринок постійно змінюється, підприємства повинні бути готовими адаптувати свої підходи до нових умов і викликів [58].

Різні підходи до побудови системи управління маркетинговою діяльністю підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Різні підходи до побудови системи управління маркетинговою діяльністю

Підхід	Опис	Переваги
Традиційний підхід	Заснований на класичних маркетингових інструментах, таких як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика.	Простота і зрозумілість. Довгостроковий досвід застосування.
Інтегрований підхід	Поєднує всі функції маркетингу в єдину систему, що охоплює всі аспекти, від розробки продукту до післяпродажного обслуговування.	Забезпечує скоординовану роботу всіх маркетингових функцій.
Цифровий підхід	Орієнтується на використання цифрових технологій та аналітики даних для управління маркетинговими процесами.	Можливість аналізувати велику кількість даних і швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів.
Адаптивний підхід	Фокусується на швидкому реагуванні на зміни ринкових умов і потреб споживачів, орієнтується на гнучкість та адаптацію.	Дає можливість швидко реагувати на зміни ринку та споживацькі запити.
Сегментований підхід	Орієнтується на розподіл ринку на окремі сегменти та розробку індивідуальних стратегій для кожного з них.	Можливість більш точного націлювання на потреби кожного сегмента ринку.
Продуктовий підхід	Орієнтований на управління маркетинговою діяльністю в межах конкретних продуктів або продуктових ліній.	Забезпечує глибоке розуміння потреб клієнтів для кожного окремого продукту.
Ринковий підхід	Зосереджений на ринку, на якому працює підприємство, і його специфічних особливостях та вимогах.	Орієнтація на потреби ринку підвищує ефективність і результативність маркетингових кампаній.
Процесний підхід	Включає оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з маркетингом, від створення ідеї до взаємодії з клієнтами після продажу.	Охоплює всі етапи маркетингового циклу, що забезпечує комплексний контроль.
Клієнт-орієнтований підхід	Фокусується на потребах та інтересах споживачів, з акцентом на надання максимального задоволення від продукту або послуги.	Підвищення лояльності клієнтів і зростання повторних продажів.
Інноваційний підхід	Орієнтований на впровадження нових технологій, рішень та інновацій у маркетингові процеси, щоб зберігати конкурентні переваги.	Створює нові можливості для розвитку і росту компанії.
Соціальний підхід	Орієнтований на створення соціально відповідальних маркетингових кампаній, які враховують етичні, екологічні та соціальні аспекти.	Підвищує репутацію компанії і залучає споживачів, які підтримують соціальні ініціативи.

Джерело: складено автором на основі [59; 70]

Різноманітність підходів до побудови системи управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємствам вибирати стратегії, які найбільше відповідають їхнім цілям, ресурсам та умовам ринку. Кожен підхід має свої особливості: від традиційних методів до сучасних цифрових стратегій, що використовують аналітику даних і технології. Важливою складовою є інтеграція всіх функцій маркетингу в єдину систему, що забезпечує координацію та ефективність. Однак кожен підхід має свої переваги і недоліки, що впливає на вибір оптимальної стратегії [63].

Також, можна сформулювати етапи формування маркетингової політики, яка складається з п'яти основних послідовних етапів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи формування маркетингової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [66]

Таким чином, можна стверджувати, що система управління маркетинговою діяльністю є ключовим елементом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вона включає в себе інтеграцію всіх функцій маркетингу та створення скоординованої стратегії для досягнення поставлених цілей. Завдяки правильному управлінню маркетингом підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, ефективно реагувати на потреби споживачів і підтримувати стабільний розвиток. Вибір підходу до побудови системи залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема ресурсів компанії та специфіки її діяльності.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління маркетинговою політикою підприємства

Системна оцінка ефективності управління маркетинговою політикою підприємства є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг на ринку. Вона дозволяє підприємствам об'єктивно оцінювати результативність своїх маркетингових стратегій і тактик, що є необхідним для адаптації до змінюваних умов ринку. Оцінка ефективності допомагає виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, що дає змогу своєчасно коригувати стратегії. Завдяки цій оцінці, підприємства можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів, адаптувати свої пропозиції до ринкових вимог та підвищувати задоволеність споживачів [18].

Окрім того, регулярний моніторинг маркетингової політики дозволяє скоротити витрати, пов'язані з невдалою реалізацією стратегій, та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Врахування якості виконання маркетингових заходів дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків у розвитку підприємства. Системна оцінка є основою для довгострокового планування і розвитку, адже дозволяє прогнозувати майбутні результати на основі реальних даних. Вона також сприяє підвищенню внутрішньої ефективності та зростанню конкурентоспроможності компанії. Для підприємства важливо впроваджувати комплексні методи оцінки, які враховують різноманітні фактори впливу та допомагають забезпечити стратегічний успіх.

Оцінка ефективності управління маркетинговою політикою підприємства - це процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою маркетингову стратегію і досягає поставлених цілей [28].

Цей процес охоплює кілька ключових аспектів, зокрема: відповідність маркетингових заходів потребам і вимогам споживачів, ефективність використання ресурсів, досягнення бажаних фінансових результатів, таких як

збільшення прибутку, ринкової частки або зростання продажів. Оцінка ефективності допомагає виявити як позитивні, так і негативні результати маркетингової діяльності, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії і тактики для покращення результатів у майбутньому. Вона також включає в себе моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень задоволеності клієнтів, лояльність до бренду та зростання конкурентоспроможності. В кінцевому підсумку оцінка ефективності управління маркетинговою політикою є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підтримки його конкурентних переваг на ринку [28].

Основні завдання оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні завдання оцінювання ефективності управління маркетинговою
політикою підприємства

Завдання оцінювання	Характеристика	Позитивні прояви	Приклад
1	2	3	4
Аналіз досягнення стратегічних цілей	Оцінка того, наскільки маркетингова політика відповідає довгостроковим стратегічним цілям підприємства.	Допомагає виявити, чи ефективно реалізуються стратегічні плани, орієнтуючи підприємство на майбутній успіх.	Визначення того, чи збільшилася ринкова частка або зросла впізнаваність бренду після впровадження нової стратегії.
Оцінка фінансових результатів	Оцінка фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, збільшення обсягів продажу тощо.	Дозволяє зрозуміти, чи виправдовують маркетингові витрати фінансові результати.	Порівняння зростання доходів до і після впровадження нової маркетингової кампанії.
Визначення ефективності використання ресурсів	Оцінка того, наскільки оптимально використовуються фінансові, людські та інші ресурси в маркетинговій діяльності.	Допомагає оптимізувати витрати і підвищити загальну ефективність підприємства.	Визначення, чи збільшився продаж при збереженні або зменшенні витрат на маркетинг.
Оцінка задоволеності клієнтів	Вимірювання рівня задоволеності споживачів продуктами, послугами та загальним досвідом взаємодії з брендом.	Підвищення лояльності клієнтів і поліпшення споживчого досвіду.	Проведення опитувань клієнтів щодо їхнього досвіду після запуску нової продуктної лінії.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Визначення ефективності каналів збуту	Оцінка результативності різних каналів продажу та їх взаємодії з іншими маркетинговими інструментами.	Допомагає з'ясувати, які канали збуту найефективніші, і де слід зосередити маркетингові зусилля.	Аналіз результатів від онлайн-продажів порівняно з традиційними роздрібними точками.
Оцінка конкуренто-спроможності	Оцінка позиції підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами.	Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової політики підприємства відносно конкурентів.	Аналіз частки ринку підприємства після впровадження нової продуктної лінії, порівняно з конкурентами.
Оцінка ефективності маркетингових комунікацій	Аналіз того, як маркетингові повідомлення досягають цільову аудиторію і яку реакцію вони викликають.	Дозволяє коригувати рекламні кампанії і комунікації, щоб підвищити їх результативність.	Оцінка впливу рекламних кампаній на відвідуваність сайту або соціальні мережі.

Джерело: складено автором на основі [13; 23]

Визначені завдання допомагають підприємству не лише оцінити поточні результати маркетингових стратегій, а й надають інсайти для коригування подальших кроків і досягнення кращих результатів у майбутньому.

На сьогоднішній день немає єдиного методичного підходу до оцінки ефективності маркетингової політики, який би універсально підходив для всіх типів підприємств. Це обумовлено тим, що різні підприємства мають свої специфічні умови діяльності, ринкові сегменти, стратегії та ресурси. Кожне підприємство визначає ключові показники ефективності (KPI) залежно від своїх індивідуальних цілей та завдань, а також від особливостей ринку, на якому воно працює. Для малих і середніх підприємств можуть бути важливіші показники, пов'язані з витратами на маркетинг і обсягами продажу, тоді як для великих корпорацій - з більш складними аналізами фінансових результатів, долею на ринку і довгостроковою стратегією. У зв'язку з цим, методи і підходи до оцінки ефективності маркетингової політики варіюються в залежності від типу підприємства, його розміру, цілей та конкретних умов ринку. Тому необхідно розробляти індивідуальні підходи до оцінки результатів маркетингової діяльності, що відповідатимуть специфіці кожного бізнесу.

У науковій літературі виділяють чотири основні групи методів оцінки ефективності маркетингової політики підприємства. Кожна з цих груп має свої особливості та застосовується залежно від конкретних цілей та умов підприємства. Представимо короткий опис кожної групи [4; 8; 24; 60]:

1. Кількісні методи - це методи, що використовують числові показники для оцінки ефективності маркетингової політики. Вони включають різноманітні фінансові та статистичні інструменти, такі як аналіз рентабельності, ринкової частки, обсягів продажу, витрат на маркетинг, тощо. Такі методи дозволяють отримати об'єктивні дані, які можна порівнювати і аналізувати.

2. Соціологічні методи - ці методи включають різноманітні опитування, фокус-групи, інтерв'ю з клієнтами та іншими учасниками ринку для збору інформації про сприйняття бренду, задоволеність споживачів і ефективність маркетингових заходів. Соціологічні методи дозволяють отримати зворотний зв'язок безпосередньо від цільової аудиторії.

3. Експертні (суб'єктивні) методи - в основі цих методів лежить оцінка ефективності маркетингової політики за допомогою думки фахівців, консультантів або керівників підприємства. Це можуть бути як інтерв'ю з експертами, так і проведення оцінки за допомогою анкетування або групових обговорень.

4. Якісні методи (аудит маркетингу) - ці методи включають проведення детального аудиту маркетингової політики підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточних стратегій, визначити їх відповідність сучасним вимогам ринку та пропонувати напрямки для поліпшення. Аудит маркетингу включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Кожна з цих груп методів дає можливість отримати цінну інформацію для коригування маркетингової політики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність маркетингової політики промислових підприємств оцінюється за допомогою різноманітних показників, які відображають різні

аспекти діяльності підприємства. Основні показники ефективності можуть включати ті, що представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні показники ефективності маркетингової політики підприємства

Показник	Зміст показника	Важливість для підприємства
Ринкова частка	Відсоток від загального обсягу продажу продукції підприємства на конкретному ринку.	Визначає позицію підприємства на ринку та конкурентоспроможність.
Обсяги продажу	Загальна кількість товарів або послуг, проданих підприємством за певний період.	Оцінює результативність маркетингових зусиль, спрямованих на збільшення обсягів продажу.
Рентабельність продажу	Відношення чистого прибутку до обсягу продажу.	Визначає, наскільки ефективно підприємство отримує прибуток від своїх продажів.
Ціна за клієнта	Сума витрат на залучення одного нового клієнта.	Оцінює ефективність витрат на залучення нових клієнтів і визначає доцільність маркетингових кампаній.
Коефіцієнт лояльності клієнтів	Вимірює рівень задоволеності клієнтів та їх схильність до повторних покупок.	Визначає ефективність стратегій утримання клієнтів та їх лояльність до бренду.
Прибуток від маркетингових інвестицій	Відношення прибутку від маркетингових заходів до витрат на них.	Допомагає оцінити прибутковість маркетингових інвестицій і ефективність витрат.
Індекс задоволеності клієнтів	Вимірює рівень задоволеності клієнтів продукцією та послугами підприємства.	Оцінює успішність маркетингових кампаній щодо сприйняття продукції та послуг споживачами.
Час до досягнення запланованих результатів	Період часу, необхідний для досягнення маркетингових цілей, таких як збільшення продажу.	Допомагає оцінити швидкість реалізації маркетингових стратегій і досягнення поставлених цілей.
Залучення нових ринків	Оцінка ефективності виходу на нові ринки або географічні регіони.	Визначає успішність стратегії розширення та можливість зростання бізнесу.
Витрати на маркетинг в розрізі каналів збуту	Аналіз витрат на маркетинг через різні канали збуту (онлайн, реклама в ЗМІ, виставки тощо).	Допомагає оптимізувати витрати і вибрати найефективніші канали для досягнення цільової аудиторії.

Джерело: складено автором на основі [60; 75]

Представлені показники дають змогу підприємству проводити всебічний аналіз ефективності своїх маркетингових стратегій і коригувати їх залежно від потреб і результатів на ринку.

Вагомим методичним контекстом проведення оцінювання ефективності маркетингової політики на підприємстві є розробка алгоритму його здійснення.

Алгоритм проведення оцінки ефективності маркетингової політики підприємства представлено на рис. 1.8.

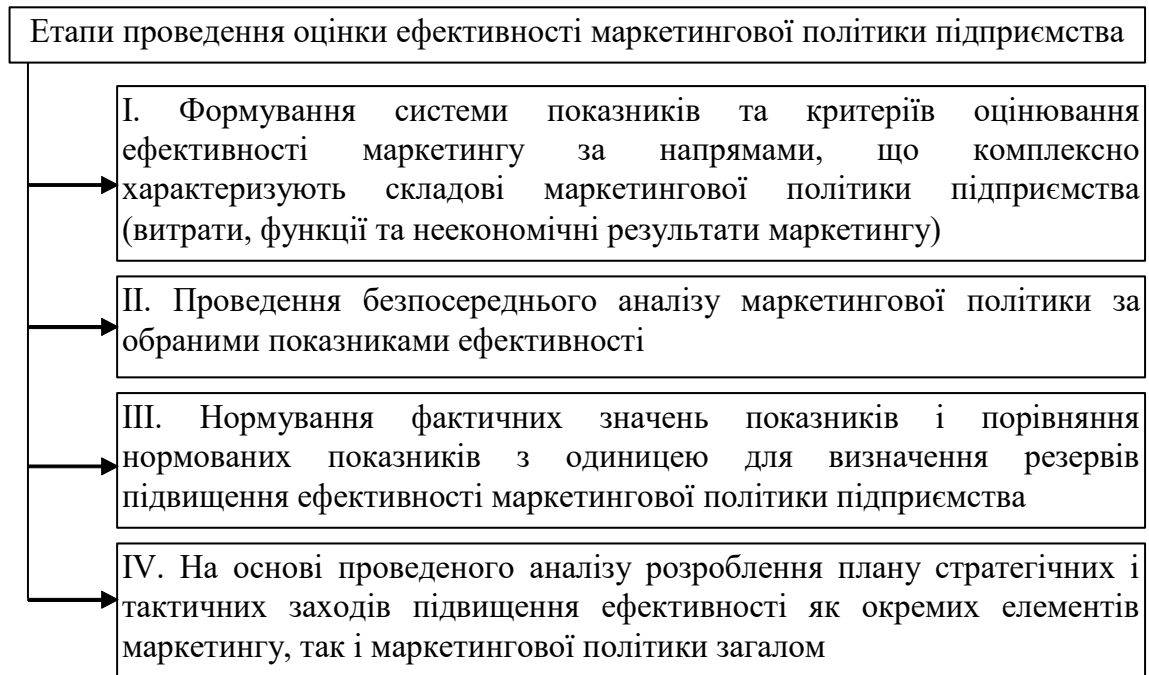


Рис. 1.8. Алгоритм проведення оцінки ефективності маркетингової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [70]

Ефективність маркетингової діяльності підприємства або його підрозділів можна оцінити через п'ять основних складових маркетингової орієнтації [59]:

1. Спрямованість на покупця - ця складова відображає здатність підприємства орієнтувати свою діяльність на потреби та інтереси споживачів. Чим більше уваги приділяється вивченню і задоволенню потреб покупців, тим ефективніше функціонує маркетинг підприємства.

2. Маркетингова інтеграція - включає взаємодію всіх елементів маркетингової діяльності, таких як реклама, ціноутворення, канали збуту, продуктова стратегія тощо. Важливо, щоб ці елементи працювали узгоджено та доповнювали один одного для досягнення загальних цілей підприємства.

3. Адекватність інформації - цей аспект характеризує рівень точності, своєчасності та повноти інформації, яку використовує підприємство для прийняття маркетингових рішень. Чим точніша та актуальніша інформація, тим

більш обґрунтованими є маркетингові стратегії і тактики.

4. Стратегічна орієнтація - це здатність підприємства розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії, що враховують зміни на ринку, технологічні інновації та потреби споживачів. Підприємство, що має чітку стратегічну орієнтацію, здатне адаптувати свої маркетингові стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

5. Оперативна ефективність - оцінює здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та оперативно виконувати маркетингові задачі, включаючи організацію рекламних кампаній, просування продукції, управління запасами тощо. Висока оперативна ефективність дозволяє підприємству швидко адаптуватися до конкурентних умов і мінімізувати втрати [59].

Кожна з цих складових є критично важливою для забезпечення високої ефективності маркетингової діяльності підприємства, оскільки вони взаємопов'язані і разом визначають здатність організації досягати своїх маркетингових цілей.

Оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства є ключовим елементом для визначення успішності реалізації маркетингових стратегій. Один із найбільш ефективних підходів до цього оцінювання передбачає розгляд складових 4Р комплексу маркетингу: продукту, ціни, місця і просування. Такий підхід дозволяє підприємству комплексно аналізувати кожен з цих складових і визначити, які з них потребують коригування для досягнення оптимальних результатів. Оцінка ефективності в розрізі 4Р дає змогу виявити слабкі ланки в маркетинговій стратегії та своєчасно вжити необхідних заходів для покращення результатів [39].

Для оцінювання рівня ефективності маркетингової політики підприємства доцільно використовувати підхід, що включає визначення часткових показників для кожного з елементів комплексу маркетингу 4Р. Ці часткові показники дозволяють більш детально проаналізувати ефективність кожного компонента (продукту, ціни, місця, просування) і виявити можливі проблеми або напрями для поліпшення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники ефективності маркетингової політики підприємства в розрізі
елементів комплексу маркетингу «4Р»

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
1. Розподіл (збут)	
1.1. Темп приросту витрат на збут	$\Delta Bзб = (Bзб_1 - Bзб_0) / Bзб_0$, де $Bзб_1$ – витрати на збут підприємства у базовому році, грн.; $Bзб_0$ – витрати на збут підприємства у попередньому році, грн.
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	$Чвзб = Bзб / Bз$, де $Bзб$ – витрати на збут, грн.; $Bз$ – загальні витрати підприємства, грн.
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	$\Delta OРBзб = \Delta OР / \Delta Bзб$, де $\Delta OР$ – темп зростання обсягу реалізації, %; $\Delta Bзб$ – темп зростання витрат на збут, %
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$PВзб = П / Bзб$, де $П$ – валовий прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.; $Bзб$ – витрати на збут, грн.
2. Просування (реклама)	
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Pзпр = ЧП / Bзпр$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $Bзпр$ – витрати на заходи просування продукції, грн.
2.2. Темп приросту витрат на просування	$\Delta Bзпр = (Bзпр_1 - Bзпр_0) / Bзпр_0$, де $Bзпр_1$ – витрати на заходи просування підприємства у базовому році, грн.; $Bзпр_0$ – витрати на заходи просування підприємства у попередньому році, грн.
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах	$Чвзпр = Bзпр / Bз$, де $Bзпр$ – витрати на заходи просування, грн.; $Bз$ – загальні витрати підприємства, грн.
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	$\Delta OРBзпр = \Delta OР / \Delta Bзпр$, де $\Delta OР$ – темп зростання обсягу реалізації продукції (робіт, послуг), %; $\Delta Bзпр$ – темп зростання витрат на заходи просування, %
3. Товарна політика	
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	$\Delta PЧ = (PЧ_1 - PЧ_0) / PЧ_0$, де $PЧ_1$ – ринкова частка підприємства у базовому році; $PЧ_0$ – ринкова частка підприємства у попередньому році
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta OРс = \Delta OРс_1 / \Delta OРс_0 - 1$, де $\Delta OРс_1$ – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у базовому році, грн.; $\Delta OРс_0$ – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у попередньому році, грн.
3.3. Рентабельність продажів	$Pn = ЧП / ЧД$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.

Продовження таблиці 1.5

1	2
3.4. Рентабельність продукції	$R_{np} = ЧП / C$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; C – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.
4. Цінова політика	
4.1. Індекс товарообігу	$I_m = TO_1 / TO_0$, де TO_1 – товарообіг поточного періоду, грн.; TO_0 – товарообіг базового періоду, грн.
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	$K_{sc} = Ц_n / Ц_p$, де $Ц_n$ – середня ціна одиниці продукції підприємства, грн.; $Ц_p$ – середня ринкова ціна відповідної продукції, грн.
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	$K_{пв} = TO / (C + BO)$, де TO – товарообіг підприємства, грн.; C – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.; BO – сума витрат обігу, грн.
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$P_{THp} = TH_i / PC_i * 100\%$, де TH_i – торгова націнка i -го реалізованого товару, грн.; PC_i – роздрібна ціна i -го реалізованого товару, грн.

Джерело: складено автором на основі [18; 28]

Таким чином, можна зробити висновок, що лише комплексна оцінка ефективності маркетингової політики підприємства є необхідною для того, щоб точно і всебічно визначити рівень успішності впроваджених маркетингових стратегій. Вона дозволяє врахувати всі аспекти маркетингової діяльності, оцінюючи кожен елемент комплексу 4Р та їх взаємодію. Така оцінка забезпечує глибоке розуміння того, як кожен елемент маркетингової стратегії впливає на загальний результат і дозволяє оперативно коригувати стратегію в разі необхідності. Комплексний підхід допомагає виявити сильні й слабкі сторони маркетингової політики підприємства, що сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, комплексна оцінка є важливим інструментом для довгострокового планування, оскільки дозволяє передбачати зміни на ринку і відповідно коригувати маркетингові стратегії. Застосування інтегральних показників дає змогу оцінити ефективність як окремих елементів маркетингу, так і загальної маркетингової політики. Це також сприяє точному вимірюванню результатів маркетингових зусиль, що в кінцевому підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємств є важливим елементом, що визначає рамки діяльності компаній на ринку. Система законодавчих актів, нормативних документів та стандартів формує правову основу для здійснення маркетингових заходів, забезпечуючи захист прав споживачів, конкурентних принципів та інтересів підприємств. Правове регулювання охоплює широкий спектр питань, таких як реклама, захист інтелектуальної власності, ціноутворення, екологічні та соціальні аспекти маркетингової діяльності. Воно також включає правила взаємодії з державними органами, вимоги до продукції та послуг, а також регулювання міжнародної торговельної діяльності. Справедливе та чітке нормативно-правове забезпечення сприяє створенню прозорого ринкового середовища, де підприємства можуть ефективно реалізовувати свої маркетингові стратегії.

Зміни в законодавстві, особливо в сфері цифрових технологій і міжнародних стандартів, безпосередньо впливають на маркетингову політику підприємств, що вимагає постійного оновлення знань і адаптації до нових вимог. Важливість правового регулювання в цій сфері полягає також у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку, зменшенні ризиків порушень та відповідальності за недотримання норм. Врахування правових аспектів у маркетингових стратегіях дозволяє підприємствам не тільки уникнути юридичних проблем, а й підвищити свою репутацію серед споживачів. Для забезпечення ефективного управління маркетинговою політикою підприємства необхідно мати чітке розуміння нормативно-правових вимог, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Таким чином, правове регулювання є невід'ємною частиною ефективної маркетингової політики та стратегії розвитку підприємства.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері формування маркетингової політики підприємств включає в себе кілька ключових аспектів:

1. Законодавчі акти, що регулюють маркетингову діяльність - це основа правового поля, яка визначає правила ведення маркетингових комунікацій, реклами, ціноутворення, продажу та обслуговування споживачів. Включає закони, що захищають інтереси як підприємств, так і споживачів.

2. Захист прав споживачів - законодавство, яке забезпечує права споживачів на отримання якісної та безпечної продукції, надає можливість вирішення спірних ситуацій між підприємствами і споживачами, а також регулює рекламу товарів і послуг.

3. Конкурентне законодавство - нормативно-правові акти, що сприяють здоровій конкуренції на ринку, забороняють недобросовісну конкуренцію, монополію та маніпуляції на ринку товарів і послуг.

4. Правове регулювання реклами - встановлює вимоги до інформації, яка надається споживачам через рекламні кампанії, забезпечує правову захищеність від обману та маніпуляцій.

5. Інтелектуальна власність - правові норми, що захищають торгові марки, патенти, авторські права, ліцензії та інші форми інтелектуальної власності, що є важливими для маркетингової політики підприємств.

6. Екологічні та соціальні стандарти - законодавчі вимоги щодо сталого розвитку, етичного виробництва та соціальної відповідальності підприємств, які також повинні бути враховані при формуванні маркетингової політики.

7. Міжнародні угоди та регулювання - правове поле, що визначає правила експорту та імпорту, взаємодії з міжнародними партнерами та дотримання міжнародних стандартів у маркетинговій діяльності.

Визначені аспекти формують правову основу для ефективного та законного здійснення маркетингової діяльності підприємств, сприяючи розвитку ринку та забезпеченню рівних умов для всіх учасників.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємств в Україні представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
маркетинговою політикою підприємств в Україні

Назва закону	Загальна характеристика
Закон України «Про захист прав споживачів» [51]	Регулює права та обов'язки споживачів, встановлює вимоги до якості товарів та послуг, визначає порядок розгляду скарг та звернень споживачів.
Закон України «Про рекламу» [53]	Встановлює вимоги до рекламної діяльності, включаючи обмеження на маніпулятивну та обманливу рекламу, вимоги до інформації та об'єктивності.
Закон України «Про ціни та ціноутворення» [54]	Визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [49]	Встановлює правила та обмеження щодо антиконкурентної поведінки підприємств, захищає права на конкуренцію та уникнення недобросовісних практик.
Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [52]	Регулює правовий режим та порядок реєстрації товарних знаків, захищає інтереси підприємств у використанні індивідуальних товарних знаків у маркетинговій діяльності.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [50]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.
Закон України «Про антимонопольний комітет України» [48]	Визначає основні завдання та засоби антимонопольного комітету України щодо участі у формуванні та реалізації конкурентної політики.

Джерело: складено автором

Удосконалення нормативно-правового забезпечення відносин у сфері формування маркетингової політики підприємств є необхідним для підтримки справедливої конкуренції, захисту прав споживачів та забезпечення стабільного розвитку ринкових відносин. Основні напрямки удосконалення включають:

1. Адаптація законодавства до сучасних умов ринку - необхідно регулярно оновлювати законодавчі акти для врахування новітніх тенденцій у сфері цифрових технологій, електронної комерції та інноваційних маркетингових стратегій. Це допоможе підприємствам ефективно працювати в умовах швидких змін на ринку та технологічного прогресу.

2. Посилення контролю за рекламною діяльністю - удосконалення правових

норм щодо реклами допоможе запобігти поширенню недобросовісної реклами, маніпуляцій з цінами та вводящих в оману інформаційних матеріалів. Це забезпечить чесність на ринку та захистить споживачів від фальшивих або маніпулятивних маркетингових практик.

3. Захист інтелектуальної власності та авторських прав - необхідно зміцнювати правовий захист торгових марок, патентів та авторських прав підприємств, щоб запобігти їх порушенню на ринку та захистити інтереси компаній, які інвестують у власні продукти та інновації.

4. Забезпечення балансу між економічною свободою і соціальною відповідальністю - важливо розвивати законодавство, яке б забезпечувало можливість підприємствам вільно конкурувати, водночас дотримуючись норм екологічної та соціальної відповідальності. Це включає в себе встановлення стандартів щодо сталого розвитку, етичних аспектів виробництва та екологічних вимог.

5. Удосконалення правового регулювання захисту прав споживачів - створення ефективних механізмів захисту прав споживачів, а також посилення відповідальності за порушення прав споживачів у маркетингових стратегіях допоможе підвищити довіру до підприємств і ринку в цілому.

6. Інтеграція міжнародних стандартів та угод - врахування міжнародних стандартів, угод і практик, зокрема в сфері маркетингових стратегій, реклами та захисту прав споживачів, допоможе підприємствам працювати на глобальних ринках та відповідати сучасним вимогам міжнародної торгівлі.

7. Розвиток правового регулювання електронної комерції - із зростанням впливу цифрових технологій необхідно розвивати нормативно-правові акти, що регулюють електронні платформи, онлайн-рекламу, електронні договори та захист персональних даних у сфері маркетингу.

Ці напрями удосконалення правового забезпечення дозволяють підприємствам працювати в більш стабільному та прогнозованому середовищі, що позитивно впливає на розвиток ринку, ефективність маркетингових стратегій та загальну конкурентоспроможність підприємств.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємств - це сукупність всіх необхідних інформаційних ресурсів, інструментів і технологій, які забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль маркетингових стратегій і тактик на підприємстві. Це включає збір, обробку, аналіз і використання інформації, що стосується внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на маркетингову діяльність [23].

Основні компоненти інформаційного забезпечення включають [6]:

- маркетингові дослідження - систематичний збір і аналіз даних про ринок, споживачів, конкурентів, а також трендів у галузі, що дозволяє розробляти обґрунтовані маркетингові стратегії;

- інформаційні системи - програмне забезпечення, яке автоматизує процеси збору, зберігання, аналізу та передавання маркетингової інформації. Це можуть бути CRM-системи, ERP-системи, платформи для аналітики даних тощо;

- зовнішні джерела інформації - статистика, державні звіти, аналітичні звіти, інформація з відкритих джерел, інтернет-ресурси та інші матеріали, що надають актуальні дані про стан ринку та конкурентне середовище;

- внутрішні дані підприємства - інформація про продажі, споживчі переваги, фінансові результати, продукцію та послуги, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній і коригувати стратегії;

- комунікаційні канали - засоби обміну інформацією всередині підприємства та з зовнішніми партнерами, що забезпечують оперативне реагування на зміни на ринку та вивчення потреб споживачів.

Корпоративні інформаційні системи управління маркетингом (KICUM) - це комплекс програмних інструментів та технологій, які забезпечують інтеграцію та автоматизацію маркетингових процесів в межах підприємства. Вони спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності, забезпечення доступу до актуальної інформації та аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень. KICUM дозволяють підприємствам краще розуміти потреби своїх споживачів, оптимізувати маркетингові стратегії та тактики, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати конкурентоспроможність.

Основні компоненти KICУМ включають [21]:

1. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) - інструменти для збору, зберігання та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє здійснювати персоналізований маркетинг і покращувати взаємодію з існуючими клієнтами.

2. Системи аналізу та прогнозування (BI-системи) - інструменти для обробки великих обсягів даних і виявлення трендів, що допомагають приймати стратегічні та тактичні рішення, засновані на аналітиці.

3. Інструменти автоматизації маркетингових кампаній - програмні засоби для планування, запуску та моніторингу рекламних кампаній, що дозволяють автоматизувати процеси реклами, просування продуктів і послуг.

4. Електронні платформи для збору зворотного зв'язку та відгуків від клієнтів - інструменти для збору та аналізу відгуків, що допомагають краще розуміти потреби споживачів і адаптувати маркетингові стратегії.

5. Інструменти для управління лояльністю клієнтів - програмні рішення, які дозволяють реалізовувати програми лояльності, знижок і спеціальних пропозицій для стимулювання повторних покупок.

6. Системи моніторингу та аналізу конкурентного середовища - інструменти для збору і аналізу даних про діяльність конкурентів, що дають можливість оперативно реагувати на зміни на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що KICУМ дозволяють підприємствам зменшити витрати на маркетингові заходи, підвищити швидкість прийняття рішень, поліпшити взаємодію з клієнтами та забезпечити високу ефективність маркетингових кампаній. Вони є важливим інструментом у сучасному маркетинговому середовищі, де швидкість реакції та точність аналізу інформації мають вирішальне значення для досягнення успіху.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління маркетинговою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що маркетингова політика підприємства – це комплекс взаємопов’язаних стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на управління ринковою діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку компанії. Вона охоплює формування товарного асортименту, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також адаптацію до змін ринкового середовища. Маркетингова політика підприємства розглядається з трьох основних ракурсів: стратегічного, тактичного та оперативного.

2. Встановлено, що маркетингова політика є важливим інструментом для стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона визначає основні напрямки його ринкової діяльності. Вона включає в себе всі ключові аспекти управління, такі як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, що дозволяють підприємству успішно адаптуватися до змін в ринковому середовищі. Чітко розроблена маркетингова політика допомагає не лише залучати та утримувати клієнтів, а й ефективно управляти ресурсами, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

3. Узагальнено, що система управління маркетинговою політикою підприємства – це сукупність організаційних структур, процесів, методів і інструментів, які спрямовані на розробку, реалізацію та контроль ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона включає в себе поєднання стратегічних і тактичних рішень, які регулюють всі аспекти маркетингової діяльності, зокрема товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Метою управління маркетинговою політикою підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного розвитку та максимізації прибутку через ефективне використання маркетингових ресурсів.

4. Обґрунтовано, що оцінка ефективності управління маркетинговою

політикою підприємства - це процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою маркетингову стратегію і досягає поставлених цілей. Цей процес охоплює кілька ключових аспектів, зокрема: відповідність маркетингових заходів потребам і вимогам споживачів, ефективність використання ресурсів, досягнення бажаних фінансових результатів, таких як збільшення прибутку, ринкової частки або зростання продажів. Оцінка ефективності допомагає виявити як позитивні, так і негативні результати маркетингової діяльності, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії і тактики для покращення результатів у майбутньому.

5. Встановлено, що лише комплексна оцінка ефективності маркетингової політики підприємства є необхідною для того, щоб точно і всебічно визначити рівень успішності впроваджених маркетингових стратегій. Вона дозволяє врахувати всі аспекти маркетингової діяльності, оцінюючи кожен елемент комплексу 4P та їх взаємодію. Така оцінка забезпечує глибоке розуміння того, як кожен елемент маркетингової стратегії впливає на загальний результат і дозволяє оперативно коригувати стратегію в разі необхідності. Комплексний підхід допомагає виявити сильні й слабкі сторони маркетингової політики підприємства, що сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.

6. Доведено, що система законодавчих актів, нормативних документів та стандартів формує правову основу для здійснення маркетингових заходів, забезпечуючи захист прав споживачів, конкурентних принципів та інтересів підприємств. Правове регулювання охоплює широкий спектр питань, таких як реклама, захист інтелектуальної власності, ціноутворення, екологічні та соціальні аспекти маркетингової діяльності. КІСУМ дозволяють підприємствам зменшити витрати на маркетингові заходи, підвищити швидкість прийняття рішень, поліпшити взаємодію з клієнтами та забезпечити високу ефективність маркетингових кампаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань управління маркетинговою політикою підприємства обрано ТОВ «АТБ-Маркет», що є підприємством корпорації «АТБ» - найбільшої мережі України, що динамічно розвивається.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТБ-МАРКЕТ
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-Маркет»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19.07.1999 р.
Уповноважені особи	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок, 40

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «АТБ-Маркет», код ЄДРПОУ 30487219, було зареєстровано 19.07.1999 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає

9930148,65 грн. На час останнього оновлення даних 04.04.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «АТБ-Маркет» є Шаповалова Наталія Анатоліївна.

ТОВ «АТБ-Маркет» (широко відома як «АТБ») - найбільша українська мережа супермаркетів як за товарообігом, так і за числом крамниць, яких у 2021 році мала 1314. Також здійснює доставку продуктів додому. Входить до складу Корпорації «АТБ» [44].

Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» входить до складу дніпровської корпорації «АТБ». Корпорація «АТБ» - це об'єднання великих українських компаній, що здійснюють свою діяльність у таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво та продаж харчових продуктів, надання послуг у сфері спорту й відпочинку. До складу корпорації «АТБ» входять мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», кондитерська фабрика «Квітень», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс», спортивний комплекс «Схід».

Компанію засновано у 1993 році, коли магазини фірми «АгроТехБізнес» поклали початок становленню мережі дискаунтерів під аббревіатурою «АТБ». У 2000-х роках мережа «АТБ» вперше в Україні впровадила нову систему самообслуговування в форматі дискаунтер - крамниця з широким асортиментом товарів за гуртовими цінами.

Визначено, що 1993 року відкрито 6 гастрономів фірми «Агротехбізнес» у Дніпрі. 2003 року - 85 крамниць у 12 містах. 2006 року - 169 крамниць у 38 містах. 2009 року - 340 крамниць у 102 містах. 2013 року - 810 крамниць. 2014 року - через початок окупації Криму та частини Донецької й Луганської областей крамниці мережі на тимчасово окупованих територіях було закрито.

З 2016 року було куплено західноукраїнську торгову мережу «Барвінок», 37 магазинів якої були реорганізовані на роботу під брендом «АТБ». 2017 року відбулося відкриття оновленого супермаркету «АТБ». Мережа увійшла до двадцятки найбільших платників податків країни (ставши в цьому списку єдиним представником роздрібної торгівлі). Сума сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет» склала 4,7 млрд грн. 2018 року мережа налічувала понад 900

крамниць, 50 з яких мали оновлений дизайн, динаміка відкриття сягала 100 крамниць на рік. 2019 року товарообіг «АТБ-Маркет» становив 104,9 млрд грн, а число крамниць на кінець 2020 нараховувало 1201. Мережа налічувала понад 1025 крамниць, 202 з яких мали оновлений дизайн [44].

2020 року - сплачені податки склали 15,6 млрд грн.. Торговельна мережа очолила список компаній України із найвищими доходами, задекларувавши прибуток у 123,9 млрд грн. Відкрито ще 127 супермаркетів, 59 оновили, кількість працівників зросла до 64 000 осіб.

25 серпня 2021 року компанії «АТБ» було видано патент на промислові зразки логотипів для напоїв «The Cola», «The Lemon» і «The Orange». Цю заявку компанія «АТБ» подала, коли до супермаркетів мережі припинилося постачання продукції Coca-Cola. У лютому 2021 року з полиць «АТБ» зникли напої виробництва Coca-Cola, бо компанії не змогли домовитись про умови постачання. Тож мережа супермаркетів вирішила замінити втрачені позиції й почала виробляти напої під власними торговими марками. Виробництво напоїв під цими ТМ налагоджене у місті Черкаси на потужностях одного із місцевих виробників ТОВ «Виробнича компанія "ГУД ФУД"». Тож співпраця між Coca-Cola і мережею «АТБ» відновлена. Причому для магазинів «АТБ» Coca-Cola виробляє унікально фасовані напої у пляшках місткістю 2 л.

Станом на кінець 2021 року, «АТБ-Маркет» об'єднував 1316 магазинів у 24 областях України. Мережа входить до корпорації АТБ, якою володіють Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков та Віктор Карачун.

У лютому 2022 року магазини мережі АТБ розпродали залишки кондитерських товарів Roshen - ритейлер та виробник не продовжили договір про співпрацю на 2022 рік. Це не перший вихід з мережі. У лютому 2021 року з її полиць зникла продукція холдингу МХП, виробника курятини під ТМ «Наша Ряба» [44].

В компанії визнали, що за два місяці від початку російського вторгнення в Україну втратили багато тисяч працівників. Понад 4500 звільнилися та поїхали закордон, а понад 2000 пішли захищати Україну. Кілька тисяч довелося

звільнити через закриття магазинів. Станом на травень 2022 року компанія втратила два великих розподільчих центри в Київській області, які було зруйновано. Зачинено понад 200 магазинів, частина з них зазнали руйнувань. Ще один розподільчий центр на окупованій ЗС РФ Херсонській області. Центр у Харкові не може функціонувати через близькість до фронту.

З 12 серпня 2022 року, у зв'язку із загостренням бойових дій, мережа «АТБ-Маркет» тимчасово припинила роботу в Донецькій області. На початок 2023 року мережа налічувала 1116 магазинів. За підсумками 2023 року корпорація АТБ очолила список найбільших компаній України за версією Української правди [44].

В 2024 році товарообіг мережі «АТБ», за попередніми даними, зріс на 15 % порівняно з 2023 роком – до 248,3 млрд грн. Протягом року мережа поповнилася 47 новими магазинами, ще 11 торгових об'єктів - реконструйовано. За підсумками 2024 року інвестиції компанії зросли на 25 % (на 3 млрд грн) порівняно з попереднім роком і становили майже 15 млрд грн. На початок 2025 року мережа «АТБ» налічує 1257 магазинів.

ТОВ «АТБ-Маркет» є провідною українською мережею роздрібної торгівлі, яка дотримується чітко визначених місії, стратегічного бачення, цілей та принципів розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Місія, стратегічне бачення, цілі та принципи розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Параметр	Опис
1	2
Місія	Забезпечення населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами, гарантуючи якість товару через використання вискоєфективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.
Стратегічне бачення	Стати лідером українського ринку роздрібної торгівлі, забезпечуючи найвищі темпи розвитку за кількістю магазинів, товарообігом, податковими виплатами та кількістю покупців.
Цілі	1. Розширення мережі магазинів у всіх регіонах України для забезпечення доступності товарів для максимальної кількості споживачів. 2. Впровадження сучасних інноваційних рішень і додаткових клієнтських сервісів для підвищення рівня обслуговування. 3. Підвищення ефективності діяльності через оптимізацію бізнес-процесів та використання передових технологій.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Принципи розвитку	1. Орієнтація на потреби клієнтів та забезпечення високого рівня їх задоволеності. 2. Використання високоефективних технологій та етичних стандартів у веденні бізнесу. 3. Постійне вдосконалення та інноваційність у підходах до управління та обслуговування клієнтів. 4. Забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам у фінансовій звітності.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможлиблюють досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-маркет» охоплюють широкий спектр діяльності, спрямованої на ефективне управління мережею роздрібною торгівлі та забезпечення її стабільного розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-маркет»

Напрямок бізнес-процесу	Опис
Закупівля та постачання товарів	Визначення асортименту, укладання договорів з постачальниками, контроль якості продукції, логістика поставок.
Логістика та управління ланцюгом постачання	Оптимізація товарних потоків, зберігання на логістичних центрах, контроль запасів, мінімізація витрат на транспортування.
Управління роздрібною мережею	Відкриття нових магазинів, організація роботи торгових точок, контроль цінової політики, вдосконалення клієнтського сервісу.
Маркетинг та управління клієнтськими відносинами	Проведення рекламних кампаній, аналіз ринку, впровадження програм лояльності, стимулювання продажів через акції та знижки.
Фінансовий менеджмент та контроль витрат	Планування та управління фінансовими ресурсами, аналіз рентабельності, бюджетування, оптимізація витрат.
Управління персоналом	Найм, навчання та мотивація співробітників, розподіл функцій, оцінка ефективності роботи персоналу.
Інновації та цифровізація	Впровадження автоматизованих систем, розвиток онлайн-продажів, використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування попиту.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-маркет» охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема закупівлю, логістику, управління роздрібною мережею, маркетинг, фінанси, персонал та інновації. Ефективне управління цими процесами сприяє оптимізації витрат, покращенню обслуговування клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності компанії. Важливу роль відіграє цифровізація та використання сучасних технологій, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку. Завдяки комплексному підходу до управління бізнес-процесами ТОВ «АТБ-маркет» зберігає лідерські позиції в сфері роздрібної торгівлі.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет» – це ієрархічна система взаємопов'язаних підрозділів, яка забезпечує ефективне функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей (Додаток А).

Основні рівні управління ТОВ «АТБ-маркет»:

1. Вищий рівень (стратегічне управління):

- Генеральний директор – керує діяльністю компанії, визначає стратегічні напрямки розвитку;

- Рада директорів – приймає ключові рішення щодо фінансів, маркетингу, розвитку мережі.

2. Середній рівень (операційне управління):

- фінансовий департамент – контролює фінансові потоки, бюджетування та звітність;

- маркетинговий відділ – займається дослідженням ринку, рекламою, ціноутворенням;

- логістичний відділ – відповідає за поставки, розподіл товарів між магазинами;

- відділ закупівель – організовує постачання товарів, співпрацює з постачальниками;

- юридичний відділ – забезпечує правову підтримку діяльності компанії.

3. Операційний рівень (функціональне управління):

- керівники регіональних філій – координують діяльність магазинів у

певному регіоні;

- менеджери магазинів – організовують роботу персоналу, виконання планів продажів;

- персонал магазинів – продавці, касири, охорона, які забезпечують щоденну роботу супермаркетів.

Особливості структури управління ТОВ «АТБ-маркет» наступні:

- централізована модель, що дозволяє швидко приймати рішення та контролювати діяльність всіх підрозділів;

- функціональний підхід, який розподіляє відповідальність між спеціалізованими департаментами;

- впровадження автоматизованих систем, що підвищує ефективність управління та обробки даних.

Представлена структура забезпечує ефективне управління мережею супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет» та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-маркет» є лідером роздрібної торгівлі в Україні, демонструючи стабільне зростання фінансових показників, розширення мережі магазинів та вдосконалення бізнес-процесів. Незважаючи на певні фінансові ризики, пов'язані зі збільшенням поточних зобов'язань і низьким рівнем ліквідності, компанія ефективно керує своїми активами та забезпечує високу оборотність капіталу. Важливими чинниками успіху є розвиток логістичних потужностей, оптимізація асортименту та впровадження сучасних технологій управління. Перспективи подальшого розвитку пов'язані зі збільшенням присутності в онлайн-торгівлі, автоматизацією бізнес-процесів та екологічними ініціативами. Розширення мережі магазинів, особливо у нових регіонах, сприятиме зростанню ринкової частки та прибутковості. Інвестування у персонал та покращення сервісу клієнтів також стане важливим чинником довгострокового успіху. Таким чином, компанія має всі передумови для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку та сталого розвитку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою частиною його загального управління, що дозволяє отримати всебічну інформацію про фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність і ефективність господарської діяльності. Вона включає в себе комплексний аналіз фінансових показників, результатів діяльності, а також оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стан підприємства. Завдяки діагностиці можна визначити сильні та слабкі сторони організації, виявити ризики та можливості для поліпшення її фінансового стану.

Для підприємств будь-якої форми власності важливість діагностики фінансово-економічного стану полягає в тому, що вона дозволяє своєчасно реагувати на фінансові труднощі, знижуючи їх негативний вплив на діяльність. Оцінка фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність і оборотність активів, дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси, а також які аспекти потребують коригування. Зі зміною ринкових умов і розвитку економіки в цілому діагностика фінансово-економічного стану підприємства дає змогу адаптувати стратегічні плани, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність.

Також, правильне здійснення діагностики дозволяє підвищити рівень довіри з боку інвесторів, партнерів та кредиторів, оскільки вони отримують чітке уявлення про надійність підприємства. Аналіз фінансового стану є основою для прийняття рішень щодо залучення додаткових інвестицій, реорганізації або реструктуризації підприємства, а також визначення напрямків для зниження витрат і збільшення доходів. Важливість діагностики також зростає в умовах глобалізації та розвитку нових технологій, які вимагають постійного вдосконалення фінансових моделей і процесів. Тому регулярне та обґрунтоване оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є необхідною умовою для його стабільного та успішного функціонування на ринку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, млн. грн.	148333	181090	208905	60572	40,84
Валовий прибуток, млн. грн.	37612	47850	56270	18659	49,61
Чистий прибуток, млн. грн.	2528	-450	3099	572	22,62
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	41738	44275	50995	9257	22,18
Середньорічна вартість необоротних активів, млн. грн.	24774	23869	26221	1447	5,84
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	16964	20406	24774	7809	46,03
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,70
Фондовіддача, грн.	5,99	7,59	7,97	1,98	33,06
Фондомісткість	0,09	0,09	0,08	-0,01	-10,25
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	506,91	541,31	568,99	62,08	12,25
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3035,13	4106,90	4533,14	1498,01	49,36
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,74	8,87	8,43	-0,31	-3,56

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за період з 2022 по 2024 рік показує позитивні зміни в ряді ключових аспектів, хоча є й деякі негативні тенденції. Чистий дохід підприємства зріс на 40,84%, що свідчить про значне збільшення обсягів продажів та покращення ринкових позицій компанії. Валовий прибуток також зріс на 49,61%, що свідчить про успішну стратегію зниження витрат або покращення маржі. Водночас, чистий прибуток підприємства зріс лише на 22,62%, хоча його приріст був позитивним (серед мінусів 2023 року, коли прибуток був негативним), що вказує на певні труднощі в управлінні витратами чи зниженні податкового навантаження.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 22,18%, що є позитивним сигналом щодо розширення діяльності підприємства та збільшення капіталу. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 46,03%, що свідчить про

значне збільшення запасів, дебіторської заборгованості або готівкових коштів, що позитивно відображається на здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Проте середньорічна вартість необоротних активів зростає лише на 5,84%, що вказує на недостатній темп інвестицій в основні засоби, що могло б обмежити подальший розвиток підприємства.

Зменшення середньооблікової чисельності працівників на 5,70% може бути результатом автоматизації та підвищення продуктивності праці, що також підтверджується зростанням продуктивності праці на 49,36%. Фондовіддача підприємства покращилася на 33,06%, що є позитивним знаком ефективності використання основних засобів. Фондомісткість знизилася на 10,25%, що може свідчити про зниження необхідності в капіталовкладеннях для створення одиниці продукції, що є позитивним для компанії. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 3,56%, що свідчить про незначне зниження ефективності використання оборотних активів.

У загальному, ТОВ «АТБ-маркет» показує значні досягнення в розширенні діяльності та збільшенні прибутку, хоча є певні області, де необхідні додаткові зусилля для поліпшення ефективності використання ресурсів та зниження витрат.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом його загальної фінансово-економічної оцінки, що дозволяє визначити реальну вартість активів, їх структуру, а також ступінь фінансової стабільності. Оцінка майнового стану допомагає виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки діагностиці можна оцінити ефективність використання активів, виявити можливості для покращення їхнього управління та максимізації прибутковості. Це дозволяє спрогнозувати можливі фінансові ризики та знизити їхній негативний вплив на бізнес.

Діагностика майнового стану підприємства включає в себе аналіз структури активів, їх ліквідності, оборотності та рентабельності. Важливою складовою є також оцінка взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, зокрема з

постачальниками та партнерами. У процесі діагностики визначаються стратегічні напрямки для вдосконалення майнового потенціалу підприємства, що є основою для подальшого зростання та розвитку. Правильна оцінка майнового стану дозволяє виявити можливості для залучення додаткових інвестицій, реорганізації бізнесу або реструктуризації боргів. Окрім того, вона має важливе значення для вдосконалення управлінських стратегій і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах ринкових коливань.

Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	23102	56,2	24636	51,9	27807	51,0	4705	20,37	-5,24
в т.ч. основні засоби	20764	50,5	22365	47,1	25308	46,4	4545	21,89	-4,13
2. Оборотні активи	17979	43,8	22833	48,1	26714	49,0	8735	48,58	5,22
в т.ч. запаси	8615	21,0	8370	17,6	10672	19,6	2056	23,87	-1,40
дебіторська заборговність	940	2,3	947	2,0	1159	2,1	218	23,19	-0,16
грошові кошти	8424	20,5	13516	28,5	14884	27,3	6461	76,70	6,79
Пасиви									
1. Власний капітал	4980	12,1	4530	9,5	5269	9,7	289	5,80	-2,46
в т.ч. зареєстрований капітал	10	0,0	10	0,0	10	0,0	0	0,00	-0,01
нерозподілений прибуток	4970	12,1	4520	9,5	5259	9,6	289	5,81	-2,45
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8859	21,6	8672	18,3	9109	16,7	250	2,82	-4,86
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	27241	66,3	34286	72,2	40152	73,6	12911	47,40	7,32
Баланс	41081	100,0	47488	100,0	54530	100,0	13450	32,74	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет» за 2022–2024 роки показує цікаву динаміку як серед активів, так і серед пасивів. Загальна вартість активів підприємства зросла на 13450 млн. грн, або на 32,74%, що свідчить про позитивну тенденцію зростання бізнесу. Зокрема, обсяг оборотних активів збільшився на 8735 млн. грн, що на 48,58% більше порівняно з 2022 роком. Зростання оборотних активів відбулося за рахунок значного приросту грошових коштів на 6461 млн. грн, або 76,7%, що може вказувати на покращення ліквідності підприємства. Необоротні активи також демонструють приріст, але в менших обсягах - на 4705 млн. грн, або 20,37%. Однак їх частка в загальних активах підприємства зменшилася з 56,2% до 51%, що свідчить про зростання частки оборотних активів. Серед оборотних активів також відбулося зменшення запасів на 1,4%, що може свідчити про оптимізацію складських запасів або зменшення обсягів виробництва чи закупівель.

Що стосується пасивів, то власний капітал збільшився на 289 млн. грн, або на 5,8%, проте його частка в пасивах зменшилася з 12,1% до 9,7%. Це може вказувати на зростання боргових зобов'язань підприємства. Довгострокові зобов'язання та забезпечення залишаються на стабільному рівні, а от поточні зобов'язання значно зросли на 12911 млн. грн, або на 47,4%, що може свідчити про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань.

Таким чином, підприємство ТОВ «АТБ-маркет» показує позитивну динаміку зростання активів, але зростання зобов'язань, зокрема поточних, потребує додаткової уваги для забезпечення фінансової стабільності в майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим етапом аналізу, що дозволяє оцінити ефективність функціонування компанії та визначити її фінансову стабільність. Вона включає в себе детальне вивчення доходів і витрат, прибутку та інших показників, які дозволяють зрозуміти, чи відповідають фінансові результати стратегічним цілям підприємства. Оцінка фінансових результатів допомагає не лише виявити слабкі місця в управлінні, а й визначити потенціал для подальшого зростання та розвитку бізнесу.

Для підприємства важливо не лише отримати фінансові результати, але й вміти правильно їх інтерпретувати, щоб на основі отриманих даних приймати управлінські рішення. Діагностика фінансових результатів включає аналіз таких ключових показників, як чистий прибуток, рентабельність, ефективність використання ресурсів і оптимізація витрат. Важливою складовою є також порівняння поточних фінансових результатів з минулими періодами або з плановими значеннями, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства.

Діагностика фінансових результатів є необхідною для розробки подальших стратегій розвитку, коригування тактики управління витратами та інвестування. Вона також дозволяє виявити потенційні фінансові ризики і вчасно прийняти заходи для їх мінімізації. Тому, систематичний і комплексний аналіз фінансових результатів є основою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «АТБ-маркет», млн.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148333	181090	208905	60572	40,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110721	133240	152635	41914	37,86
Валовий прибуток	37612	47850	56270	18659	49,61
Інші операційні доходи	1197	1126	1350	153	12,79
Адміністративні витрати	11027	23973	21256	10229	92,76
Витрати на збут	22041	23013	28845	6804	30,87
Інші операційні витрати	1115	1387	2340	1225	109,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	4626	603	5179	554	11,97
Фінансові витрати	1649	1708	1854	205	12,44
Інші витрати	30	20	87	57	189,62
Фінансовий результат до оподаткування	2257	-211	4145	1888	83,66
Чистий фінансовий результат	2528	-450	3099	572	22,62

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АТБ-маркет» показує, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і прибутків, попри певні витрати, що збільшуються. Чистий дохід від реалізації продукції за період 2022-2024 років зріс на 40,84%, досягнувши 208905 млн. грн у 2024 році, що свідчить про значне зростання обсягів реалізації. Валовий прибуток також збільшився на 49,61%, що є позитивним показником ефективності виробничої діяльності підприємства. Водночас, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 37,86%, що відображає зростання витрат на виробництво та реалізацію товарів. Адміністративні витрати виросли на 92,76%, що є значним підвищенням, і свідчить про необхідність оптимізації витрат в цій сфері. Витрати на збут також зросли на 30,87%, що може бути наслідком збільшення обсягів продажу та відповідних маркетингових активностей. Проте, незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 11,97%, а чистий фінансовий результат виріс на 22,62%, що свідчить про ефективність управління підприємством в умовах зростання витрат. Також важливо відзначити, що фінансові витрати збільшилися на 12,44%, а інші витрати значно зросли на 189,62%, що потребує подальшого моніторингу.

Загалом, компанія ТОВ «АТБ-маркет» продовжує покращувати свою рентабельність, проте існують області для вдосконалення витратної політики, особливо в адміністративних і збутових витратах.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.7.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «АТБ-маркет» за період з 2022 по 2024 рік показує змішану тенденцію щодо фінансової стабільності та ліквідності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності залишився на стабільному рівні (0,67) у 2023 та 2024 роках, що свідчить про помірний рівень ліквідності підприємства. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності зрос на 19,88%, що позитивно впливає на здатність підприємства покривати свої негайні зобов'язання.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,66	0,67	0,67	0,01	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	0,06	19,88
Чистий оборотний капітал, млн.грн.	-9262	-11453	-13438	-4176	45,09
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	0,10	-0,02	-20,29
Коефіцієнт фінансової залежності	8,25	10,48	10,35	2,10	25,46
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,14	0,11	0,11	-0,03	-22,46
Коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	4,10	0,54	15,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	31,19	38,08	42,64	11,45	36,70
Рентабельність господарської діяльності, %	1,56	-0,12	2,02	0,46	x
Рентабельність власного капіталу, %	53,15	-9,47	63,26	10,11	x
Рентабельність продукції, %	3,16	0,48	3,04	-0,12	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий оборотний капітал залишається негативним, збільшивши свій дефіцит на 45,09% в 2024 році, що може свідчити про проблеми з оборотними засобами підприємства. Коефіцієнт автономії знизився на 20,29%, що означає, що підприємство стало більш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що вказує на зниження фінансової стабільності. Також коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 25,46%, що підтверджує зростання рівня боргового навантаження. Коефіцієнт оборотності активів показує покращення, збільшившись на 15,24%, що свідчить про ефективніше використання активів підприємства. Рентабельність господарської діяльності в 2024 році зросла до 2,02%, після негативного значення в 2023 році, що вказує на відновлення прибутковості. Рентабельність власного капіталу значно збільшилася до 63,26%, що вказує на високу ефективність використання власних засобів підприємства. Рентабельність продукції за 2024 рік дещо знизилась, що може вказувати на вплив зовнішніх або внутрішніх факторів, які негативно впливають на маржинальність підприємства.

Загалом, ТОВ «АТБ-маркет» покращує деякі фінансові показники, але зберігає низку проблем з ліквідністю та борговим навантаженням.

2.3. Оцінка системи управління маркетинговою політикою на підприємстві

Маркетингова політика ТОВ «АТБ-маркет» спрямована на забезпечення лідерських позицій у сфері роздрібної торгівлі завдяки ефективним стратегіям ціноутворення, асортиментної політики, просування та збуту. Компанія використовує концепцію доступних цін, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, прямих контрактів із виробниками та власних торгових марок [44].

Асортиментна політика передбачає широкий вибір товарів, включаючи як продукти преміум-класу, так і бюджетні варіанти, що забезпечує охоплення різних сегментів споживачів. Особлива увага приділяється власним торговим маркам, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечувати конкурентоспроможні ціни. Щодо комунікаційної політики, «АТБ-маркет» активно використовує цифрові технології: мобільний додаток, програму лояльності, таргетовану рекламу в соціальних мережах та персоналізовані знижки для клієнтів. Це сприяє залученню нових споживачів і підвищенню лояльності існуючих [58].

Елементи маркетингової політики ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Елементи маркетингової політики ТОВ «АТБ-маркет»

Елемент маркетингової політики	Характеристика
1	2
Цінова політика	Орієнтація на низькі ціни завдяки оптимізації витрат, закупівель у виробників без посередників, а також впровадженню програм лояльності та акційних пропозицій.
Товарна політика	Широкий асортимент товарів, включаючи власні торгові марки (Private Label), що забезпечує контроль якості та конкурентоспроможність цін.
Збутова політика	Власна розгалужена мережа магазинів у різних регіонах України, ефективна логістика, автоматизовані складські комплекси та розвиток онлайн-замовлень.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Комунікаційна політика	Використання цифрового маркетингу, мобільного застосунку, програм лояльності, рекламних кампаній у соціальних мережах, а також залучення клієнтів через спеціальні пропозиції та знижки.
Логістична політика	Власні логістичні центри, оптимізовані маршрути доставки, сучасні складські приміщення та співпраця з провідними логістичними компаніями.
Маркетингові дослідження	Аналіз поведінки споживачів, моніторинг ринку, оцінка конкурентного середовища та впровадження інновацій на основі отриманих даних.
Брендинг і іміджева політика	Побудова впізнаваного бренду, асоціація з доступністю та якістю, використання соціальних ініціатив для підвищення довіри до компанії.

Джерело: складено автором

Представлена структура дозволяє ТОВ «АТБ-маркет» ефективно утримувати лідерські позиції в роздрібній торгівлі, забезпечуючи доступність товарів та високу якість обслуговування.

Динаміка показників розвитку маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у 2022-2024 роках представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників розвитку маркетингової діяльності
ТОВ «АТБ-маркет» у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. до 2022 р., +,-
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	148333	181090	208905	60572
Рентабельність валового прибутку, %	25,4	26,4	26,9	1,5
Рентабельність чистого прибутку, %	1,7	-0,25	1,48	-0,22
Рекламні витрати, млн. грн.	320	410	550	230
Кількість програм лояльності	2	3	4	2
Частка товарів власних торгових марок, %	27	30	32	5
Кількість магазинів у мережі, од.	1340	1415	1500	160
Охоплення онлайн-замовлень, тис. од.	450	720	980	530
Кількість активних учасників програм лояльності, млн. осіб	10,5	12,3	14,0	3,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «АТБ-маркет» демонструє позитивну динаміку розвитку маркетингової діяльності у 2022-2024 роках. Чистий дохід від реалізації зріс на 40,84%, що свідчить про ефективну стратегію продажів. Рентабельність валового прибутку також зросла, однак рентабельність чистого прибутку зазнала коливань, хоча у 2024 році показник покращився. Компанія значно збільшила

рекламні витрати, що сприяло розширенню охоплення цільової аудиторії та підвищенню лояльності споживачів. Важливим аспектом розвитку стало збільшення частки власних торгових марок та активне просування програм лояльності. Також помітний ріст онлайн-замовлень, що вказує на ефективне використання цифрових каналів продажів.

Система управління маркетинговою політикою ТОВ «АТБ-маркет» - це комплексна організаційно-управлінська структура, яка включає стратегічне та оперативне планування маркетингових заходів, управління продуктом, ціною, просуванням і місцем продажу (4P), а також аналіз ефективності виконання маркетингових стратегій. Вона забезпечує реалізацію маркетингової стратегії компанії, орієнтуючись на підвищення конкурентоспроможності, зростання ринкової частки та задоволення потреб споживачів. Важливими елементами цієї системи є управління брендом, просування товарів через різні канали продажу, впровадження програм лояльності, використання сучасних інформаційних технологій для аналізу та оцінки ефективності маркетингових кампаній. Окрім того, система управління включає ефективне управління витратами на маркетинг, визначення стратегічних і тактичних цілей, а також постійне вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами [70].

Організаційна структуризація маркетингової політики торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» представляє собою дворівневу систему, що складається з відповідних ієрархічних рівнів:

1. Рівень стратегічного маркетингового управління усією торговельною мережею ТОВ «АТБ-маркет».

2. Рівень управління маркетинговою діяльністю регіональних торговельних підрозділів (окремих супермаркетів) ТОВ «АТБ-маркет».

Організаційна структура системи управління маркетинговою політикою торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління маркетинговою політикою торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що очолює систему маркетингу компанії ТОВ «АТБ-маркет» комерційний директор (СМО).

Комерційний директор (СМО) – головний керівник маркетингової діяльності компанії, який відповідає за стратегічне планування та реалізацію маркетингових кампаній. Він забезпечує інтеграцію всіх маркетингових ініціатив в загальну стратегію розвитку компанії, займається управлінням брендом і визначає пріоритети для маркетингових заходів [39].

Він впливає на всі чотири «Р» маркетингу: Product (продукт), Price (ціна), Promotion (просування), Place (позиціонування). В зону його відповідальності входять, також, більш вузькі напрямки - реклама, PR, прес-служба.

Функції Комерційного директора (СМО) ТОВ «АТБ-маркет» у контексті чотирьох «Р» маркетингу (Product, Price, Place, Promotion) представлено у табл. 2.10.

Така структура дозволяє Комерційному директору ТОВ «АТБ-маркет» комплексно підходити до управління маркетинговою політикою на всіх етапах взаємодії з продуктом, ціною, місцем і просуванням.

Таблиця 2.10

Функції Комерційного директора (СМО) ТОВ «АТБ-маркет»
у контексті чотирьох «Р» маркетингу

Сегмент «Р»	Функції Комерційного директора (СМО)
Product (Продукт)	- розробка стратегії асортименту продукції, що відповідає потребам цільових груп;
	- керівництво процесом удосконалення продуктів та їх адаптації до змін на ринку;
	- управління якістю товарів, моніторинг постачальників та вибір найкращих постачальників для забезпечення високої якості продукції;
	- аналіз ринку та конкурентів для своєчасного введення нових товарів і зняття з продажу непроданих продуктів;
Price (Ціна)	- розробка цінової стратегії, що відповідає позиціюванню бренду і приваблює цільову аудиторію;
	- контроль за формуванням ціни товарів, з урахуванням вартості постачання, конкуренції, попиту та інших економічних факторів;
	- визначення знижок, акційних пропозицій і спеціальних цін для стимулювання продажів;
Place (Місце)	- вибір та розвиток каналів дистрибуції, що забезпечують максимальну доступність продукції для споживачів;
	- підтримка партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами для оптимізації логістики та ефективної доставки товарів у мережу магазинів;
	- координація з операційним та логістичним відділами для ефективного розміщення товарів у магазинах і на складах;
Promotion (Просування)	- розробка та реалізація маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності бренду та товарів;
	- керівництво рекламними заходами, вибір рекламних каналів і медіа, координація з відділом реклами та pr;
	- управління акціями, знижками, бонусами, лояльністними програмами для стимулювання продажів та залучення нових клієнтів;
	- підвищення взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, контент-маркетинг, кампанії email-маркетингу.

Джерело: складено автором

Формування та реалізація загальнокорпоративної маркетингової політики компанії ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється в межах визначеної структури Департаменту маркетингу торговельної мережі (рис. 2.2).

Розглянемо більш конкретно визначену структуру Департаменту маркетингу, та відповідні функції груп, функціональні обов'язки у співробітників і зв'язок з іншими підрозділами торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет».

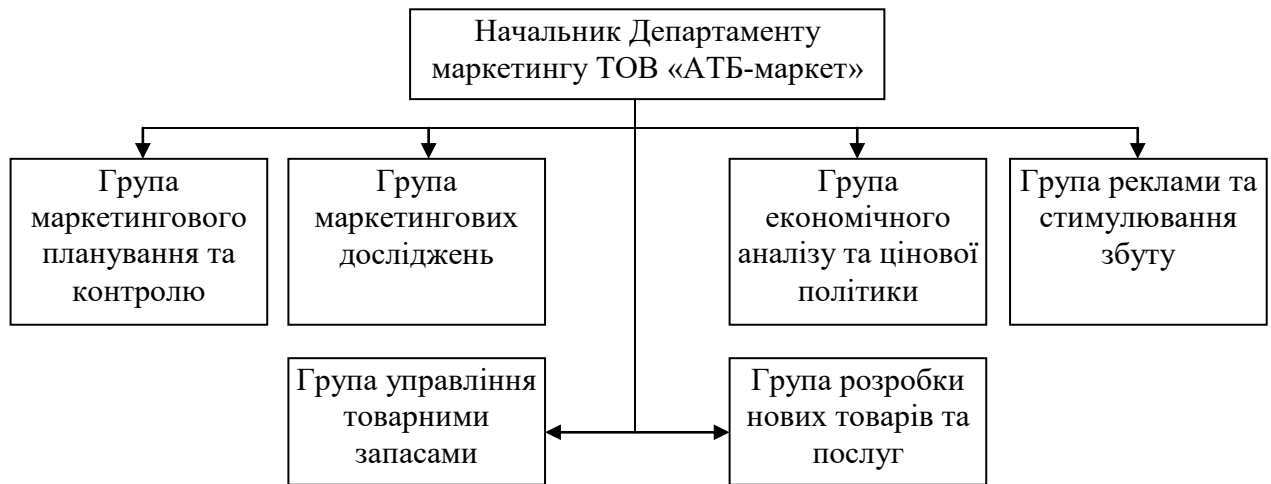


Рис. 2.2. Організаційна структура Департаменту маркетингу
торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором

Начальник Департаменту маркетингу ТОВ «АТБ-маркет» відіграє ключову роль у розробці та реалізації маркетингової стратегії компанії, забезпечуючи її ефективне управління в таких важливих напрямках, як реклама, просування та стимулювання збуту. Ось основні функції та обов'язки начальника Департаменту маркетингу:

- оцінка ринкових умов та трендів для визначення стратегії розвитку маркетингової діяльності;
- організація та управління рекламними кампаніями, як онлайн, так і офлайн;
- організація програм лояльності, акцій та спеціальних пропозицій для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих;
- планування та контроль за витратами на маркетинг;
- проведення досліджень ринку, конкурентного середовища та аналіз споживачів для адаптації маркетингових стратегій.
- використання отриманих даних для оптимізації асортименту товарів і цінових політик;
- тісна взаємодія з іншими підрозділами компанії (продажі, логістика, фінанси, ІТ) для забезпечення ефективного впровадження маркетингових

ініціатив;

- керівництво групами та підрозділами, що входять до складу Департаменту маркетингу;

- оцінка ефективності всіх маркетингових заходів, моніторинг результатів і внесення коригувань у стратегію;

- співпраця з відділом продажів для узгодження стратегії просування товарів і послуг, а також забезпечення максимального ефекту від рекламних кампаній.

Основні функції структурних підрозділів Департаменту маркетингу ТОВ «АТБ-маркет» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні функції структурних підрозділів Департаменту маркетингу
торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Підрозділ	Основні функції
1	2
Група маркетингового планування і контролю	- розробка та впровадження річних і довгострокових маркетингових планів;
	- моніторинг виконання маркетингових планів, коригування стратегії за потреби;
	- координація з іншими підрозділами щодо виконання маркетингових ініціатив;
	- контроль за використанням маркетингового бюджету;
Група маркетингових досліджень	- проведення досліджень ринку, споживачів та конкурентів для аналізу потреб і тенденцій;
	- збір і обробка даних для прийняття стратегічних рішень;
	- підготовка аналітичних звітів і рекомендацій щодо покращення продуктового асортименту, рекламних кампаній, ціноутворення тощо;
	- оцінка ефективності маркетингових кампаній через аналіз зворотного зв'язку від споживачів;
Група економічного аналізу і цінової політики	- аналіз економічних умов ринку, конкурентоспроможності та цінових тенденцій;
	- розробка цінових стратегій та політик для забезпечення оптимальних цінових пропозицій;
	- моніторинг змін в ціновій політиці конкурентів і їх вплив на ринок;
	- оцінка економічної ефективності акцій, знижок та інших ініціатив, пов'язаних із ціноутворенням;
Група управління товарними марками	- розробка та реалізація стратегії для бренду і товарних марок компанії;
	- визначення та підтримка позиціонування бренду на ринку;
	- організація та проведення акцій, які сприяють зміцненню іміджу бренду і збільшенню лояльності клієнтів;
	- управління асортиментом і моніторинг результативності товарів під власними марками;

Продовження таблиці 2.11

1	2
---	---

Група розробки нових товарів і послуг	- розробка нових товарів та послуг, що відповідають потребам ринку і трендам;
	- проведення тестувань нових продуктів та послуг перед їх запуском на ринок;
	- співпраця з іншими підрозділами (постачальниками, операціями, розподілом) для запуску нових продуктів на ринок;
	- оцінка попиту на нові товари та послуги за допомогою маркетингових досліджень і зворотного зв'язку від споживачів;
Група реклами і стимулювання збуту	- розробка та реалізація рекламних кампаній, включаючи стратегічні та тактичні ініціативи;
	- організація і управління програмами лояльності та спеціальними акціями для стимулювання попиту;
	- визначення найбільш ефективних каналів реклами та просування, включаючи онлайн- і офлайн-рекламу;
	- співпраця з медіа, агентствами та партнерами для забезпечення широкого охоплення цільової аудиторії.

Джерело: складено автором

Представлена структура дає змогу ефективно організувати роботу в різних напрямках маркетингової діяльності та забезпечити максимальний ефект від кожного сегменту.

Оперативний рівень управління маркетинговою політикою регіональних торговельних підрозділів представлено відділами маркетингу в складі системи управління торговельними одиницями ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 2.3).

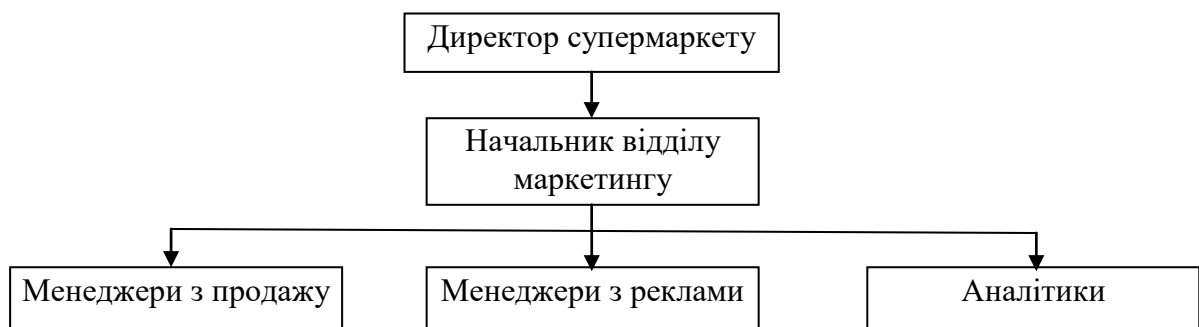


Рис. 2.3. Організаційна структура управління маркетинговою політикою на рівні окремих магазинів ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором

Відділ маркетингу в магазині ТОВ «АТБ-маркет» очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється від посади директором. Структура і штати відділу затверджуються директором магазину, виходячи з особливостей

торговельної діяльності, а також обсягу робіт, покладених на відділ.

Динаміка показників ефективності маркетингової політики підприємства ТОВ «АТБ-маркет» в розрізі елементів комплексу маркетингу «4Р» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності маркетингової політики підприємства
ТОВ «АТБ-маркет» в розрізі елементів комплексу маркетингу «4Р»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1. Розподіл (збут)					
1.1. Темп приросту витрат на збут	7,65	4,41	25,34	17,69	231,28
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	14,95	12,54	13,86	-1,09	-7,28
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	1,09	5,01	0,61	-0,48	-44,27
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	1,71	2,08	1,95	0,24	14,32
2. Просування (реклама)					
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,34	-0,06	0,28	-0,06	-18,32
2.2. Темп приросту витрат на просування	21,54	-1,73	52,76	31,22	144,95
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах	5,08	4,01	5,41	0,32	6,36
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,39	-12,75	0,29	-0,10	-24,63
3. Товарна політика					
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	5,61	4,34	7,87	2,26	40,29
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	8,32	22,08	15,36	7,04	84,62
3.3. Рентабельність продажів	1,70	-0,25	1,48	-0,22	-12,94
3.4. Рентабельність продукції	2,28	-0,34	2,03	-0,25	-11,05
4. Цінова політика					
4.1. Індекс товарообігу	9,66	25,81	18,04	8,38	86,75
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,65	0,71	0,69	0,04	6,15
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,75	0,74	0,73	-0,02	-2,12
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	23,78	35,31	30,69	6,91	29,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу динаміки показників ефективності маркетингової

політики ТОВ «АТБ-маркет» за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки. Витрати на збут зросли більш ніж у 3 рази (+231,28%), що свідчить про активну стратегію розширення та покращення системи дистрибуції. Водночас частка витрат на збут у загальних витратах знизилася на 7,28%, що може свідчити про оптимізацію витрат або загальне зростання витрат на інші напрямки. Незважаючи на збільшення витрат на збут, коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут знизився (-44,27%), що може вказувати на зниження ефективності цих витрат. Рентабельність витрат на збут зросла на 14,32%, що є позитивним фактором і вказує на покращення ефективності вкладень у збутові заходи. Коефіцієнт рентабельності заходів просування впав на 18,32%, що може свідчити про зниження віддачі від маркетингових активностей або неефективність деяких рекламних кампаній. Незважаючи на значне зростання обсягів реалізації (+84,62%), рентабельність продажів (-12,94%) та рентабельність продукції (-11,05%) знизилися, що може бути наслідком зміни структури витрат або зниження маржі. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні зріс на 29,06%, що вказує на можливість підвищення прибутковості компанії за рахунок коригування цінової стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-маркет» демонструє активний розвиток, спрямований на посилення конкурентних позицій підприємства. Значне збільшення витрат на збут і просування свідчить про прагнення компанії розширити охоплення ринку та залучити нових споживачів. Водночас зниження ефективності деяких показників, таких як коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут та рентабельність продажів, вказує на необхідність оптимізації витрат і вдосконалення маркетингових стратегій. Зростання ринкової частки та індексу товарообігу підтверджує ефективність товарної та цінової політики компанії. Подальший розвиток системи управління маркетингом має бути зосереджений на підвищенні рентабельності продажу, вдосконаленні рекламних кампаній тощо.

2.4. Напрями удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства

В умовах сучасного конкурентного ринку ефективне управління маркетинговою політикою є ключовим фактором успішного розвитку торговельних підприємств. ТОВ «АТБ-маркет» – один із лідерів роздрібної торгівлі в Україні, який постійно адаптує свою маркетингову стратегію відповідно до змін у споживчих уподобаннях та ринкових умовах. Однак динамічне середовище, посилення конкуренції та зміна поведінки покупців вимагають постійного вдосконалення управління маркетинговими процесами.

Аналіз ефективності маркетингової політики підприємства свідчить про значне зростання витрат на збут та просування, що потребує більш раціонального підходу до їх використання. Зниження окремих показників рентабельності вказує на необхідність оптимізації маркетингових витрат і покращення їх результативності. Також важливо вдосконалювати цінову стратегію, оскільки рівень торгової націнки та співвідношення середньої ціни продукції до ринкової потребують коригування. Покращення системи управління маркетингом дозволить підвищити ефективність реклами, збільшити обсяги продажів та зміцнити ринкові позиції компанії. Використання сучасних маркетингових інструментів, аналітичних технологій та персоналізованого підходу до клієнтів стане запорукою стабільного зростання підприємства. Таким чином, удосконалення маркетингової політики ТОВ «АТБ-маркет» є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії [44].

Альтернативні напрями удосконалення системи управління маркетинговою політикою ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.13.

Визначені напрями вдосконалення дозволять ТОВ «АТБ-маркет» підвищити ефективність маркетингової політики, покращити взаємодію зі споживачами та посилити позиції компанії на ринку, що сприятиме стратегічному розвитку на ринку.

Таблиця 2.13

Альтернативні напрями удосконалення системи управління
маркетинговою політикою ТОВ «АТБ-маркет»

Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
Оптимізація витрат на маркетинг	Аналіз ефективності рекламних кампаній, скорочення неефективних витрат, перерозподіл бюджету на найбільш прибуткові канали просування.	Зниження витрат на маркетинг без втрати ефективності, підвищення рентабельності продажів.
Автоматизація маркетингової діяльності	Впровадження CRM-систем, аналіз великих даних, використання штучного інтелекту для персоналізації реклами.	Підвищення точності таргетингу, зростання конверсії рекламних кампаній, оптимізація робочих процесів.
Розвиток цифрового маркетингу	Збільшення присутності в онлайн-просторі: соціальні мережі, контент-маркетинг, e-commerce, email-маркетинг.	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності, зростання онлайн-продажів.
Оптимізація асортиментної політики	Аналіз попиту, виключення малоприбуткових товарів, введення нових позицій відповідно до потреб ринку.	Підвищення товарообігу, збільшення частки ринку, підвищення задоволеності споживачів.
Поліпшення цінової політики	Використання гнучкого ціноутворення, розширення програм лояльності, впровадження динамічного ціноутворення.	Оптимізація прибутковості, підвищення конкурентоспроможності.
Розширення маркетингових досліджень	Поглиблений аналіз споживчої поведінки, конкурентного середовища, трендів ринку.	Прийняття більш обґрунтованих маркетингових рішень, покращення прогнозування попиту.
Посилення брендингу та іміджу компанії	Зміцнення позицій бренду через соціальні проєкти, корпоративну соціальну відповідальність, покращення репутації.	Зростання довіри до бренду, підвищення лояльності споживачів.
Розширення каналів збуту	Впровадження омніканального підходу, розвиток доставки, партнерські програми з іншими ритейлерами.	Збільшення охоплення споживачів, зростання обсягів продажів.

Джерело: розроблено автором

Так, впровадження омніканального підходу є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку маркетингової політики для ТОВ «АТБ-маркет». Це дозволить компанії розширити канали збуту, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити обсяги продажів.

Омніканальна стратегія збуту – це комплексний підхід до продажів, який передбачає інтеграцію всіх доступних каналів взаємодії зі споживачами,

забезпечуючи єдиний та безперервний клієнтський досвід. Для ТОВ «АТБ-маркет» це означає поєднання традиційних фізичних магазинів із цифровими платформами, що дозволяє споживачам купувати товари зручно та ефективно.

Основні переваги омніканальної стратегії для «АТБ-маркет» наступні [36]:

1. Інтеграція онлайн- та офлайн-продажів – можливість купувати товари в магазинах, через мобільний додаток, веб-сайт або соціальні мережі.

2. Персоналізований підхід до клієнта – використання CRM-систем та великих даних для створення індивідуальних пропозицій.

3. Розвиток доставки та самовивозу – гнучкі варіанти отримання товарів, що підвищують зручність для покупців.

4. Підвищення ефективності маркетингових кампаній – рекламні акції синхронізуються в усіх каналах, збільшуючи охоплення та вплив.

5. Збільшення рівня довіри та лояльності споживачів – єдина система знижок, акцій та бонусів незалежно від каналу покупки.

Основні елементи омніканальної стратегії збуту «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Основні елементи омніканальної стратегії збуту «АТБ-маркет»

Елемент	Опис	Очікувані результати
1	2	3
Фізичні магазини	Основний канал продажів, що забезпечує доступ до широкого асортименту товарів.	Підтримка основного обсягу реалізації, забезпечення безпосереднього контакту з клієнтами.
Інтернет-магазин та мобільний додаток	Онлайн-платформи, які дозволяють клієнтам переглядати асортимент, оформлювати замовлення та отримувати персоналізовані пропозиції.	Розширення охоплення споживачів, підвищення рівня онлайн-продажів.
Click & Collect (онлайн-замовлення – офлайн-видача)	Можливість оформити покупку онлайн та забрати її у найближчому магазині без додаткових витрат на доставку.	Підвищення зручності покупок, оптимізація логістичних витрат.
Кур'єрська доставка	Доставка замовлень клієнтам за допомогою партнерських логістичних служб або власної кур'єрської служби.	Збільшення рівня лояльності та зручності для клієнтів.
Продажі через маркетплейси та соціальні мережі	Реалізація товарів через платформи Rozetka, Prom, Facebook, Instagram тощо.	Розширення аудиторії та залучення нових покупців.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
Програма лояльності	Єдина бонусна система для покупців у всіх каналах продажів.	Підвищення рівня утримання клієнтів та середнього чека.
Чат-боти та онлайн-консультації	Надання підтримки клієнтам через месенджери та чат-боти в соцмережах, мобільному додатку та на сайті.	Поліпшення комунікації з клієнтами, швидке вирішення питань.
Автоматизація та аналітика (Big Data, CRM)	Використання даних про поведінку клієнтів для персоналізації маркетингових кампаній.	Оптимізація асортименту та ціноутворення, зростання ефективності рекламних заходів.

Джерело: розроблено автором

Отже, омніканальна стратегія збуту ТОВ «АТБ-маркет» спрямована на інтеграцію всіх доступних каналів продажу для створення єдиного та зручного клієнтського досвіду. Вона поєднує фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільний додаток, кур'єрську доставку та маркетплейси, що дозволяє максимізувати охоплення споживачів [17]. Використання Big Data, CRM та аналітичних інструментів допомагає персоналізувати пропозиції та підвищити ефективність маркетингових заходів. Програма лояльності стимулює повторні покупки та збільшує рівень утримання клієнтів. Впровадження омніканального підходу сприяє зростанню продажів, оптимізації витрат та зміцненню ринкових позицій компанії. Завдяки цій стратегії ТОВ «АТБ-маркет» може швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці та зберігати конкурентні переваги.

Основні принципи омніканального підходу в діяльності ТОВ «АТБ-маркет» наступні [26; 55]:

1. Інтеграція всіх каналів продажу – поєднання фізичних магазинів, онлайн-платформ, мобільних додатків, кол-центрів та соціальних мереж в єдину систему.

2. Єдина клієнтська база – персоналізований підхід до споживача, незалежно від того, через який канал він взаємодіє з компанією.

3. Синхронізація даних – споживач може почати покупку онлайн, а завершити її в магазині або навпаки, без втрати інформації.

4. Єдина програма лояльності – бонуси, знижки та акції доступні незалежно від того, яким способом здійснюється покупка.

5. Гнучка логістика – можливість замовлення товару онлайн з отриманням у фізичному магазині або доставки за зручним для клієнта сценарієм.

Очікувані результати впровадження омніканальної стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Очікувані результати впровадження омніканальної
стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет»

Очікуваний результат	Характеристика
Збільшення обсягу продажів	Завдяки розширенню каналів збуту та зручності покупок очікується зростання кількості транзакцій і середнього чека.
Розширення аудиторії клієнтів	Залучення нових споживачів через онлайн-канали, маркетплейси, мобільний додаток та соціальні мережі.
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Покращення якості обслуговування за рахунок гнучкості вибору способу покупки, доставки та отримання замовлень.
Оптимізація логістичних витрат	Ефективний розподіл товарів між магазинами, складання персоналізованих пропозицій та прогнозування попиту.
Збільшення частки ринку	Завдяки зростанню доступності товарів і покращенню маркетингової взаємодії компанія зможе посилити свої конкурентні позиції.
Підвищення ефективності маркетингових кампаній	Використання Big Data, CRM та персоналізованої реклами дозволить точніше налаштовувати акції та пропозиції.
Зміцнення бренду «АТБ-маркет»	Омніканальний підхід створює імідж інноваційного та клієнтоорієнтованого бренду, що підвищує довіру споживачів.
Зростання лояльності клієнтів	Впровадження єдиної системи бонусів, знижок і персональних пропозицій підвищує частоту повторних покупок.
Автоматизація процесів управління продажами	Використання сучасних технологій дозволяє ефективніше обробляти замовлення, прогнозувати попит та контролювати складські запаси.
Гнучкість та швидка адаптація до ринкових змін	Завдяки мультиканальному підходу компанія може оперативно реагувати на зміну споживчих тенденцій та конкурентного середовища.

Джерело: розроблено автором

Зазначені результати сприятимуть стійкому розвитку «АТБ-маркет», підвищенню ефективності бізнес-процесів і закріпленню лідерських позицій на ринку роздрібної торгівлі. Впровадження омніканального підходу сприятиме зміцненню позицій «АТБ-маркет» у сфері сучасного ритейлу та відповідатиме актуальним тенденціям ринку.

Етапи реалізації омніканальної стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет» узагальнено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Етапи реалізації омніканальної стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором

Щоб оцінити ефективність впровадження омніканальної стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет», розглянемо прогностні (модельні) розрахунки за основними

показниками, які дозволяють проаналізувати результативність ініціативи. Дані беруться з урахуванням прогнозних змін після впровадження омніканальної стратегії збуту (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Показник ефективності впровадження омніканальної
стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна, +/-	% зміни
Обсяг реалізації продукції, млн. грн	208905	250000	41095	19,67
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі, %	4	11	7	175,00
Середній чек одного покупця, грн	220	250	30	13,64
Рівень задоволеності клієнтів (індекс CSI), балів з 100	74	87	13	17,57
Частота повторних покупок на клієнта/місяць	2,1	2,8	0,7	33,33
Кількість нових клієнтів, тис. осіб	180	260	80	44,44
Рентабельність витрат на просування (ROMI), грн на 1 грн витрат	1,15	1,53	0,38	33,04
Частка повернення клієнтів протягом 30 днів, %	28	41	13	46,43
Операційні витрати на 1 замовлення, грн	19,5	17,8	-1,7	-8,72
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	42	61	19	45,24

Джерело: розраховано автором

Можна стверджувати, що впровадження омніканальної стратегії збуту в ТОВ «АТБ-маркет» даватиме суттєві позитивні результати за більшістю ключових показників. Обсяг реалізації продукції зріс на 19,67%, що свідчить про ефективність поєднання традиційних і цифрових каналів продажу. Частка онлайн-продажів зросла більш ніж удвічі - на 175%, що вказує на зростання популярності цифрових каналів серед споживачів. Середній чек одного покупця також підвищився на 13,64%, що свідчить про зростання купівельної спроможності та ефективні маркетингові інструменти персоналізації. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) покращився на 17,57%, а індекс лояльності (NPS) - на 45,24%, що свідчить про підвищення якості обслуговування та довіри

до бренду.

Кількість нових клієнтів зросла на 44,44%, що демонструє здатність омніканального підходу залучати ширшу аудиторію. Частота повторних покупок збільшилася на 33,33%, що підтверджує покращення взаємодії з клієнтами. Рентабельність витрат на просування зросла на 33,04%, що є наслідком більш ефективного цільового маркетингу. Також позитивним є зниження операційних витрат на одне замовлення на 8,72%, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів. Загалом, омніканальна стратегія продемонструвала високий рівень ефективності та потенціал до масштабування в рамках усієї торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет».

Таким чином, можна зробити висновок щодо доцільності впровадження омніканальної стратегії збуту ТОВ «АТБ-маркет». Цей підхід є надзвичайно ефективним інструментом адаптації компанії до змін у поведінці споживачів та сучасних ринкових умов. Аналіз показників до і після реалізації омніканальної моделі підтверджує її позитивний вплив на обсяг реалізації, зростання онлайн-продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення рівня задоволеності споживачів та рентабельності маркетингових заходів. Додатковою перевагою є зменшення операційних витрат та підвищення повторних продажів, що сприяє сталому розвитку компанії. Враховуючи досягнуті результати, впровадження омніканальної стратегії є доцільним кроком у напрямку посилення конкурентних позицій ТОВ «АТБ-маркет» та забезпечення довгострокової лояльності споживачів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» (широко відома як «АТБ») - найбільша українська мережа супермаркетів як за товарообігом, так і за числом крамниць, яких у 2021 році мала 1314. Також здійснює доставку продуктів додому. Входить до складу Корпорації «АТБ». Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за період з 2022 по 2024 рік показує позитивні зміни в ряді ключових аспектів, хоча є й деякі негативні тенденції. Чистий дохід підприємства зріс на 40,84%, що свідчить про значне збільшення обсягів продажів та покращення ринкових позицій компанії. Валовий прибуток також зріс на 49,61%, що свідчить про успішну стратегію зниження витрат або покращення маржі. Водночас, чистий прибуток підприємства зріс лише на 22,62%, хоча його приріст був позитивним (серед мінусів 2023 року, коли прибуток був негативним), що вказує на певні труднощі в управлінні витратами чи зниженні податкового навантаження.

3. Встановлено, що маркетингова політика ТОВ «АТБ-маркет» спрямована на забезпечення лідерських позицій у сфері роздрібної торгівлі завдяки ефективним стратегіям ціноутворення, асортиментної політики, просування та збуту. Компанія використовує концепцію доступних цін, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, прямих контрактів із виробниками та власних торгових марок. Особлива увага приділяється власним торговим маркам, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечувати

конкурентоспроможні ціни.

4. Обґрунтовано, що система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-маркет» демонструє активний розвиток, спрямований на посилення конкурентних позицій підприємства. Значне збільшення витрат на збут і просування свідчить про прагнення компанії розширити охоплення ринку та залучити нових споживачів. Водночас зниження ефективності деяких показників, таких як коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут та рентабельність продажів, вказує на необхідність оптимізації витрат і вдосконалення маркетингових стратегій. Зростання ринкової частки та індексу товарообігу підтверджує ефективність товарної та цінової політики компанії.

5. Аналіз ефективності маркетингової політики підприємства свідчить про значне зростання витрат на збут та просування, що потребує більш раціонального підходу до їх використання. Зниження окремих показників рентабельності вказує на необхідність оптимізації маркетингових витрат і покращення їх результативності. Також важливо вдосконалювати цінову стратегію, оскільки рівень торгової націнки та співвідношення середньої ціни продукції до ринкової потребують коригування. Покращення системи управління маркетингом дозволить підвищити ефективність реклами, збільшити обсяги продажів та зміцнити ринкові позиції компанії.

6. Доведено, що впровадження омніканального підходу є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку маркетингової політики для ТОВ «АТБ-маркет». Це дозволить компанії розширити канали збуту, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити обсяги продажів. Аналіз показників до і після реалізації омніканальної моделі підтверджує її позитивний вплив на обсяг реалізації, зростання онлайн-продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення рівня задоволеності споживачів та рентабельності маркетингових заходів. Додатковою перевагою є зменшення операційних витрат та підвищення повторних продажів, що сприяє розвитку. Враховуючи досягнуті результати, впровадження омніканальної стратегії є доцільним кроком у напрямку посилення конкурентних позицій ТОВ «АТБ-маркет».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління маркетинговою політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що маркетингова політика є важливим інструментом для стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона визначає основні напрямки його ринкової діяльності. Вона включає в себе всі ключові аспекти управління, такі як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, що дозволяють підприємству успішно адаптуватися до змін в ринковому середовищі. Чітко розроблена маркетингова політика допомагає не лише залучати та утримувати клієнтів, а й ефективно управляти ресурсами, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

2. Узагальнено, що система управління маркетинговою політикою підприємства – це сукупність організаційних структур, процесів, методів і інструментів, які спрямовані на розробку, реалізацію та контроль ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона включає в себе поєднання стратегічних і тактичних рішень, які регулюють всі аспекти маркетингової діяльності, зокрема товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Метою управління маркетинговою політикою підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного розвитку та максимізації прибутку через ефективне використання маркетингових ресурсів.

3. Обґрунтовано, що оцінка ефективності управління маркетинговою політикою підприємства - це процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою маркетингову стратегію і досягає поставлених цілей. Цей процес охоплює кілька ключових аспектів, зокрема: відповідність маркетингових заходів потребам і вимогам споживачів, ефективність використання ресурсів, досягнення бажаних фінансових результатів, таких як збільшення прибутку, ринкової частки або зростання продажів. Оцінка ефективності допомагає виявити як позитивні, так і негативні результати маркетингової діяльності, що

дозволяє своєчасно коригувати стратегії і тактики для покращення результатів у майбутньому.

4. Встановлено, що лише комплексна оцінка ефективності маркетингової політики підприємства є необхідною для того, щоб точно і всебічно визначити рівень успішності впроваджених маркетингових стратегій. Вона дозволяє врахувати всі аспекти маркетингової діяльності, оцінюючи кожен елемент комплексу 4P та їх взаємодію. Така оцінка забезпечує глибоке розуміння того, як кожен елемент маркетингової стратегії впливає на загальний результат і дозволяє оперативно коригувати стратегію в разі необхідності. Комплексний підхід допомагає виявити сильні й слабкі сторони маркетингової політики підприємства, що сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.

5. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» (широко відома як «АТБ») - найбільша українська мережа супермаркетів як за товарообігом, так і за числом крамниць, яких у 2021 році мала 1314. Також здійснює доставку продуктів додому. Входить до складу Корпорації «АТБ». Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

6. Встановлено, що маркетингова політика ТОВ «АТБ-маркет» спрямована на забезпечення лідерських позицій у сфері роздрібної торгівлі завдяки ефективним стратегіям ціноутворення, асортиментної політики, просування та збуту. Компанія використовує концепцію доступних цін, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, прямих контрактів із виробниками та власних торгових марок. Особлива увага приділяється власним торговим маркам, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечувати конкурентоспроможні ціни.

7. Обґрунтовано, що система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-маркет» демонструє активний розвиток, спрямований на посилення конкурентних позицій підприємства. Значне збільшення витрат на збут і просування свідчить про прагнення компанії розширити охоплення ринку та залучити нових споживачів. Водночас зниження ефективності деяких показників, таких як коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут та рентабельність продажів, вказує на необхідність оптимізації витрат і вдосконалення маркетингових стратегій. Зростання ринкової частки та індексу товарообігу підтверджує ефективність товарної та цінової політики компанії.

8. Аналіз ефективності маркетингової політики підприємства свідчить про значне зростання витрат на збут та просування, що потребує більш раціонального підходу до їх використання. Зниження окремих показників рентабельності вказує на необхідність оптимізації маркетингових витрат і покращення їх результативності. Також важливо вдосконалювати цінову стратегію, оскільки рівень торгової націнки та співвідношення середньої ціни продукції до ринкової потребують коригування. Покращення системи управління маркетингом дозволить підвищити ефективність реклами, збільшити обсяги продажів та зміцнити ринкові позиції компанії.

9. Доведено, що впровадження омніканального підходу є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку маркетингової політики для ТОВ «АТБ-маркет». Це дозволить компанії розширити канали збуту, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити обсяги продажів. Аналіз показників до і після реалізації омніканальної моделі підтверджує її позитивний вплив на обсяг реалізації, зростання онлайн-продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення рівня задоволеності споживачів та рентабельності маркетингових заходів. Додатковою перевагою є зменшення операційних витрат та підвищення повторних продажів, що сприяє розвитку. Враховуючи досягнуті результати, впровадження омніканальної стратегії є доцільним кроком у напрямку посилення конкурентних позицій ТОВ «АТБ-маркет».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажеріна К. В., Гнітецький Є. В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій для інноваційних товарів. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_4
2. Байрон Ш. Як зростають бренди. Чого не знають маркетингологи ; пер. з англ. Валевська Н. Київ : Наш формат, 2019. С. 240.
3. Бакуліч О.О. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. Вісник Національного транспортного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 52-58.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг менеджмент : наукове видання. Донецьк : ДонНУЕТ, 2001. 549 с.
5. Богданець В. О. Аналіз перспектив впровадження чат-ботів в підприємстві. Сумський державний університет. Економіка, підприємництво та бізнес-адміністрування. 2021. С. 9.
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.
7. Гайванович Н. В., Шатова М. В. Дослідження поведінки споживачів в омніканальному середовищі електронної комерції в Україні. Держава і регіони : наук.-вир. журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. Вип. 6. С. 21–29.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2010. 720 с.
9. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. Академічні візії. 2023 № 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>
10. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. №1. С.61-68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2020/10.pdf
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

12. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №4. С.132-137.

13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

14. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2016. № 1(1). С. 48–53.

15. Гуменюк В.В. Ефективність маркетингової політики підприємства. Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII між-нар. наук.- практ. конф., 19 - 20 жовт. 2011 р. К, 2011. С. 65-68.

16. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 2(4). С. 4–13.

17. Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наук. праць. 2016. Вип. 13. С. 361–368.

18. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. С.528–559.

19. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2020. Вип. 25. С. 103-110.

20. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.

21. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.

22. Карпенко Н.В. Управління маркетинговою політикою підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5 (50).

С. 231-234.

23. Килипенко В.В. Інструмент маркетингової діяльності в управлінні підприємством. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 82-85.

24. Кобець Д. Л. Формування системи маркетингового управління промисловими підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 206–208.

25. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С. 125-129.

26. Коротун О.П., Збирит С.Є., Мартинюк А.Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018>

27. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового: підручн. / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької, О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 208.

28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-е вид. Київ : Вільямс, 2010. 1072 с.

29. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

30. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. №6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.87>.

31. Крикавський Є. В. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доп. XIII Міжнародної наук.-практ. конф., 2020 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 30.

32. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

33. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент

забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. Економічний форум. 2022. № 1(4). С. 74–82.

34. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. Маркетинг і цифрові технології. 2024. № 1(8). С. 109–122.

35. Левченко О. Трансформація маркетингу під час війни. Webpromo experts. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/transformaciya-marketingu-pid-chas-viyni/>

36. Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. Вип. 2. С. 100–110.

37. Лукан О.М. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник КНЕУ. Київ, 2014. Вип. 5. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/05/6.pdf>

38. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Реклама в інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues. 2021. Vol. 5. № 1. С. 75-85.

39. Мусаткіна В.П. Вплив маркетингової політики на продуктивність торговельного підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «економіка». 2014. Вип. 1 (1). С.101-104.

40. Нескуба Т. В. Менеджмент і маркетинг на транспорті. Омніканальний підхід до здійснення маркетингової діяльності залізничного транспорту : тези, 2022. Харків : Український державний університет залізничного транспорту. С. 202–203.

41. Окландер М. А. Омніканальний маркетинговий інструментарій у політичній сфері. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, №1. С. 74–100.

42. Окландер М.А. Маркетинг і цифрові технології. Державний Університет «Одеська політехніка» : наук.-вир. журнал. Серія: Економічні науки. Т. 6. № 2. 2022. С. 165-172.

43. Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т., Підгорна О. Ціноутворення в

умовах ринку: навч. посіб. К. 2017. 400 с.

44. Офіційний сайт компанії ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/>

45. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / за ред. А. В. Войчак. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

46. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посіб. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

47. Полях В.М. Електронна комерція. Теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. Н. Кривошеєва, В. Ключко, О. Шарапова, Н. Чуйко. ScientificJournal «ScienceRise». 2017. № 5 (34). С. 11–17.

48. Про антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

49. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

50. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

51. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

52. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

53. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>

54. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 року № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

55. Проскурніна Н.В. Маркетингові комунікації в умовах омніканальної взаємодії на ринку B2C. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 2(32). С. 162-170.

56. Решетілова Т., Дронова Т., Пілова К. Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому

ринку. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. 416 с.

57. Руденко О.А., Сергієнко О.А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. Вип 32. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3294/1/78696-753-1-10-20211201.pdf>

58. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. Проблеми економіки. 2015. №2. С. 172-178.

59. Семенова Т.В., Жибуль Г.А. Обґрунтування маркетингової політики промислового підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. № 61. С. 139-143.

60. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

61. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Маркетинг і цифрові технології. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. 2022. Київ. Т. 6. № 2. С. 23-32.

62. Суркіс А.С. Товарознавство: сучасний стан та методи оптимізації. К., Діловод, 2018. 587 с.

63. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. Агросвіт. 2019. №17. С. 70-78.

64. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 101-106.

65. Терент'єва Н. В., Павельчук Є. О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 1. С. 249–252.

66. Хулей Г., Сондерс Дж., Пірсі Н. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування (переклад). Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.

67. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. Економічний

простір: збірник наук. праць. 2021. № 165. С. 96-100.

68. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.

69. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №1. С. 320-323.

70. Шевчук П.О., Дергалюк Б.В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1627/1564>

71. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 462–468.

72. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. Економіка України. 2018. №11. С. 30-33.

73. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 2 (42). С. 214–219.

74. Шкуренко О.В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2021. №1 (41). С. 143-151.

75. Щербань В.М. Маркетинг : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ

