

53  
12.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**БІЛОУС Марко Едуардович**  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА  
ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

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

Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Рецензент  
к.е.н., доц. Світличан Т.У.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Житомир, 2025

## **Анотація**

Білоус М.Е. Організація маркетингової діяльності підприємства та шляхи її вдосконалення. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації маркетингової діяльності підприємства та визначено напрями шляхи її вдосконалення.

**Ключові слова:** маркетинг, реклама, збут, дослідження, рентабельність.

## **Annotation**

Bilous M.E. Organization of marketing activities of the enterprise and ways of its improvement. 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 considers the features of the organization of marketing activities of the enterprise and identifies directions for its improvement.

**Keywords:** marketing, advertising, sales, research, profitability.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                            | 3  |
| <i>Розділ 1. Теоретичні основи організації маркетингової діяльності підприємства</i> .....                                    | 6  |
| 1.1. Поняття маркетингової діяльності підприємства .....                                                                      | 6  |
| 1.2. Система організації маркетингової діяльності підприємства .....                                                          | 14 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства.....                              | 22 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації маркетингової діяльності підприємства ..... | 29 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                    | 36 |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня організації маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» та шляхи її вдосконалення</i> .....    | 38 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                                | 38 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Люцина».....                                                               | 45 |
| 2.3. Оцінка рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві.....                                                   | 51 |
| 2.4. Шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.....                                                 | 63 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                   | 77 |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                                         | 79 |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                                       | 82 |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                                          | 88 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасного ринку українські підприємства виробничої та комерційної спрямованості постійно стикаються з викликами щодо збереження своєї рентабельності та утримання конкурентних позицій. У зв'язку з цим маркетингова діяльність набуває особливої ваги, оскільки саме вона забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкової ситуації, дозволяє своєчасно реагувати на запити споживачів, оцінювати ефективність поточних дій і формувати стратегії розвитку. Постійні трансформації зовнішнього середовища, коливання попиту, зміни в поведінці споживачів і дії конкурентів вимагають перегляду маркетингової політики компанії – зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної.

Ефективна маркетингова діяльність передбачає глибоке розуміння ринкової кон'юнктури, аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей, оцінку результатів просування товарів і послуг, а також активне вивчення потреб цільової аудиторії. Для досягнення цілей підприємства маркетинг забезпечує комплекс дій, спрямованих на створення цінності для споживача, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення лояльності та формування позитивного іміджу компанії. Успішна маркетингова діяльність базується на цілісному підході до управління всіма аспектами взаємодії з ринком.

Дослідження теоретичних і прикладних аспектів маркетингової діяльності, зокрема організації маркетингової діяльності, проводили багато відомих українських і зарубіжних науковців, серед яких Д. Аакер, Л.В. Балабанова, І.К. Беляєвський, Є.П. Голубков, О.Л. Каніщенко, В.В. Липчук, П.Я. Попович, Г.В. Савицька, В.Є. Хруцький, В.О. Шаповалов, Д.А. Штефанич та інші. Їхні підходи до розуміння сутності маркетингової діяльності та її ролі вирізняються глибиною опрацювання, структурою та практичним спрямуванням. Однак, попри наявність значної кількості досліджень, питання науково-методичного організації

маркетингової діяльності залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребує уточнення місце маркетингового аналізу в системі маркетингового управління, його взаємозв'язок з іншими функціями – плануванням, контролем, комунікаціями, стратегічним позиціонуванням тощо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» та шляхи її вдосконалення.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити систему організації маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації маркетингової діяльності підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Люцина»;
- провести оцінку рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- визначити шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес організації маркетингової діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності організації маркетингової діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає

процес організації маркетингової діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «маркетингова діяльність підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень організації маркетингової діяльності підприємства.

***Інформаційною базою*** дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

***Практичне значення одержаних результатів*** полягає в підвищенні ефективності організації маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження відділу маркетингу в діяльність підприємства та розширення присутності підприємства в мережі інтернет, за рахунок розробки власного веб-сайту, мобільного застосунку та розвитку соціальних мереж, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність його діяльності.

***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 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 66 найменувань. Робота містить 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг – це комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі досліджень і прогнозування ринку, розробки стратегії та тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. У цих програмах закладено заходи щодо вдосконалення товару та його асортименту, вивчення споживачів, конкурентів і конкуренції, забезпечення цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту та реклами, оптимізації каналів товароруку та організації збуту, організації технічного обслуговування та розширення спектра сервісних послуг.

В основі терміна «маркетинг» лежить слово market («ринок»), тому маркетинг часто розглядається як філософія управління або господарювання в умовах ринку, яка проголошує орієнтацію виробництва на задоволення потреб конкретного споживача [1].

Маркетинг – це соціально-управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи людей шляхом створення продуктів і їх обміну отримують те, в чому мають потребу. В основі цього процесу лежать такі ключові поняття: потреба, бажання, попит, продукт, обмін, угода, рис. 1.1



Рис. 1.1. Елементи філософії маркетингу

*Джерело: складено автором на основі [4]*

Потреба – це необхідність у чомусь, що потребує задоволення. Коли людина не може задовольнити певну потребу, вона або шукає заміну, або знижує рівень запитів. Поняття потреб є основою багатьох теорій мотивації (Фрейда, Маслоу та інших), зокрема тих, що пояснюють поведінку споживачів на ринку. Основне завдання маркетингу – виявити потребу і задовольнити її.

Бажання (потреба, що набула конкретної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда). Іноді називається конкретизованою потребою. Наприклад, загальна потреба в їжі трансформується у більш вузьку – у потребу у фруктах, що, у свою чергу, виливається у конкретне бажання купити яблука. При цьому в різних регіонах і країнах загальні потреби трансформуються в найрізноманітніші бажання, зумовлені культурними, історичними, географічними та іншими чинниками.

Попит (бажання, конкретна потреба, підкріплена купівельною спроможністю). За наявності певних ресурсних можливостей люди задовольняють свої потреби та бажання шляхом придбання продуктів, які приносять їм найбільшу користь і задоволення.

Продукт (усе, що можна запропонувати на ринку для придбання, використання або споживання з метою задоволення певних потреб). Продукт – це все, що може задовольнити будь-які потреби (матеріальні об'єкти, послуги, особистості, організації, види діяльності, ідеї). У маркетинговій літературі англійський термін *product* часто перекладається як «товар». Проте варто пам'ятати, що товар (*goods*) – це фізично відчутний продукт, до якого також можуть належати послуги, ідеї чи організації. З огляду на те, що в українській літературі термін «товар» широко вживається, у публікаціях, де це не спотворює змісту, терміни «продукт» і «товар» вважаються синонімами [5].

Обмін (акт отримання від когось бажаного продукту шляхом пропозиції йому чогось взамін). Для здійснення обміну необхідно, щоб виконувалися наступні умови [18]:

- сторін має бути щонайменше дві;
- кожна сторона повинна мати щось, що могло б становити цінність для іншої сторони;
- кожна сторона повинна бажати здійснити обмін з іншою стороною;
- кожна сторона повинна бути вільною у виборі – вступати в обмін чи ні;
- кожна сторона повинна мати можливість здійснювати комунікацію та доставку свого продукту.

Дотримання цих умов робить обмін можливим, а те, чи відбудеться він, залежить від того, чи дійшли сторони згоди і чи готові вони укласти угоду.

Угода (торговельна операція між двома сторонами, що включає щонайменше два об'єкти інтересу і погодження умов, строків і місця її реалізації). Існує два види угод: грошова угода, коли продукти обмінюються на гроші, і бартерна угода. Угода передбачає виконання таких умов [20]:

- наявність щонайменше двох продуктів, які становлять взаємний інтерес для обміну;
- погоджені умови, час і місце її здійснення.

Ринок у маркетинговому розумінні – це сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців продуктів, а також місце, де здійснюються угоди. Саме на ринку створений продукт і затрачена на нього праця доводять свою соціальну значущість, отримують визнання споживачів. У сучасному суспільстві ринок не обов'язково має фізичне розташування. Для демонстрації товару, його реклами, отримання замовлень широко використовуються сучасні засоби комунікації – без фізичних контактів з покупцями [24].

Таким чином, потреби виливаються в конкретні бажання, які з урахуванням фінансових можливостей трансформуються в попит на ринку на конкретні продукти. Відбувається обмін між виробником і споживачем, що оформлюється у вигляді певної угоди. Звідси випливає, що маркетинг спрямовує економіку на задоволення безлічі постійно змінюваних потреб мільйонів споживачів.

На рівні окремих суб'єктів господарювання маркетинг визначається як цілісна система, призначена для планування асортименту та обсягу продуктів, визначення цін, розподілу продуктів між обраними ринками та стимулювання їх збуту, щоб досягнуте при цьому різноманіття благ сприяло задоволенню інтересів як виробників, так і споживачів. Це визначення має досить широкий зміст, оскільки охоплює діяльність також і некомерційних організацій. Таким чином, маркетинг – це діяльність організації в інтересах її клієнтів.

У вузькому, підприємницькому сенсі, для комерційних організацій, керівництво яких визначає отримання прибутку як основну мету своєї діяльності (а це далеко не завжди так), під маркетингом може розумітися система управління виробничо-збутовою діяльністю організації, спрямована на отримання прийняттого рівня прибутку шляхом дослідження та активного впливу на ринкові умови. Таким чином, маркетинг одночасно є системою мислення і системою дій [36].

Систематичне здійснення маркетингу в межах підприємства, що передбачає реалізацію всіх елементів маркетингу має назву маркетингової діяльності. Підходи науковців до визначення сутності поняття «маркетингова діяльність підприємства» представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність підприємства»

| Автор і джерело                                  | Дефініція                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                           |
| Багорка М.О.,<br>Довбій А.О. [1]                 | Маркетингова діяльність підприємства – це виробничо-комерційна діяльність, спрямована на виявлення і задоволення потреб у його продукції (послугах) за допомогою обміну з метою одержання прибутку                                          |
| Балабанова Л.В.<br>[5]                           | Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, завдання якої полягає у розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів та проведення практичних заходів для задоволення цих потреб. |
| Векслер Д.М.<br>[10]                             | Маркетингова діяльність – це діяльність підприємства, спрямована на вивчення поведінки споживачів, попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку тощо                                                       |
| Здоровиця А.,<br>Сімчера А.,<br>Ільченко Т. [18] | Маркетингова діяльність підприємства включає планування асортименту продукції, ціноутворення, транспортування, зберігання та складування                                                                                                    |

Продовження табл. 1.1

| 1                     | 2                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | продукції, а також доведення до відома споживачів передбачуваних змін у продукції                                                                                                                                    |
| Генрі А. [13]         | Маркетингова діяльність – це процес управління та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів та послуг через обмін, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій.                     |
| Карпенко А.В. [19]    | Маркетингова діяльність підприємства передбачає вивчення ринку, його структуризацію (сегментування), аналіз і прогнозування попиту, вибір сегментів ринку, визначення номенклатури і асортименту продукції для ринку |
| Ковшова І.О. [20]     | Маркетингова діяльність – це система управління виробничо-збутовою діяльністю організації, спрямована на отримання прийняттого рівня прибутку шляхом дослідження та активного впливу на ринкові умови                |
| Мордвінцева О.Б. [35] | Маркетингова діяльність підприємства спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів                                                                 |

*Джерело: складено автором на основі [1; 5; 10; 13; 18; 19; 20; 35]*

З огляду на дані табл. 1.1 можна сказати, що маркетингова діяльність підприємства – це багатогранна управлінська система, що охоплює дослідження ринку, виявлення та задоволення потреб споживачів, планування асортименту продукції, ціноутворення, організацію збуту та комунікацій. Вона спрямована як на досягнення цілей підприємства (прибутковість, конкурентоспроможність), так і на створення цінності для клієнтів. Маркетингова діяльність є не лише інструментом просування товарів і послуг, а й ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Маркетингова діяльність покликана забезпечити [20]:

- надійну, достовірну та своєчасну інформацію про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки й уподобання споживачів, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства;
- створення такого товару або асортименту товарів, які повніше задовольняють вимоги ринку, ніж товари конкурентів;
- необхідний вплив на споживача, попит і ринок, що забезпечує максимально можливий контроль над сферою реалізації.

Маркетингова діяльність підприємства здійснюється у відповідності до наступних принципів [13]:

1. Уважне врахування під час ухвалення рішень потреб, динаміки попиту та ринкової кон'юнктури. Цей принцип передбачає глибоке знання ринкової ситуації стосовно поточного і прогнозованого обсягу попиту, діяльності конкурентів, поведінки споживачів і їх ставлення до продукції організації та її конкурентів. Варто враховувати, що споживачі часто самі не до кінця усвідомлюють, чого саме хочуть – вони прагнуть лише ефективніше вирішити свої проблеми. Тому одне з головних завдань маркетингової діяльності – з'ясувати, чого насправді бажають споживачі.

2. Створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку та структури попиту, виходячи не з миттєвої вигоди, а з довгострокової перспективи. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, що вся діяльність підприємства (науково-технічна, виробнича, збутова тощо) повинна базуватись на знанні споживчого попиту та його змін у перспективі. Більше того, одне з завдань маркетингової діяльності – виявляти незадоволені потреби покупців, щоб орієнтувати виробництво на їх задоволення.

Маркетингова діяльність передбачає розробку, виробництво і збут саме того, на що існує реальний попит. Маркетингова система ставить виробництво у функціональну залежність від попиту та вимагає випуску товарів у такому обсязі й асортименті, якого потребує споживач. У межах реалізації маркетингової діяльності ухвалення господарських рішень переміщується від виробничих підрозділів до тих, що найбільш чутливі до ринкових змін. Маркетингова служба стає мозковим центром підприємства, джерелом інформації та рекомендацій не лише щодо ринку, але й стосовно виробничої, науково-технічної й фінансової політики. Саме тут, на основі аналізу стану і динаміки попиту та ринкової ситуації, ухвалюється рішення про необхідність, перспективність і прибутковість виробництва конкретної продукції.

3. Інформування потенційних споживачів про продукти організації та вплив на них усіма доступними засобами і методами просування з метою спонукання до купівлі саме цього товару. Найбільшою помилкою керівників, які зосереджені лише на розробці й виробництві нових товарів, є переконання, що якщо у лабораторії винайдено оригінальну й дуже ефективну мишоловку, то ринок сам знайде до неї шлях. Безперечно, розробка і виробництво ефективних новинок є одним з основних завдань більшості організацій. Але не менш важливим завданням є їх успішне просування на ринок [35].

До основних цілей маркетингової діяльності на підприємстві відносять: досягнення максимально можливого рівня споживання; досягнення максимальної споживчої задоволеності; забезпечення максимально широкого вибору; максимальне підвищення якості життя [36].

1. Досягнення максимально можливого високого рівня споживання. Багато науковців вважають, що мета маркетингової діяльності – сприяти та стимулювати максимально високе споживання, яке, своєю чергою, створює умови для зростання виробництва, зайнятості та добробуту. У цьому підході закладене переконання: що більше люди купують і споживають, тим щасливішими вони стають.

2. Досягнення максимальної споживчої задоволеності. Згідно з цією точкою зору, маркетингова діяльність має за мету не максимізацію обсягу споживання, а досягнення найвищої можливої задоволеності споживачів. Проте рівень задоволеності споживача важко виміряти, тому оцінити ефективність маркетингової діяльності за цим критерієм досить складно.

3. Забезпечення максимально широкого вибору. Деякі дослідники вважають, що головна мета маркетингової діяльності – надати споживачу максимально широкий вибір товарів. Система має забезпечити можливість знайти саме ті товари, які найкраще відповідають смакам споживача. Це дозволяє людині покращити спосіб життя і досягти вищого рівня задоволення. Проте розширення вибору пов'язане з витратами. По-перше, різноманітність товарів підвищує витрати на

виробництво й зберігання, що збільшує ціни. По-друге, споживач витрачає більше часу на вивчення варіантів. По-третє, велика кількість товарів не завжди означає реальне розширення вибору для конкретного споживача.

4. Максимальне підвищення якості життя. Багато хто вважає, що головна мета маркетингової діяльності – підвищення якості життя. Це поняття охоплює [38]:

- якість, кількість, асортимент, доступність і вартість товарів;
- якість фізичного середовища;
- якість культурного середовища.

Прихильники цієї концепції оцінюють маркетингову діяльність не лише за рівнем споживчої задоволеності, а й за впливом на стан фізичного та культурного середовища.

До основних функцій маркетингу відносять: аналіз зовнішнього середовища, маркетингові дослідження, аналіз споживачів, планування товару (послуги), планування збуту, планування просування товарів, планування цін, забезпечення соціальної відповідальності та управління маркетингом. Незважаючи на те, що багато операцій вимагають виконання однотипних функцій, таких як аналіз споживачів, просування продукції та встановлення цін, ці функції можуть реалізовуватись різними способами.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що маркетингова діяльність підприємства є комплексною системою управління, спрямованою на виявлення та задоволення потреб споживачів шляхом створення цінного продукту, його просування, ціноутворення та організації збуту, що забезпечує досягнення цілей підприємства, зокрема прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення якості життя. Вона базується на ключових принципах: глибокому аналізу ринку й потреб, адаптації виробництва до попиту та активному інформуванні споживачів, що дозволяє не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати попит, створюючи довгострокові відносини з клієнтами в умовах динамічного ринкового середовища.

## 1.2. Система організації маркетингової діяльності підприємства

Система організації маркетингової діяльності на підприємстві – один із найсильніших інструментів, що застосовується різними організаціями в нескінченній боротьбі за виживання та розвиток [27].

Запорука ефективного розвитку та діяльності як великих, так і малих компаній в умовах вільного та активного ринку безпосередньо залежить від того, як часто споживачі надають перевагу товарам або послугам саме цих компаній, а не їхніх конкурентів. Отже, рівень і ступінь розвитку організації маркетингової діяльності є фундаментом добробуту та розвитку будь-якої компанії, адже саме за допомогою цієї діяльності формується загальне розуміння потреб клієнтів, відбувається розробка продукту та подальші кроки щодо продажу товару або послуги кінцевому споживачеві.

Маркетингова діяльність як частина організаційного управління здійснюється у будь-якій компанії, проте рівень її розвитку та ефективність можуть суттєво відрізнятися. Так, у великих і середніх компаніях маркетингова діяльність, як правило, представлена у вигляді повноцінних відділів або спеціалізованих служб, тоді як у малих компаніях маркетингові функції можуть покладатися лише на одного з керівників.

Управління маркетинговою діяльністю – це діяльність, спрямована на здобуття стійкої позиції на ринку завдяки плануванню, обліку, контролю за чітким виконанням розроблених маркетингових програм з урахуванням впливу конкурентного середовища та ринкових чинників задля максимізації прибутку та підвищення ефективності діяльності організації [36].

Маркетингова діяльність займає важливе місце у стратегічному плануванні. По-перше, вона здатна забезпечити орієнтацію стратегії підприємства на відповідну цільову аудиторію, по-друге, маркетингова діяльність дозволяє проаналізувати та виявити найвигідніші ринкові можливості, а також оцінити потенціал компанії.

Маркетингова служба зобов'язана підтримувати попит на рівні, визначеному стратегічним планом.

Коли товар, особливо новий, виводять на ринок, необхідно детально оцінити реальну та потенційну ємність ринку і його окремих сегментів. Кожен рівень вимірювання попиту використовується для досягнення певної мети. Так, підприємство може здійснювати короткостроковий прогноз попиту на певний товар, щоб мати необхідні дані для розробки бізнес-плану на майбутній рік.

Основними поняттями у вимірюванні попиту є: ринковий попит на товар загалом; попит на товар цього підприємства; ємність ринку; потенційний обсяг продажів даного підприємства; прогноз ринкового попиту на товар загалом; прогноз продажів для конкретної фірми.

Окрім згаданих раніше факторів, на ринковий попит також впливають маркетингові зусилля підприємства (сукупні витрати на стимулювання попиту) [8].

Оцінка ринкового попиту допомагає прогнозувати можливий обсяг продажів. Якщо оцінка проведена неправильно і вироблено надмірну кількість продукції, може виникнути перевиробництво, що призведе до зростання витрат обігу та зниження прибутку.

Карпенком А.В наводяться три методи оцінки ринкового попиту, що доповнюють один одного:

Анкетування – виявлення думки споживачів, експертів з метою отримання прогнозних оцінок. Метод застосовується у випадках, коли закономірності зміни ринкового попиту не можуть бути відображені за допомогою формального інструментарію [19].

Екстраполяція – перенесення у майбутнє тенденцій, виявлених у звітному періоді. При цьому методі передбачається, що ринок розвивається поступово в умовах стабільності. Екстраполяцію застосовують у випадках, коли в попередніх періодах виявлено позитивні тенденції і інформації про ці періоди достатньо багато.

Аналітичне моделювання – це використання прогнозної моделі, що характеризує залежність досліджуваного параметра від низки чинників, які на нього впливають. Модель пов'язує умови, які, як очікується, матимуть місце, з характером їхнього впливу на досліджуваний параметр [9].

У дослідженні ринку та подальшій організації маркетингової діяльності важливе значення має поняття сегментації. Основна мета сегментації – забезпечити адресність для розроблюваного, виробленого та реалізованого товару. Через сегментацію реалізується головний принцип маркетингу – орієнтація на споживача.

У розвитку маркетингових відділів можна виділити чотири етапи:

Перший етап – маркетинг як функція збуту. На цьому етапі розвитку маркетингової діяльності організації важливу роль відіграє відділ продажів, тобто головним є якнайбільше реалізувати продукції на різних ринках, не приділяючи особливої уваги вивченню ринку, плануванню збуту та його стимулюванню (рекламі) [6].

Другий етап – організаційна концентрація завдань маркетингу як функції продажів. При виникненні проблем зі збутом продукції на підприємствах особливу увагу почали приділяти вивченню маркетингу. Таким чином, покращилось розуміння його ролі в діяльності підприємства, що призвело до організаційних змін. Діяльність зі збуту почала переходити під керівництво одного менеджера [34].

Третій етап – виділення маркетингу в самостійну службу. На підприємствах розвиток маркетингової діяльності характеризується появою спеціалізованої служби маркетингу, яка функціонує так само, як і інші підрозділи підприємства. На цьому етапі розвитку служба маркетингу відповідає не лише за планування та вдосконалення продукту, а й за ціноутворення [26].

Четвертий етап – маркетинг як головна функція компанії. На підприємствах діяльність орієнтується на вимоги маркетингу, який, у свою чергу, займає провідне місце і є основною функцією компанії [22].

На сьогоднішній день маркетингова діяльність більшості компаній перебуває на третьому етапі розвитку маркетингу.

Розглянемо основні форми організаційних структур служби маркетингу:

1. Функціональна структура маркетингу. За такої структури відділ маркетингу організовується за маркетинговими функціями та входить до організаційної структури підприємства як один із підрозділів [16].

Структура функціональної організації маркетингу зображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура функціональної організації маркетингу

*Джерело: складено автором на основі [63]*

Ця структура здатна реагувати на коливання попиту, але під час вирішення інших важливих завдань їй бракує координації. Така структура підходить компаніям з однорідною номенклатурою та обмеженим асортиментом продукції.

Для вирішення низки координаційних проблем у функціональну структуру служби маркетингу вводиться менеджмент за продуктом, який займається координацією роботи різних підрозділів підприємства у зв'язку з випуском відповідного продукту.

До особливостей діяльності менеджера за продуктом належать такі [12]:

- робота менеджера оцінюється за успішністю продукту;
- менеджер виконує координуючу роль без формальних владних повноважень;
- різні менеджери за продуктами повинні конкурувати за ресурси компанії (виробничі потужності, фінанси тощо);

- при управлінні за продуктами висока ймовірність конфліктів, щоб цього уникнути, необхідне чітке розмежування повноважень.

Менеджмент за продуктами покращує процес планування продукту, адаптацію до ринку, координацію діяльності служб, однак для цього потрібна підтримка керівництва підприємства.

2. Організація маркетингової діяльності за продуктами/товарами. Ця структура маркетингу підходить для компаній, що займаються виробництвом технічно складнішої продукції, або для компаній із широким асортиментом товарів. Структура організації за продуктами зображена на рис. 1.3.

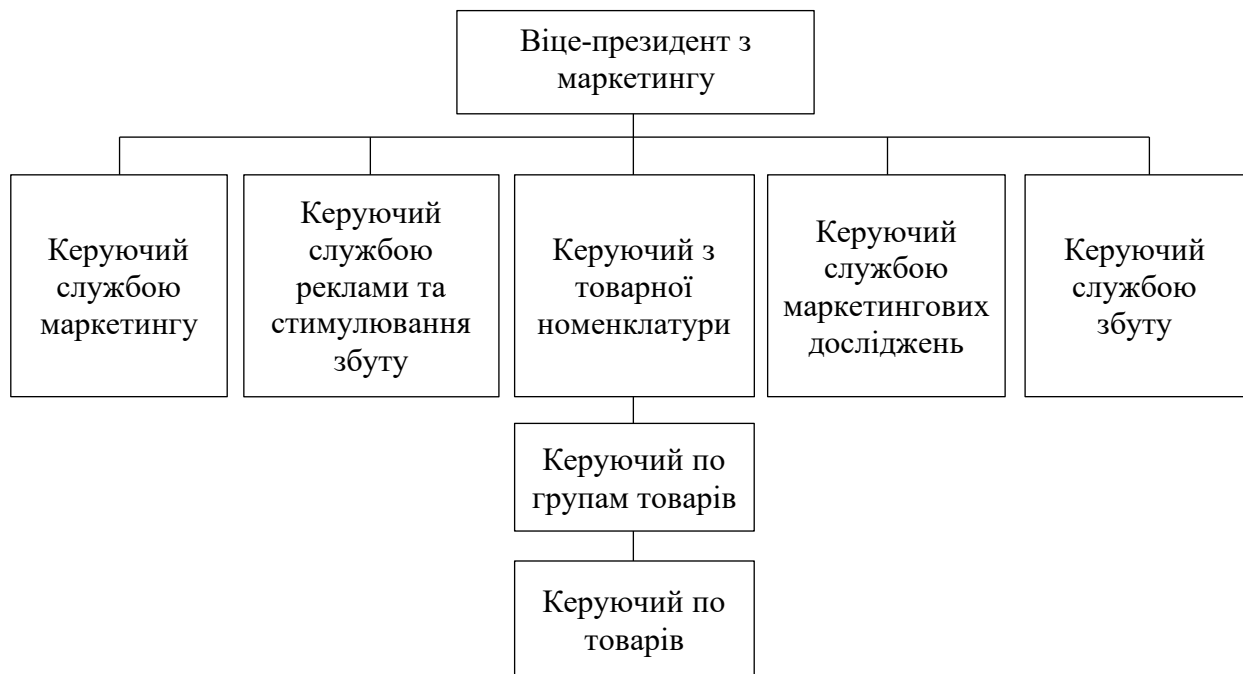


Рис. 1.3. Структура організації маркетингу за товарним принципом

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Всім товарним виробництвом керує менеджер з товарної номенклатури, якому підпорядковуються кілька менеджерів за групами товарів, а їм, у свою чергу, підпорядковуються менеджери з окремих товарів, кожен із яких відповідає за виробництво свого конкретного товару.

Організація за товарним принципом виправдовує себе у випадках, коли вироби, що випускаються фірмою, суттєво відрізняються один від одного та/або коли різновидів цих товарів настільки багато, що за функціональної організації маркетингу управляти всією цією номенклатурою вже стає неможливо.

Організація за товарним виробництвом має низку переваг. Менеджер з товару координує весь маркетинговий комплекс, пов'язаний з цим виробом. Менеджер з товару здатен швидше, ніж окремі спеціалісти, реагувати на проблеми, що виникають на ринку. Не залишаються поза увагою й менш значущі, другорядні за важливістю марочні товари, оскільки кожним із них займається окремий менеджер.

Втім, ці переваги супроводжуються і певними витратами. Система управління за товарним виробництвом породжує низку конфліктів і розчарувань. Часто менеджери з товарів не мають достатніх повноважень для ефективного виконання своїх обов'язків. Стаючи експертами в усьому, що стосується їхнього товару, менеджери рідко досягають глибоких знань у функціональних сферах діяльності. Система управління за товарним виробництвом часто виявляється дорожчою, ніж передбачалося спочатку, через зростання витрат на оплату праці більшої кількості працівників.

3. Організація за ринками/клієнтами. При такій організації маркетингової діяльності кожному відділу доручається окрема група клієнтів або сегмент ринку (наприклад, робота з оптовою торгівлею, роздрібною торгівлею чи промисловими підприємствами). Використання організації маркетингу за ринковим принципом бажано у випадках, коли на різних ринках різні купівельні звички чи різні товарні переваги.

Організація за ринковим принципом аналогічна системі організації за товарним принципом, представленої на рис. 1.3. Керуючий за ринковою роботою керує діяльністю кількох керівників за окремими ринками. Керівник роботи з ринком відповідає за розробку перспективних та річних планів щодо збуту та інші види функціональної діяльності. Основна перевага цієї системи полягає в тому, що

фірма будує свою роботу стосовно потреб споживачів, що становлять конкретні сегменти ринку.

4. Організація маркетингової діяльності за географічним принципом. Ця структура відділу маркетингу підходить для великих компаній, які мають значні обсяги збуту на різних ринках, а також виходять на регіональні та світові ринки збуту продукції. На рис. 1.4. зображено: одного керівника загальнонаціональної служби збуту, чотирьох керівників регіональних служб збуту, 24 керівники зональних служб збуту, 192 районні керівники зі збуту та 1920 торгових агентів.

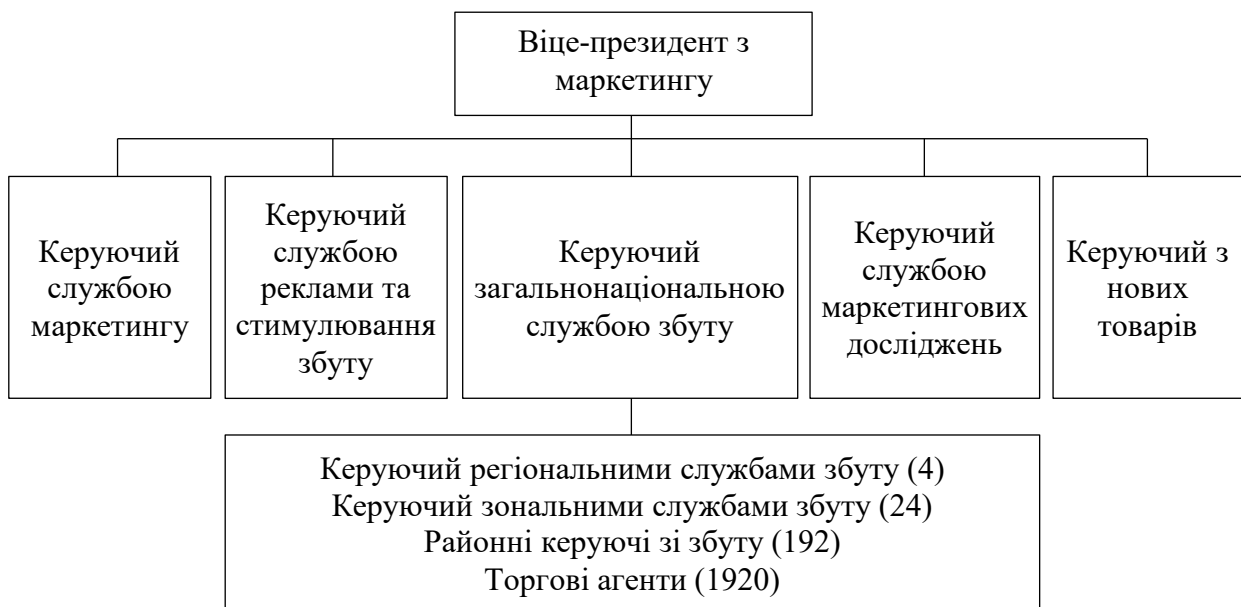


Рис. 1.4. Структура організації маркетингу за географічним принципом

*Джерело: складено автором на основі [35]*

При організації за географічним принципом торгові агенти можуть проживати в межах обслуговуваних ними територій, краще пізнавати своїх клієнтів і ефективно працювати з мінімальними витратами часу та коштів на пересування.

4. Матрична або комплексна організація маркетингової діяльності. Представлена у вигляді комбінації всіх попередніх структур організації маркетингу (функціонально-продуктова, функціонально-ринкова тощо) [27].

Матричну структуру фахівці вважають найбільш гнучкою, здатною до внутрішньої перебудови в умовах нових завдань, що зумовлено низкою особливостей її побудови та функціонування. Вона складається з двох структур: функціональної та проєктної. Поряд із постійними функціональними відділами існують тимчасові проєктні групи, створені для розв'язання конкретних завдань (до роботи можуть залучатися фахівці з відповідних функціональних відділів).

Взаємодія керівників відділів породжує нові мережі горизонтальної та діагональної комунікації, які нашаровуються на традиційні зв'язки типу «керівник–підлеглий». Саме тому така структура і отримала назву матрична.

Планування маркетингу – це процес розробки різноманітних заходів для зростання обсягів збуту і прибутку компанії відповідно до вимог ринку.

Планування маркетингової діяльності здійснюється на трьох рівнях:

- на рівні підприємства;
- на рівні окремих бізнес-напрямків;
- на рівні конкретних товарів, ринків, каналів розподілу [29].

На підприємствах організація планування маркетингової діяльності залежить від розміру компанії, поставлених цілей і завдань, структури системи планування, термінів реалізації тощо. Існує велика кількість видів маркетингових планів (план збуту, план маркетингових досліджень, план рекламних заходів тощо). Деякі плани створюються на основі функцій і цілей відділів маркетингової служби, інші визначають маркетингову стратегію та різноманітні аспекти маркетингової діяльності організації [13].

У малих організаціях планування може бути представлене у вигляді бізнес-плану, який, як правило, складається для всього підприємства. У бізнес-плані малої організації відображається інформація про сегменти ринку, розробляються стратегії маркетингу, подається аналіз прогнозованих обсягів збуту. У великих і середніх організаціях маркетингова діяльність планується більш детально, тому особлива увага приділяється розробці стратегічних та тактичних планів.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації маркетингової діяльності підприємства**

Сьогодні, коли підприємство має активно реагувати на зміну ринкового середовища, маркетингова складова набуває все більшого значення, а отже, характерним є збільшення витрат на маркетингові заходи. Саме тому керівництво підприємства зацікавлене в отриманні об'єктивної інформації про ефективність управління маркетинговою діяльністю, на основі якої приймаються важливі управлінські рішення, що впливають на результативність діяльності підприємства загалом. Отже, виникає необхідність визначення методичної бази для оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки специфіка управління маркетинговою діяльністю не дає змогу застосовувати підходи до оцінювання її ефективності, притаманні основній діяльності підприємства загалом.

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства та отримання достовірної інформації, на основі якої будуть прийматись подальші управлінські рішення, потрібно здійснювати оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства разом з визначенням факторів, що впливають на її ефективність, передбачає та виявлення резерви для підвищення діяльності. Однак перш ніж розглядати методичні підходи до оцінювання процесу управління маркетинговою діяльністю, потрібно висвітлити визначення ефективності в цьому контексті. Загальноприйнятим є визначення ефективності як співвідношення результату будь-якої діяльності та понесених витрат. Якщо ж застосувати це тлумачення щодо процесу управління маркетинговою діяльністю, то можна сказати, що ефективність управління маркетинговою діяльністю — це співвідношення результатів прийнятих управлінських рішень в системі управління маркетинговою діяльністю та витрат на їх реалізацію [9].

В економічній літературі виділяють такі визначення економічної ефективності управління маркетинговою діяльністю [5]:

- відносний різноманітний (на всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим та проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності;
- відношення ефекту (результату) від реалізації процесу управління маркетинговою діяльністю до всіх витрат, що супроводжують цей процес;
- віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватись у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формі, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових тощо) для організації та здійснення управління маркетинговою діяльністю.

Щодо результатів управління маркетинговою діяльністю підприємства, то тут слід розуміти збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства, ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносну частку на ринку, дохід від реалізації тощо [19].

Витрати управління маркетинговою діяльністю часто ототожнюються з витратами на збут, проте такий підхід є досить обмеженим, оскільки до витрат маркетингу входять також витрати, пов'язані з розробленням нового товару, формуванням цінової політики, вжиттям різних комунікативних заходів, утриманням відділу маркетингу на підприємстві тощо.

На практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Ефективність маркетингової діяльності промислових підприємств окреслюють такі показники [41]:

- частка маркетингового персоналу, що відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній кількості персоналу підприємства; оскільки на вітчизняних промислових підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а в маркетингових відділах більша

частина працівників займається збутовою діяльністю, на практиці цей показник зазвичай є дещо завищеним;

- частка витрат на маркетинговий персонал, що є часткою заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;

- рентабельність витрат на просування й збут, що характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції та суми витрат на просування й збут;

- рентабельність маркетингових витрат, що є співвідношенням суми прибутку від реалізації продукції та загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність вжитих підприємством маркетингових заходів;

- коефіцієнт затоварення, що розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства; коли значення цього показника має знак «плюс» і продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, а коли цей показник знижується або набуває від'ємного значення, то на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції.

Розглянемо основні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Ф. Котлер [24] обґрунтували підхід, який передбачає виділення показників ефективності маркетингової діяльності щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проте виникають проблеми практичного застосування цієї методики.

Векслер Д.М. визначає ефективність маркетингової діяльності за оцінюванням на основі аналізу обсягів витрат на маркетинг та їх впливу на розмір реалізованої продукції [10].

Карпенко А.В вважає, що ефективність маркетингової політики конкретного підприємства складається з результатів вдосконалення виробничо-збутової

діяльності за такими напрямками, як, зокрема, оптимальне використання потенціалу ринку, зокрема для нових продуктів; підвищення вірогідності прогнозних оцінок; пошук сегменту ринку цього товару; підвищення точності аналізу ринку [19].

Верба В. та Гребешков О. пропонують оцінювати ефективність маркетингу стосовно покупців, маркетингових інтеграцій, адекватності інформації, стратегічної орієнтації, оперативної ефективності [9]. До недоліків цього підходу слід віднести те, що вчені не визначають алгоритм розрахунку маркетингової ефективності.

На погляд В.П. Мартиненко, І.В. Манько, під час оцінювання ефективності маркетингових заходів пропонують проаналізувати та оцінити ефективність системи управління маркетингом, яка безпосередньо впливає на результати маркетингової діяльності [32].

Похабов І. розглядає ефективність системи управління маркетингом на трьох рівнях управління [44]:

1) ефективність управління діяльністю, що заснована на оцінюванні ринкової орієнтації вищого керівництва, ринкової діяльності персоналу, взаємодії вищого керівництва й персоналу, ступеня відкритості системи управління зовнішньому середовищу;

2) ефективність управління функцією, яка представлена залежністю показників ефективності від стану планування, організації, мотивації та контролю;

3) ефективність управління попитом, що базується на оцінюванні показників ефективності конкретних функцій маркетингу підприємства, таких як управління товаром, управління ціною, управління збутом, управління комунікаціями.

Перевагою цієї методики є її структурованість та спрямованість виключно на вивчення маркетингової складової процесу управління, однак вона має переважно якісний характер оцінювання.

Пивовар І.В., Пономаренко О.О. та Лсна І.Ф. пропонують комплексний підхід до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю. Виділяються такі напрями оцінювання, як результати реалізації маркетингової діяльності,

маркетингові дослідження, сегментація ринку й позиціонування товару, управління продажами, планування й організація маркетингу, якість управління та організації відділу маркетингу, функції відділу маркетингу, оцінювання внеску відділу маркетингу в отримання кінцевих результатів діяльності підприємства [41].

Лазоренко Л.В. у своїх роботах стосовно вимірів у маркетинговій діяльності наголошує на тому, що лише показник рентабельності маркетингових інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій [25].

Показник ROMI (Return on marketing investment) повернення маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою:

$$ROMI = \frac{IRAM \times P}{MS} \quad (1.1)$$

де IRAM – додатковий дохід, що припадає на маркетинг;

MS – маркетингові витрати;

P – прибуток. Також використовують таку формулу:

$$ROMI = \frac{R \times P}{MS} \quad (1.2)$$

де R – рентабельність, %; P – прибуток.

Генрі А. наголошує на тому, що пріоритетним є оцінювання ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності. Хоча за цього підходу витрати на маркетинг розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції) [13]. Такий підхід став логічним початком оцінювання ефективності маркетингової діяльності через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій, який нині широко використовується західними компаніями, набуває популярності й отримує подальший розвиток.

Ще одним напрямом оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю є оцінювання ефективності функціонування маркетингової служби підприємства. Слід зазначити, що ефективність функціонування багатьох підрозділів організації (бухгалтерії, відділу кадрів) дуже складно виміряти. До таких підрозділів відноситься також служба маркетингу. Витрати, пов'язані з

функціонуванням (оплата праці, витрати на придбання й експлуатацію інформаційнотехнічних засобів тощо), визначити досить легко. Основна складність полягає в оцінюванні кінцевих результатів їх діяльності та впливу цих результатів на організацію загалом.

Мосійчук І.В. вважає, що ефективність роботи служби маркетингу слід визначати:

- ефективністю організації служби маркетингу (її потенціалом);
- ефективністю її функціонування (використанням потенціалу) [36].

Оцінити ефективність дій служби маркетингу можна за допомогою різноманітних критеріїв, серед яких необхідно виділити:

- точність, своєчасність та якість пропозицій щодо вдосконалення та планування організації товароруху, реклами (зокрема, активність виставкової діяльності, розроблення асортименту продукції підприємства, формування іміджу);

- своєчасність, якість, а також глибину аналізу кон'юнктури ринку (відповідно, точність розроблених прогнозів обсягу реалізації за основними видами продукції на коротко-, середньо- та довгострокові перспективи);

- зазначення основних причин відмови клієнтів від укладання договорів, проведення пошуку нових видів та форм розрахунків, оцінювання можливості підприємства щодо освоєння нових ринкових сегментів.

Отже, розглянувши різні підходи вчених до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства, пропонуємо підхід, який, на нашу думку, найбільш повно охоплює сторони управління маркетинговою діяльністю з використанням кількісних та якісних показників. Ця методика може бути використана також тоді, коли необхідно оцінити лише окремі сторони управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Здійснювати оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю пропонуємо з урахуванням таких складових [41]:

- ефективність стратегічного управління маркетинговою діяльністю;

- ефективність функціонування маркетингової служби;
- ефективність реалізації маркетингових програм;
- ефективність функціонування маркетингової інформаційної системи.

Ці складові найбільш повно характеризують управління маркетинговою діяльністю з точки зору стратегічних орієнтирів, функціональної складової, забезпечення реалізації програм, інформаційного забезпечення, що є визначальними аспектами під час здійснення управлінського процесу. Кожну складову рекомендується оцінювати за допомогою системи показників, табл. 1.2, що включає як кількісні оцінки, так і якісні показники, оскільки оцінювання управління маркетинговою діяльністю лише на основі кількісних показників є неповним.

Таблиця 1.2

Система показників оцінювання управління маркетинговою діяльністю  
підприємства

| Напрямок оцінювання                                                       | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінювання ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю | Частка ринку, прибуток, імідж і репутація, рентабельність інвестицій, рівень конкурентоспроможності підприємства, прихильність клієнта бренду, орієнтація на потреби ринку, технологічний рівень, обсяг інвестицій в нові товари/послуги, період беззбитковості.                                                                                                                               |
| Оцінювання функціонування маркетингової служби                            | Ступінь взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, гнучкість організаційної структури служби маркетингу, час оброблення та виконання замовлення, задоволеність працівників, частка витрат на маркетинговий персонал, дохід на одного працюючого, коефіцієнт перенавчання персоналу, кількість висунутих пропозицій щодо вдосконалення на одного працівника.               |
| Оцінювання реалізації маркетингових програм                               | Обсяг збуту, рентабельність маркетингових витрат, рентабельність товару, затоварення, оборотність запасів, прибутковість товарного асортименту, прибутковість сегменту, число нових клієнтів, рівень конкурентоспроможності товару, кількість скарг і рекламацій, своєчасність поставки, порівнянність ціни та якості товару/послуги, частота перегляду цін, рівень сервісного обслуговування. |
| Оцінювання функціонування маркетингової інформаційної системи             | Рівень оснащення технічними засобами, частота проведення маркетингових досліджень, наявність інформаційної бази даних, доступної іншим службам, наявність і використання методів оброблення й аналізування інформації, зручність використання обробленої інформації                                                                                                                            |

*Джерело: складено автором на основі [9; 19; 23; 41]*

Розглянута система показників дає змогу оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства загалом та за її складовими зокрема, що допоможе виявити неточності, проблемні зони управління маркетинговою діяльністю та прийняти відповідні управлінські рішення щодо покращення ситуації.

Залежно від специфіки діяльності, цілей та напрямів оцінювання підприємства можуть вибрати необхідні показники із запропонованої системи показників.

Проведене дослідження методики оцінювання управління маркетинговою діяльністю дало змогу сформулювати систему показників, що найповніше охоплює процес управління маркетинговою діяльністю з точки зору визначення ефективності таких складових, як стратегічне управління маркетинговою діяльністю, функціонування маркетингової служби, реалізації маркетингових програм, функціонування маркетингової інформаційної системи.

Розглянуто методику оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств на основі системи показників за цими чотирма напрямками можуть на практиці застосовувати керівники маркетингової служби підприємств для формування маркетингової стратегії та управління підприємствами. Результати здійснення комплексного оцінювання на постійній основі дадуть змогу приймати правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності та підприємства загалом.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації маркетингової діяльності підприємства**

Маркетингова діяльність підприємства охоплює широкий спектр завдань – від аналізу ринку до розробки рекламних кампаній. Проте для її ефективної реалізації важливо не лише володіти знаннями з економіки, психології чи менеджменту, а й чітко орієнтуватися в законодавстві. У сучасних умовах маркетолог повинен враховувати правові обмеження і правила, що стосуються збору інформації, роботи

з персональними даними, конкурентного середовища та інтелектуальної власності. На жаль, у більшості навчальної літератури з маркетингу юридичні аспекти майже не розглядаються. Саме тому важливо заповнити цю прогалину та розглянути ключові українські нормативно-правові акти, які регулюють маркетингову діяльність підприємств.

### 1. Проведення маркетингових досліджень.

Однією з головних функцій маркетингу є проведення досліджень – тобто збір, обробка й аналіз інформації про споживачів, конкурентів, ринок загалом. Така діяльність має здійснюватися відповідно до Закону України «Про інформацію» [51]. Цей документ визначає, яка інформація є відкритою, а яка – обмеженою у доступі. Наприклад, відкриту (публічну) інформацію підприємство може використовувати вільно. У той час як до обмеженої інформації належать відомості, що містять комерційну, службову або державну таємницю. Якщо підприємство планує збирати або використовувати такі дані, воно повинне дотримуватись правил конфіденційності.

Особливу увагу слід приділяти роботі з персональними даними. Закон України «Про захист персональних даних» [49] встановлює, що підприємство не має права збирати, обробляти чи передавати особисту інформацію про людину без її згоди. До таких даних належать ім'я, прізвище, дата народження, адреса проживання, освіта, місце роботи, рівень доходу та інша подібна інформація. Під час проведення маркетингових опитувань або створення клієнтських баз, підприємство зобов'язане отримувати чітку згоду респондентів і гарантувати збереження їхніх персональних даних.

Також важливо пам'ятати про захист комерційної інформації. Господарський кодекс України, а також Закон України «Про захист економічної конкуренції» [48] забороняють підприємствам використовувати конфіденційну інформацію про конкурентів, яка була отримана незаконним шляхом. Тобто, навіть якщо під час дослідження ринку вдається отримати певні внутрішні дані конкурентної компанії,

їхнє використання може призвести до юридичної відповідальності. Усі дії підприємства в цій сфері повинні бути добросовісними та етичними.

Ще один важливий аспект стосується прав інтелектуальної власності. Якщо компанія замовляє маркетингове дослідження або розробку рекламних матеріалів у зовнішньої агенції, виникає питання: кому належать результати цієї роботи? Закон України «Про авторське право і суміжні права» [45] регулює це питання й передбачає, що авторські права на аналітичні звіти, графіки, тексти чи візуальні матеріали автоматично належать виконавцям, якщо інше не прописано в договорі. Тобто підприємство повинне заздалегідь узгодити з агенцією, як саме будуть використовуватися результати дослідження, чи можна їх поширювати, змінювати або продавати.

## 2. Розробка маркетингових стратегій.

При розробці конкурентних маркетингових стратегій в Україні маркетологу необхідно враховувати положення Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III [48]. Цей закон встановлює заходи для попередження та припинення монополістичної діяльності й недобросовісної конкуренції, визначає повноваження Антимонопольного комітету України (АКУ) як органу, що здійснює державний контроль за дотриманням конкурентного законодавства, а також регулює порядок нагляду за економічною концентрацією, зокрема під час злиттів і поглинань. Дотримання цих норм дозволяє уникнути антиконкурентних дій, таких як зловживання монопольним становищем чи недобросовісна реклама, що можуть негативно вплинути на ринкову позицію підприємства.

Додатково варто враховувати Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682-III [54], який визначає державну політику щодо суб'єктів природних монополій. До таких суб'єктів належать підприємства, що працюють у сферах транспортування нафти, газу, електроенергії, а також надають послуги залізничних перевезень, портів, аеропортів, електрозв'язку та поштового зв'язку.

Закон встановлює методи регулювання їхньої діяльності, зокрема цінове регулювання та контроль якості послуг, а також відповідальність за порушення законодавства, що є важливим для маркетологів при розробці стратегій у цих секторах.

### 3. Розробка та реалізація товарної політики.

При розробці товару та його виробництві в Україні необхідно керуватися Законом України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.11.2024 року № 124-VIII [57], який визначає обов'язкові (встановлені технічними регламентами) та добровільні (за стандартами) вимоги до продукції. Закон регулює процедури сертифікації, що підтверджують відповідність товарів технічним регламентам, стандартам чи умовам договорів, а також встановлює принципи маркування, що є ключовим для забезпечення безпеки та якості продуктів на ринку.

Крім того, Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [50] зобов'язує виробників надавати споживачам повну та достовірну інформацію про товар і його виробника, яка зазвичай зазначається на упаковці. Закон також вимагає встановлення терміну придатності чи служби товару та передбачає право виробника визначати гарантійний термін, що є важливим для формування довіри споживачів. У разі випуску інноваційної продукції, що базується на винаходах, корисних моделях чи промислових зразках, маркетологу слід ознайомитися з патентним законодавством, викладеним у Законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року № 3687-XII [52]. Також положення щодо марочної політики, зокрема виключного права на фірмову назву, торговельні марки та знаки обслуговування, регулюються Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 1993 року № 3689-XII, що допомагає захистити бренд підприємства на ринку [53].

### 4. Розробка та реалізація цінової політики.

Деякі аспекти ціноутворення в Україні регулюються Податковим кодексом України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, зокрема принципи визначення ціни

товару для цілей оподаткування, перелік податків, які впливають на кінцеву ціну (ПДВ, акцизний податок тощо), а також правила включення витрат до собівартості товару як базової величини для розрахунку ціни. Окремі галузі підпадають під спеціальне регулювання тарифів. Наприклад, Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII [46] встановлює основи регулювання тарифів для організацій комунального комплексу, які надають послуги з електро-, тепло-, водопостачання, водовідведення, очищення стічних вод та утилізації твердих побутових відходів. Також Закон України «Про електроенергетику» від 16 жовтня 1997 року № 575/97-ВР (у редакції до 2019 року, до введення нового ринку електроенергії) визначав основи державного регулювання тарифів на електричну та теплову енергію, а нині ці питання частково регулюються Законом України «Про ринок електричної енергії» від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII. Питання зміни ціни під час виконання договору та її визначення, якщо ціна не вказана в договорі, регулюються Цивільним кодексом України (Книга 5, Глава 54).

#### 5. Розробка та реалізація збутової політики.

Основи укладання та виконання договорів купівлі-продажу, зокрема роздрібної торгівлі, поставки та контрактації, визначені Цивільним кодексом України (Книга 5, Глави 54–55) [66]. Кодекс встановлює вимоги до оформлення договору, умов щодо кількості, якості, асортименту товару, а також правил розрахунків за продукцію. Маркетологу важливо знати правові особливості роботи з посередниками (агентами, комісіонерами, довіреними особами), що регулюються Главою 68 ЦКУ (договір доручення, договір комісії), а також правила створення збутової франчайзингової системи, які визначені Главою 76 ЦКУ (договір комерційної концесії). Відносини поставок для державних потреб регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII [55], який визначає порядок формування державних замовлень і розміщення таких поставок через систему ProZorro. Особливості продажу окремих видів товарів, зокрема продовольчих, текстильних, технічно складних побутових товарів, парфумерно-

косметичних виробів, автомобілів, ювелірних виробів тощо, регулюються Правилами роздрібної торгівлі, затвердженими наказами Міністерства економіки України, наприклад, Наказом від 19 квітня 2007 року № 104 «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами», а також Законом України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [50], який встановлює перелік товарів, що не підлягають обміну чи поверненню.

#### 6. Розробка та реалізація політики просування.

Основним нормативним актом, що регулює комунікаційну політику підприємства в Україні, є Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР (в редакції зі змінами) [56]. Цей закон визначає загальні вимоги до реклами, особливості її поширення (зокрема в медіа, зовнішній рекламі, Інтернеті), вимоги до реклами окремих видів товарів (алкоголь, тютюн, ліки), а також аспекти саморегулювання та державного контролю за дотриманням рекламного законодавства. Закон встановлює правила проведення стимулюючих заходів, таких як лотереї, конкурси чи ігри, вимагаючи чіткого інформування учасників про умови та заборони на приховану рекламу. При здійсненні прямого маркетингу, наприклад через розсилки чи телефонні дзвінки, необхідно дотримуватися Закону України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI [49], який дозволяє такі контакти лише за попередньої згоди споживача, забезпечуючи захист його прав на конфіденційність. Окрім того, зміст рекламних матеріалів має відповідати Закону України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [50], який зобов'язує надавати достовірну інформацію про товари чи послуги, що забезпечує свідомий вибір споживача. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII [47] вимагає використання української мови в рекламі як основної, при цьому тексти українською та іншими мовами (якщо використовуються) мають бути ідентичними за змістом і оформленням.

Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності на підприємстві відіграє ключову роль у формуванні ефективних стратегій, адже сучасний ринок вимагає швидкого реагування на зміни в поведінці споживачів, діях конкурентів і загальних економічних умовах. Це комплексна система збору, обробки, аналізу та використання даних, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення для задоволення потреб клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Основними джерелами інформації є первинні дані (опитування, фокус-групи, спостереження) та вторинні дані (звіти, статистика, аналітичні дослідження), які забезпечують глибоке розуміння ринкової ситуації.

На практиці інформаційне забезпечення включає використання сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи (Customer Relationship Management), які допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхні уподобання та прогнозувати попит. Наприклад, завдяки аналітиці великих даних (Big Data) підприємство може сегментувати аудиторію, виявляти приховані потреби та персоналізувати пропозиції, що підвищує ефективність маркетингових кампаній. Крім того, важливим елементом є моніторинг конкурентного середовища через аналіз їхньої цінової політики, асортименту та рекламних стратегій, що дозволяє своєчасно коригувати власні дії.

Ефективне інформаційне забезпечення також передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх даних. Внутрішні джерела, такі як звіти про продажі, складські запаси чи відгуки клієнтів, допомагають оцінити поточну діяльність підприємства, тоді як зовнішні – наприклад, макроекономічні показники чи тренди в соціальних мережах – дають змогу передбачити ринкові зміни. Важливою складовою є захист інформації: дотримання вимог Закону України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI [49] гарантує конфіденційність даних клієнтів, що зміцнює їхню довіру до компанії. Таким чином, якісне інформаційне забезпечення стає основою для створення цінності для

споживачів і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, маркетингова діяльність у межах українського законодавства — це не лише креатив і аналітика, а й чітке дотримання юридичних норм. Для того щоб уникнути конфліктів із законом і не завдати шкоди репутації компанії, маркетологи повинні враховувати вимоги щодо інформаційної безпеки, конфіденційності персональних даних, захисту комерційної таємниці та авторських прав. Знання цих аспектів дозволяє будувати правомірну, етичну та ефективну маркетингову стратегію.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретичні основи організації маркетингової діяльності підприємства, розглянуті в даному розділі, підкреслюють, що маркетинг є комплексною системою управління, спрямованою на задоволення потреб споживачів шляхом створення цінного продукту, його просування, ціноутворення та організації збуту, що забезпечує досягнення цілей підприємства, зокрема прибутковості та конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність базується на ключових принципах, таких як глибокий аналіз ринку, адаптація виробництва до попиту та активне інформування споживачів, що дозволяє не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати попит, створюючи довгострокові відносини з клієнтами. Важливим є розуміння еволюції маркетингових структур — від функції збуту до самостійної служби, яка на сучасному етапі стає головною функцією компанії, а також вибір відповідної організаційної структури (функціональної, товарної, ринкової, географічної чи матричної), що залежить від специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства потребує комплексного підходу, який охоплює як кількісні, так і якісні показники.

Запропонована система оцінки включає аналіз стратегічного управління, функціонування маркетингової служби, реалізації маркетингових програм та інформаційної системи, що дозволяє виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Показники, такі як рентабельність маркетингових витрат, частка ринку, рівень затоварення чи якість інформаційного забезпечення, дають змогу керівникам не лише вимірювати результати, а й оптимізувати маркетингові процеси, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні її правомірності та результативності. Дотримання українського законодавства, зокрема Законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про рекламу» та «Про захист персональних даних», дозволяє уникнути юридичних ризиків і зміцнити довіру споживачів. Інформаційне забезпечення, що включає використання CRM-систем, аналіз великих даних і моніторинг конкурентного середовища, забезпечує підприємство актуальними даними для прийняття стратегічних рішень, сегментації ринку та персоналізації пропозицій, що є основою для сталого розвитку компанії та створення цінності для клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЮЦИНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Люцина», засноване відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII та на підставі рішення засновника товариства від 15 березня 2010 року. Місцезнаходження ТОВ «Люцина»: 10001, Житомирська область, місто Житомир, вул. Чуднівська, буд. 94. Взагалі ТОВ «Люцина» має два магазини, один на Київському шосе, але це не сіть магазинів.

Метою діяльності ТОВ «Люцина» є забезпечення споживачів якісними товарами та послугами, підвищення рівня їхнього обслуговування та отримання прибутку. Предметом діяльності є роздрібна торгівля переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також оптова торгівля, діяльність у сфері ресторанного бізнесу та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами.

Види діяльності підприємства за КВЕД:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

47.73 – Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

56.30 – Обслуговування напоями (для кав'ярні).

ТОВ «Люцина» діє відповідно до законодавства України та Статуту компанії. Магазин здійснює реалізацію продовольчих і непродовольчих товарів у місті

Житомирі, розташований у спільному районі міста, оточений житловими будинками.

Загальна площа магазину становить 450 м<sup>2</sup>, з яких 350 м<sup>2</sup> займає торговий зал, а решта 100 м<sup>2</sup> – складські та підсобні приміщення.

За типом торговельного підприємства магазин ТОВ «Люцина» належить до універсамів (супермаркетів) і працює за методом самообслуговування.

Для залучення постійних і нових покупців магазин пропонує додаткові послуги, зокрема аптечний кіоск, пункт видачі онлайн-замовлень та кав'ярню.

ТОВ «Люцина» працює безпосередньо з виробниками, дистриб'юторами та оптовими магазинами, що дозволяє забезпечувати широкий асортимент товарів та оптимізувати закупівельні витрати.

Магазин за типом будівлі належить до вбудовано-прибудованих, розташований на першому поверсі житлового будинку в спальному районі міста Житомира, та відповідає всім необхідним вимогам: архітектурно-будівельним, економічним, технологічним, санітарно-гігієнічним.

Магазин ТОВ «Люцина» обладнаний зоною паркування для індивідуального транспорту, що підвищує його привабливість для покупців. Зручно облаштовані під'їзні шляхи для розвантаження товарів, а технологічний процес розвантаження автомобілів та доставки товарів на прилавки чітко організований. Для цього використовуються підйомники, що забезпечують швидке переміщення товарів до торгового залу.

Прилегла до магазину територія облаштована (наявні лавки для відпочинку), що створює сприятливі санітарно-гігієнічні та комфортні умови для покупців. Вхід до магазину та проходи між стелажми мають оптимальну ширину, що забезпечує зручність як для звичайних покупців, так і для маломобільних груп населення.

Сучасне оформлення торгового залу дозволяє виділити товари та підкреслити їхні споживчі властивості. Розташування та викладка товарів на полицях, супровідні матеріали – усе це підвищує комфорт перебування покупців у торговому

залі та оптимізовано відповідно до правила 25 хвилин, що сприяє ефективним покупкам.

Чисельність працівників і структура штату ТОВ «Люцина» залежать від типу підприємства, розміру площі, обсягу продажів, методів торгівлі, режиму роботи та інших показників. Раціональний розподіл праці, доцільна розстановка працівників для виконання торгово-технологічних операцій, а також чітке визначення функціональних обов'язків кожного співробітника є ключовими аспектами організації роботи магазину. Персонал роздрібної торгової організації ТОВ «Люцина» поділяється на три категорії: управлінський, основний або торгово-оперативний і допоміжний.

Організаційна структура підприємства побудована за принципом чіткого розподілу функцій між підрозділами та посадовими особами. На чолі підприємства знаходиться директор, який несе відповідальність за загальне керівництво всією діяльністю, прийняття стратегічних рішень і координацію роботи підрозділів.

Підпорядкований директору заступник директора, який водночас виконує функції комерційного директора. Він керує комерційною діяльністю підприємства, відповідає за постачання товарів, формування цінової політики та реалізацію маркетингових заходів.

Бухгалтерія виконує фінансово-економічні функції, зокрема ведення бухгалтерського обліку, контроль за рухом грошових коштів та підготовку податкової звітності. Цей підрозділ забезпечує фінансову прозорість діяльності підприємства.

Адміністрація торгового залу здійснює оперативне управління роботою персоналу у залі, координує виконання щоденних завдань, слідкує за дотриманням стандартів обслуговування клієнтів і ефективною організацією простору.

Відділ закупівель забезпечує безперебійне постачання товарів, веде перемовини з постачальниками, аналізує ринкові пропозиції та контролює якість закупленої продукції.

Складський персонал відповідає за приймання, облік, зберігання та переміщення товарів. Їх діяльність забезпечує ефективну логістику всередині підприємства.

Продавці-консультанти та мерчендайзери займаються безпосередньо обслуговуванням покупців: консультують щодо товарів, допомагають у виборі, викладають продукцію відповідно до стандартів та промоційних планів.

Касири здійснюють розрахункові операції з покупцями, забезпечуючи точність та швидкість проведення покупок.

Охорона підприємства відповідає за безпеку у торговому залі, запобігає крадіжкам та контролює дотримання порядку.

Прибиральники та технічний персонал дбають про чистоту приміщень, санітарні умови та справність обладнання, що створює комфортні умови як для клієнтів, так і для персоналу.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Люцина»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Робочий день працівників складається з часу роботи та перерв. Час роботи витрачається виконання підготовче-заклучних, основних та допоміжних операцій.

З урахуванням нормування організація встановила раціональну чисельність та структуру штату працівників у кількості 95 осіб.

Основними споживачами продукції магазину ТОВ «Люцина» є мешканці мікрорайону, в якому розташований магазин. Це переважно сім'ї із середнім рівнем доходу, які цінують зручність, доступні ціни та широкий вибір товарів. Частими покупцями є пенсіонери, молоді родини, працівники бюджетної сфери, а також студенти та молодь, які відвідують кав'ярню при магазині.

Особливої уваги заслуговують постійні покупці, які обирають «Люцину» через її стабільний асортимент, наявність аптечного кіоску, можливість отримати онлайн-замовлення та зробити покупку в комфортних умовах. Висока якість обслуговування, зручність у розташуванні та доброзичливий персонал сприяють формуванню лояльності до бренду.

Крім того, магазин адаптує свою діяльність до потреб маломобільних груп населення, що також розширює коло потенційних клієнтів. Завдяки пандусу, додатковим послугам, таким як кав'ярня, магазин приваблює також молодь та людей, які цінують можливість поєднати покупки з відпочинком.

ТОВ «Люцина» працює в умовах високої конкуренції, адже ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування у місті Житомирі є доволі насиченим. Головними конкурентами підприємства є великі торговельні мережі, такі як АТБ-Маркет, Сільпо, Фора, які пропонують широкий асортимент продукції за конкурентоспроможними цінами. Ці мережі мають потужну логістику, масштабну маркетингову підтримку та діють у форматі економії на масштабі, що дозволяє їм знижувати ціни та приваблювати більше покупців.

Крім того, конкуренцію складають невеликі продуктові магазини та мінімаркети, такі як: «Полісся-продукт», «Квара», розташовані у спальних районах міста, що орієнтовані на обслуговування локального населення. Вони зручно розташовані, часто мають постійну клієнтську базу і працюють у зручному для мешканців графіку. Окрему нішу займають інтернет-магазини, які пропонують

доставку продуктів на дім – це особливо актуально для зайнятих людей та літніх покупців. Таким чином, ТОВ «Люцина» доводиться враховувати різні типи конкурентів: як великі мережі, так і локальні магазини.

Основні постачальники ТОВ «Люцина» представлено в табл 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основні постачальники ТОВ «Люцина»

| №  | Назва постачальника     | Товар / Категорія товару                     |
|----|-------------------------|----------------------------------------------|
| 1  | ТОВ «Молокія»           | Молочна продукція (молоко, кефір, йогурти)   |
| 2  | ПрАТ «Оболонь»          | Напої (пиво, мінеральна вода, безалкогольні) |
| 3  | ТОВ «М'ясна Родина»     | М'ясні вироби (ковбаси, сосиски, нарізки)    |
| 4  | ТОВ «Біосфера»          | Побутова хімія, засоби гігієни               |
| 5  | ТОВ «Рудь»              | Морозиво, заморожені десерти                 |
| 6  | ТОВ ТД «Житомирхліб»    | Хлібобулочні вироби                          |
| 7  | ТОВ «Чумак»             | Соуси, кетчупи, макарони                     |
| 8  | ТОВ «Асканія-Пак»       | Соки, нектари                                |
| 9  | ТОВ «Фармак»            | Лікарські засоби (для аптечного кіоску)      |
| 10 | ТОВ «Кернел-Трейд»      | Соняшникова олія                             |
| 11 | ТОВ «Nestlé Україна»    | Кава, шоколад, дитяче харчування             |
| 12 | ТОВ «Мар'ян»            | Курятина, м'ясо птиці                        |
| 13 | ТОВ «Мілкіленд-Україна» | Сири, вершкове масло                         |
| 14 | ТОВ «Епіцентр К»        | Господарські товари                          |
| 15 | ТОВ «Світ напоїв»       | Алкогільні напої (вино, коньяк, горілка)     |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, ТОВ «Люцина» співпрацює з широким колом постачальників, що дозволяє забезпечити багатий асортимент товарів для задоволення потреб споживачів. Серед постачальників переважають вітчизняні виробники та дистриб'ютори, що постачають як продукти харчування, так і товари повсякденного вжитку, побутову хімію, лікарські засоби, напої, а також господарську продукцію.

Оснoву асoртименту складають продукти харчування – молочна продукція (ТОВ «Молокія», ТОВ «Мілкіленд-Україна»), м'ясні вироби (ТОВ «М'ясна Родина», ТОВ «Мар'ян»), хлібобулочна продукція (ТОВ ТД «Житомирхліб»), соняшникова олія (ТОВ «Кернел-Трейд»), а також заморожені десерти (ПАТ «Житомирський маслозавод»). Для забезпечення потреб покупців у напоях

«Люцина» закуповує продукцію у таких компаній, як ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Асканія-Пак» та ТОВ «Світ напоїв». Кава та солодощі представлені відомими міжнародними брендами на кшталт ТОВ «Nestlé Україна».

Крім того, магазин реалізує аптечну продукцію через спеціалізований кіоск, забезпечуючи співпрацю з фармацевтичними постачальниками, зокрема ТОВ «Фармак». Для повного задоволення потреб населення в побутових засобах та товарах повсякденного попиту підприємство налагодило співпрацю з такими партнерами, як ТОВ «Біосфера» та ТОВ «Епіцентр К».

Завдяки цьому партнерству ТОВ «Люцина» може пропонувати якісну, перевірену та доступну продукцію, зберігаючи конкурентоспроможність і задовольняючи очікування споживачів. Співпраця з надійними постачальниками дозволяє оптимізувати логістичні процеси, уникати перебоїв у поставках та своєчасно оновлювати асортимент.

Підсумовуючи проведене дослідження варто відмітити, то ТОВ «Люцина» є сучасним торговельним підприємством, що здійснює роздрібну та оптову торгівлю, а також надає супутні послуги у сфері громадського харчування та фармацевтики. Завдяки вигідному розташуванню, широкому асортименту товарів, сучасному формату самообслуговування та високій якості сервісу, підприємство займає стабільну позицію на місцевому ринку м. Житомира.

Організаційна структура підприємства є раціональною та забезпечує ефективний розподіл функцій між підрозділами, що сприяє злагодженій роботі персоналу та досягненню виробничо-комерційних цілей. На підприємстві працює кваліфікований персонал, який поділений на управлінську, торгово-оперативну та допоміжну ланки. Це дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту та забезпечувати належне обслуговування споживачів.

Серед ключових конкурентних переваг підприємства – наявність кав'ярні, аптечного кіоску, зручних логістичних умов, а також сприятливі умови для покупців, включаючи маломобільні групи населення. ТОВ «Люцина» успішно

конкурує як з великими торговельними мережами, так і з локальними продуктовими магазинами, завдяки адаптації до потреб споживачів і гнучкості в управлінні.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Люцина»**

Діагностика фінансово-економічного стану є критично важливим інструментом для оцінки поточного стану підприємства, його фінансової стійкості та ефективності діяльності. Для ТОВ «Люцина», яке займається роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами така діагностика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні ресурсами. Вона необхідна для оцінки прибутковості, ефективності використання активів, рівня фінансових ризиків та конкурентоспроможності на ринку. Діагностика також допомагає виявити проблемні зони, такі як зростання витрат чи низька ліквідність, і розробити заходи для їх усунення, а також забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації діяльності, залучення інвестицій чи скорочення витрат.

Для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Люцина» застосовані кілька ключових методів. Перший – горизонтальний аналіз, який передбачає порівняння фінансових показників за 2022-2024 роки для виявлення тенденцій зростання чи спадання. Наприклад, аналізується динаміка чистого доходу, прибутку та активів. Другий метод – вертикальний аналіз, який використовується для оцінки структури балансу, доходів і витрат у відсотках до загального обсягу, що дозволяє зрозуміти, які статті мають найбільшу вагу. Третій метод – коефіцієнтний аналіз, який включає розрахунок показників ліквідності (загальної та абсолютної), фінансової стабільності, оборотності активів і рентабельності, щоб оцінити фінансове здоров'я компанії. Нарешті, аналіз причинно-наслідкових зв'язків допомагає встановити залежності між показниками, наприклад, як зростання собівартості впливає на

рентабельність чи як зміна структури активів позначається на ліквідності. Ці методи в сукупності дають комплексне уявлення про стан підприємства.

Початковим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз економічних показників, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні економічні показники діяльності ТОВ «Люцина»

| №  | Показник                                              | Роки     |          |          | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |       |
|----|-------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------|
|    |                                                       | 2022     | 2023     | 2024     | +/-                           | %     |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн.                               | 147528,4 | 170207,8 | 202045,7 | 54517,3                       | 39,9  |
| 2  | Чистий прибуток, тис. грн.                            | 1376,1   | 1503,5   | 1567,0   | 190,9                         | 13,9  |
| 3  | Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 43617,6  | 46878,15 | 52221,65 | 8604,05                       | 19,7  |
| 4  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 7356,8   | 6801,9   | 6587,0   | 769,8                         | -10,5 |
| 5  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 36260,8  | 40076,25 | 45634,65 | 9373,85                       | 25,9  |
| 6  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 94       | 90       | 95       | 1                             | 1,1   |
| 7  | Фондовіддача                                          | 20,05    | 25,02    | 30,67    | 10,62                         | 52,9  |
| 8  | Фондомісткість                                        | 0,05     | 0,04     | 0,03     | -0,02                         | -140  |
| 9  | Фондоозброєність, тис. грн./ос.                       | 78,26    | 75,58    | 69,34    | -8,92                         | -11,4 |
| 10 | Продуктивність праці, тис. грн./ос.                   | 1569,45  | 1891,20  | 2126,80  | 557,35                        | 35,5  |
| 11 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 4,07     | 4,25     | 4,43     | 0,36                          | 8,8   |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Дані табл. 2.2 відображають ключові економічні показники за 2022-2024 роки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 39,9%, що є позитивною тенденцією і, ймовірно, пов'язано в першу чергу із зростанням цін на продукції через високий рівень інфляційних процесів в державі, а також з розширенням асортименту, зростанням попиту на продукти харчування, а також ефективною маркетинговою стратегією. Проте чистий прибуток зріс лише на 13,9%, що значно нижче темпів зростання доходу. Це пояснюється зростанням собівартості (на 38,1%, див. табл. 2.4.) та інших операційних витрат, що вказує на зниження дохідності бізнесу. Фондовіддача зросла на 52,9%, що є позитивним, адже необоротні активи

зменшились на 10,5%, а дохід зростає – це свідчить про ефективніше використання основних засобів, можливо, через модернізацію виробничих площ та оптимізацію їх використання. Фондомісткість знизилась на 140%, що підтверджує цю тенденцію. Продуктивність праці зросла на 35,5%, хоча чисельність працівників майже не змінилась (+1 особа), що може бути результатом кращої організації праці, автоматизації чи підвищення кваліфікації персоналу. Фондоозброєність знизилась на 11,4%, що пов'язано зі зменшенням вартості необоротних активів.

Далі, як вже було зазначено здійснюється вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства, який дає можливість проаналізувати структуру та динаміку майна підприємства та джерел його утворення, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

ТОВ «Люцина»

| Показники                              | На 31.12.2022 |      | На 31.12.2023 |      | На 31.12.2024 |      | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |      |      |
|----------------------------------------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|-------------------------------|------|------|
|                                        | тис. грн.     | %    | тис. грн.     | %    | тис. грн.     | %    | +, -                          | %    | п.с. |
| АКТИВИ                                 |               |      |               |      |               |      |                               |      |      |
| 1. Необоротні активи:                  | 6451,1        | 14,8 | 7152,7        | 14,2 | 6021,3        | 11,1 | -429,8                        | -6,7 | -3,6 |
| в т.ч. основні засоби                  | 6201,1        | 14,3 | 6902,7        | 13,7 | 5771,3        | 10,6 | -429,8                        | -6,9 | -3,7 |
| 2. Оборотні активи                     | 37052,8       | 85,2 | 43099,7       | 85,8 | 48169,6       | 88,9 | 11116,8                       | 30,0 | 3,7  |
| в т.ч. запаси                          | 25358,1       | 58,3 | 29464,4       | 58,6 | 31905,7       | 58,9 | 6547,6                        | 25,8 | 0,6  |
| дебіторська заборгованість             | 7535,4        | 17,3 | 9545,6        | 18,9 | 11271,5       | 20,8 | 3736,1                        | 49,6 | 3,5  |
| грошові кошти                          | 4031          | 9,3  | 4004,7        | 7,9  | 4729,1        | 8,7  | 698,1                         | 17,3 | -0,6 |
| ПАСИВИ                                 |               |      |               |      |               |      |                               |      |      |
| 1. Власний капітал                     | 25466,9       | 58,5 | 30970,4       | 61,6 | 32537,4       | 60,0 | 7070,5                        | 27,8 | 1,5  |
| нерозподілений прибуток                | 21466,9       | 49,3 | 22979,4       | 45,7 | 24537,4       | 45,3 | 3070,5                        | 14,3 | -4,0 |
| 2. Поточні зобов'язання і забезпечення | 18037,0       | 41,5 | 19282,0       | 38,4 | 21653,5       | 40,0 | 3616,5                        | 20,1 | -1,5 |
| БАЛАНС:                                | 43503,9       | 100  | 50252,4       | 100  | 54190,9       | 100  | 10687                         | 24,6 | X    |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3 показують структуру активів і пасивів ТОВ «Люцина» за 2022-2024 роки. Частка необоротних активів знизилась з 14,8% до 11,1%, а оборотних зросла з 85,2% до 88,9%, що свідчить про стратегічний фокус на швидкий обіг коштів, характерний для роздрібно́ї торгівлі. Зростання оборотних активів на 30,0% обумовлене збільшенням запасів (на 25,8%) і дебіторської заборгованості (на 49,6%). Зростання дебіторської заборгованості може бути результатом ліберальної кредитної політики для клієнтів, але це підвищує ризик несвоєчасних платежів, що може негативно вплинути на ліквідність. Грошові кошти зросли на 17,3%, але їх частка знизилась з 9,3% до 8,7%, що вказує на обмежену здатність швидко погашати зобов'язання. Власний капітал зріс на 27,8%, але його частка в пасивах зросла лише з 58,5% до 60,0%, оскільки поточні зобов'язання зросли на 20,1%. Це може бути пов'язано із залученням кредитів для фінансування оборотних активів, що свідчить про потребу в додаткових коштах для підтримки зростання.

Кожен бізнес працює заради отримання прибутку, тому важливим в проведенні діагностики є здійснити аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Люцина»

| Показники                             | Роки     |          |          | Відхилення 2024<br>р. до 2022 р. |       |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------------|-------|
|                                       | 2022     | 2023     | 2024     |                                  |       |
|                                       | 1        | 2        | 3        | 4                                | +, -  |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 147528,4 | 170207,8 | 202045,7 | 54517,3                          | 39,9  |
| Собівартість реалізованої продукції   | 125348,4 | 145356,7 | 173067,0 | 47718,6                          | 38,1  |
| Інші операційні доходи                | 1337,0   | 1157,4   | 640,7    | -696,3                           | -52,1 |
| Інші операційні витрати               | 21093    | 23357,3  | 26499,2  | 5406,2                           | 25,6  |
| Інші витрати                          | 745,8    | 707,9    | 981,1    | 235,3                            | 31,6  |
| Разом доходи                          | 148865,4 | 171365,2 | 202686,4 | 53821,0                          | 36,2  |
| Разом витрати                         | 147187,2 | 169421,9 | 200547,3 | 53360,1                          | 35,3  |
| Фінансовий результат до оподаткування | 1678,2   | 1943,3   | 2139,1   | 460,9                            | 27,5  |
| Податок на прибуток                   | 302,1    | 439,8    | 572,1    | 270,0                            | 89,4  |
| Чистий фінансовий результат           | 1376,1   | 1503,5   | 1567,0   | 190,9                            | 13,9  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За даними табл. 2.4 можна зробити висновки, що чистий дохід від реалізації зріс на 39,9% (з 147528,4 до 202045,7 тис. грн), але собівартість реалізованої продукції також зросла на 38,1% (з 125348,4 до 173067,0 тис. грн), що зменшило норму прибутку (зростання собівартості обумовлено, як вже було зазначено темпами інфляції в державі). Інші операційні доходи знизилися на 52,1% (з 1337,0 до 640,7 тис. грн), можливо, через скорочення додаткових джерел доходу, таких як оренда чи продаж непрофільних активів, що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Інші операційні витрати зросли на 25,6% (з 21093 до 26499,2 тис. грн), що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на логістику чи маркетинг у зв'язку з розширенням діяльності. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 27,5% (з 1678,2 до 2139,1 тис. грн), але податок на прибуток зріс на 89,4% (з 302,1 до 572,1 тис. грн) через зростання оподаткованого прибутку, що додатково зменшило чистий прибуток. Чистий фінансовий результат зріс лише на 13,9%, що є нижчим за темпи зростання доходу через високі витрати.

Узагальнюючим етапом є аналіз коефіцієнтів ліквідності та ділової активності підприємства, які дають узагальнюючу характеристику рівня ефективності використання активів та пасивів підприємства у співвідношенні із його фінансовими результатами.

Дані табл. 2.5. відображають фінансову стійкість і ефективність діяльності ТОВ «Люцина». Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 2,05 пунктів до 2,22 пунктів, що є позитивним і свідчить про здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився на рівні 0,22 пунктів, що вказує на низьку здатність швидко погашати зобов'язання за рахунок грошових коштів, що є ризиком у разі фінансових труднощів. Чистий оборотний капітал зріс на 7500,3 тис. грн (з 19015,8 до 26516,1 тис. грн), що покращує фінансову гнучкість. Коефіцієнт автономії (0,60 пунктів) і фінансової стабільності (1,50 пунктів) свідчать про збалансовану структуру капіталу, але незначне зниження автономії з 0,62 пунктів у 2023 році до 0,60 пунктів у 2024 році

пов'язано зі зростанням зобов'язань. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,38 пунктів до 3,87 пунктів, що вказує на ефективніше використання активів для генерування доходу. Однак рентабельність господарської діяльності знизилась з 0,93% до 0,78%, а рентабельність власного капіталу – з 5,40% до 4,82%, що є наслідком зростання витрат і зниження прибутковості.

Таблиця 2.5

## Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Люцина»

| Показники                                      | Роки    |         |         | Відхилення<br>2024 р до<br>2022 р., +,- |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
|                                                | 2022    | 2023    | 2024    |                                         |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            | 2,05    | 2,23    | 2,22    | 0,17                                    |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,22    | 0,21    | 0,22    | 0,0                                     |
| 3. Чистий оборотний капітал                    | 19015,8 | 23817,7 | 26516,1 | 7500,3                                  |
| 4. Коефіцієнт автономії                        | 0,59    | 0,62    | 0,60    | 0,01                                    |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          | 1,41    | 1,61    | 1,50    | 0,09                                    |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | 0,52    | 0,56    | 0,56    | 0,04                                    |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів              | 3,38    | 3,63    | 3,87    | 0,49                                    |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | 5,80    | 5,50    | 6,21    | 0,41                                    |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  | 0,93    | 0,89    | 0,78    | -0,15                                   |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %        | 5,40    | 4,85    | 4,82    | -0,58                                   |
| 11. Рентабельність продукції, %                | 1,09    | 1,03    | 0,91    | -0,18                                   |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Люцина» показала позитивну динаміку доходів (зростання на 39,9%), оборотних активів (на 30,0%) та продуктивності праці (на 35,5%), що свідчить про розширення діяльності та ефективне використання ресурсів. Однак зростання собівартості (на 38,1%) та інших витрат (на 25,6%) призвело до зниження рентабельності (з 0,93% до 0,78%), що є проблемою для підприємства. Зростання дебіторської заборгованості (на 49,6%) та низька абсолютна ліквідність (0,22 пункти) вказують на фінансові ризики, які потребують уваги. Для покращення стану рекомендується оптимізувати витрати, посилити контроль над дебіторською заборгованістю та підвищити прибутковість.

### 2.3. Оцінка рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві

Маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб і запитів споживачів через обмін.

Маркетингова діяльність ТОВ «Люцина» передбачає системний підхід до досягнення поставлених цілей шляхом використання комплексу взаємопов'язаних заходів, які базуються на організаційно-економічному механізмі.

У структурі магазину ТОВ «Люцина» маркетинг не займає провідного місця, але відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Маркетингова діяльність ТОВ «Люцина» зосереджена на вирішенні таких завдань:

- формування методів розподілу та збуту товарів, зокрема продуктів харчування, напоїв, тютюнових виробів;

- оперативне планування продажів із урахуванням попиту в Житомирі;

Основні функції маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» включають:

- дослідження споживачів, їхніх уподобань та платоспроможності, що дозволяє адаптувати асортимент до потреб житомир'ян;

- планування та розробка асортименту з урахуванням специфіки діяльності (продукти харчування, фармацевтичні товари, ресторанні послуги);

- планування цін, які відповідають платоспроможності цільової аудиторії;

- аналіз і підвищення конкурентоспроможності підприємства на локальному ринку;

- позиціонування товарів на ринку, зокрема через акцент на якість, доступність та українське походження.

Управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Люцина» здійснює генеральний директор. Він визначає концептуальні механізми формування та

реалізації стратегії розвитку підприємства у сфері маркетингу, включаючи напрямки збуту та просування.

Комерційний директор аналізує можливі варіанти маркетингових програм, обираючи найбільш вигідні для магазину, після чого обрана програма затверджується генеральним директором. Така система управління маркетингом є недостатньо ефективною в сучасних умовах, оскільки потребує значних витрат часу з боку керівництва. Крім того, кваліфікація комерційного директора може не дозволяти об'єктивно оцінювати необхідність і ефективність маркетингових заходів, що змушує генерального директора постійно контролювати його дії.

Через відсутність окремого функціонального підрозділу, відповідального за маркетинг у ТОВ «Люцина», можна констатувати відсутність єдиної маркетингової стратегії, яка б гармонійно поєднувалася з базовою стратегією розвитку компанії.

Для оцінки маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» необхідно детально проаналізувати роботу магазину за такими напрямками: аналіз асортименту, аналіз споживачів, аналіз постачальників, аналіз конкурентів і рекламні заходи.

Управління асортиментом є ключовою сферою діяльності ТОВ «Люцина». Асортимент виступає основним елементом, що пов'язує підприємство з ринком, адже саме він є об'єктом економічного обміну та засобом задоволення потреб споживачів, таких як продукти харчування, фармацевтичні товари чи послуги кав'ярні.

Товарний асортимент – це перелік видів товарів, представлених у магазині, на ринку чи в торговельній мережі. Кожен вид товару поділяється на асортиментні групи (типи) залежно від функціональних особливостей, якості та ціни. Кожна група складається з асортиментних позицій (різновидів або марок).

Формування товарного асортименту – це визначення у встановленому порядку конкретної номенклатури товарів, що створюють необхідну сукупність для роздрібної торгівлі. На цей процес впливають такі фактори: принципи формування асортименту, профіль торговельної організації, споживчі комплекси, товарна

класифікація, стадія життєвого циклу товару та стабільність товарного асортименту. Ці фактори взаємодіють під час формування асортименту, а їхнє поєднання залежить від характеру попиту покупців, специфіки профілю ТОВ «Люцина» та умов його функціонування.

Маркетингові заходи ТОВ «Люцина» спрямовані на підтримання стабільності асортименту через нагадувальну рекламу та формування асортименту переважно з товарів, що мають стійкий попит, таких як продукти харчування, напої, тютюнові вироби та фармацевтичні товари. Оновлення асортименту передувє маркетинговим заходам із розробки нових товарів із урахуванням виявлених потреб споживачів, а також рекламній підтримці перед їх виведенням на ринок. Для нових товарів визначаються стратегія ціноутворення та канали розподілу, що є важливим для успішного просування, наприклад, у разі розширення на ринок Західної України.

Розглянемо товарний асортимент ТОВ «Люцина» та згрупуємо його в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз асортименту ТОВ «Люцина»

| Широта асортименту               | Насиченість асортименту                                                                                                | Кількість різновидів |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| М'ясо та продукти його переробки | свіже м'ясо, ковбасні вироби, солено-копчені м'ясні вироби, м'ясні напівфабрикати та кулінарні вироби, м'ясні консерви | 150                  |
| Риба та рибні продукти           | морожена риба, солоні й копчені рибні товари, консерви й пресерви, ікра, продукти моря (не рибні)                      | 100                  |
| Овочі та фрукти                  | свіжі та заморожені овочі, сушені овочі та плоди, консерви                                                             | 80                   |
| Зернові та борошняні товари      | хлібобулочні вироби, крупи, борошно, макаронні вироби, сухарні вироби                                                  | 110                  |
| Молочні продукти                 | молоко, кисломолочні товари, молочні консерви, сири, морозиво                                                          | 120                  |
| Кондитерські вироби              | цукристі вироби, борошняні вироби                                                                                      | 190                  |
| Інші товари                      | чай, кава, прянощі                                                                                                     | 200                  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про те, що асортиментна політика ТОВ «Люцина» є добре продуманою та різноплановою. Підприємство охоплює широку номенклатуру товарів, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів.

Асортимент представлений сімома основними товарними групами: м'ясо та продукти його переробки, риба та рибні продукти, овочі й фрукти, зернові та борошняні вироби, молочні продукти, кондитерські вироби, а також інші товари, до яких відносяться чай, кава та прянощі.

У кожній з груп представлено декілька різновидів продукції, що свідчить про високу насиченість асортименту. Наприклад, у групі м'ясної продукції виділено п'ять підкатегорій: свіже м'ясо, ковбасні вироби, солено-копчені продукти, м'ясні напівфабрикати та кулінарні вироби, а також м'ясні консерви. Подібна структура спостерігається і в рибній категорії, яка також включає п'ять підгруп. Це дозволяє компанії варіювати пропозицію та оперативно реагувати на зміну попиту.

Щодо глибини асортименту, то найбільша кількість різновидів припадає на категорію «інші товари» (200 позицій), що включає чай, каву та прянощі. Такий підхід говорить про орієнтацію на товари повсякденного попиту, які мають тривалий термін зберігання та стабільно високий попит. Також значна кількість позицій відмічається в кондитерській (190) та м'ясній групах (150). Натомість найменш представленими є овочі та фрукти (80 позицій), що може свідчити про сезонний характер цих товарів або складність у забезпеченні стабільного постачання.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство прагне досягти балансу між широтою та глибиною асортименту, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів харчування. Асортимент орієнтований переважно на товари тривалого зберігання, що є доцільним з погляду логістики та зниження ризиків псування. Проте категорії зі свіжими продуктами, зокрема овочі, фрукти та молочні вироби, мають потенціал для подальшого розширення. Це може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, особливо в умовах зростаючого попиту на свіжу та здорову їжу.

Розглянемо динаміку реалізації товару за асортиментом у ТОВ «Люцина» в табл. 2.7. Згідно даних якої у 2022–2024 роках ТОВ «Люцина» продемонструвало

позитивну динаміку реалізації товарів: загальний обсяг продажів зріс на 39,9% (на 54517,3 тис. грн). Найбільший приріст зафіксовано у категорії молочних продуктів – 67,2%, що супроводжувалось суттєвим збільшенням частки в загальній структурі (2,53 п.с.). Водночас частки ринку дещо втратили риба та рибні продукти, овочі та фрукти, а також борошняна продукція, що свідчить про зміну споживчих уподобань на користь молочної продукції. Інші групи товарів зберігають стабільність з помірним зростанням обсягів реалізації, але незначним коливанням у структурі.

Таблиця 2.7

## Динаміка реалізації товару за асортиментом ТОВ Люцина»

| Показники                        | 2022      |       | 2023      |       | 2024      |       | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |      |       |
|----------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------------|------|-------|
|                                  | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, -                          | %    | п.с.  |
| М'ясо та продукти його переробки | 24430,7   | 16,56 | 28281,6   | 16,62 | 33640,6   | 16,65 | 9209,9                        | 37,7 | 0,09  |
| Риба та рибні продукти           | 21612,9   | 14,65 | 23928,3   | 14,06 | 27215,6   | 13,47 | 5602,7                        | 25,9 | -1,18 |
| Овочі та фрукти                  | 27248,5   | 18,47 | 30648,2   | 18,01 | 35438,8   | 17,54 | 8190,3                        | 30,1 | -0,93 |
| Зернові та борошняні товари      | 19739,3   | 13,38 | 22696,8   | 13,33 | 26771,1   | 13,25 | 7031,8                        | 35,6 | -0,13 |
| Молочні продукти                 | 16906,8   | 11,46 | 21567,3   | 12,67 | 28266,2   | 13,99 | 11359,4                       | 67,2 | 2,53  |
| Кондитерські вироби              | 16906,7   | 11,46 | 19264,7   | 11,32 | 22568,5   | 11,17 | 5661,8                        | 33,5 | -0,29 |
| Інші товари                      | 20668,7   | 14,01 | 23810,9   | 13,99 | 28165,2   | 13,94 | 7496,5                        | 36,3 | -0,07 |
| Разом                            | 147528,4  | 100   | 170207,8  | 100   | 202045,7  | 100   | 54517,3                       | 39,9 | X     |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз споживачів – це система методів вивчення запитів і вподобань потенційних покупців, виявлення факторів, що впливають на зміну запитів і вподобань, а також причин незадоволеності споживачів.

Споживачами магазинів ТОВ «Люцина» є люди з середніми доходами: жителі прилеглих районів, працівники, які працюють у цьому районі, а також відвідувачі,

які зупиняються в кав'ярні, оскільки магазини компанії розташовані в зручних місцях поблизу транспортних шляхів та житлових зон.

Усне опитування показало, що типовим середнім покупцем є працююча жінка віком 30-45 років із середнім рівнем доходу. Це пояснюється тим, що основний асортимент ТОВ «Люцина» – продукти харчування, напої, тютюнові вироби – орієнтований на щоденні потреби домогосподарств, а також на відвідувачів кав'ярні, які шукають місце для відпочинку.

Найбільша частка продажів припадає на покупців, які проживають у районі розташування магазинів і купують товари для особистого споживання. За аналізований період (2022-2024 роки) спостерігається динаміка зростання цієї частки: 2022 рік – 85,5%; 2023 рік – 88,2%; 2024 рік – 90,7%.

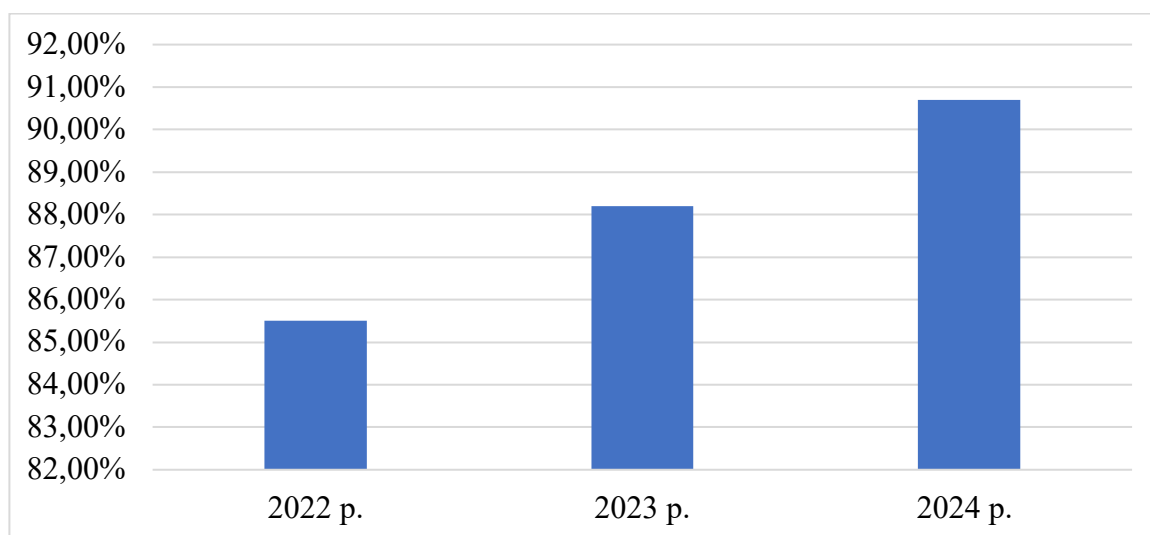


Рис. 2.2. Динаміка продажів покупцям, які проживають у районі розташування магазинів ТОВ «Люцина»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Для забезпечення покупцям можливості ефективно здійснювати процес вибору, відбору та оплати товарів, ТОВ «Люцина» пропонує низку послуг. До таких послуг належать.

Прийом попередніх замовлень на товари, які є в наявності або тимчасово відсутні в продажу. Покупець може зробити замовлення за телефоном або

безпосередньо в магазині на потрібний товар у зручний для нього час, день і годину. Це зручно для клієнтів, адже дозволяє отримати завжди свіжі та якісні товари в потрібному асортименті та кількості. Ця послуга була введена для максимального наближення покупця до товару та магазину, а також для забезпечення повного задоволення попиту. В той же час у підприємства відсутній власний сайт та мобільний застосунок.

Організація дегустацій нових видів товарів. Наприклад, коли постачальник оновлює асортимент і пропонує новий вид продуктів (новий сорт ковбаси, сиру чи напою), у магазинах ТОВ «Люцина» проводять дегустації.

Покупці мають можливість порівняти новий товар з іншими аналогами та обрати той, що їм найбільше до вподоби. Це дозволяє ненав'язливо виявити потребу покупців у новому товарі та визначити оптимальний обсяг поставок, щоб забезпечити задоволення попиту.

При комплексній покупці в магазині ТОВ «Люцина» за бажанням покупців провадиться доставка товарів до машині покупців та їх навантаження, що справляє гарне враження у покупців, а, отже, вони залишається задоволені торговим обслуговування в магазині.

Однією з основних послуг у магазині ТОВ «Люцина» є надання необхідної інформації про товар покупцю по телефону, ця послуга дуже сподобалася покупцям, оскільки вони можуть дізнатися, чи є даний товар у продажу, і прийти, щоб купити його, скоротивши при цьому час для пошуку даного товару та придбання, що підвищує рівень торговельного обслуговування у магазині.

Таким чином, ТОВ «Люцина» використовує не лише ефективний метод продажу товарів, але й надає широкий комплекс додаткових послуг, які постійно розширюються та оновлюються. Це включає попередні замовлення, дегустації нових товарів і послуги кав'ярні, що в кінцевому підсумку сприяє вдосконаленню торговельного обслуговування та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Поставщики – це різні суб’єкти господарювання, які забезпечують підприємство матеріально-технічними ресурсами, необхідними для реалізації товарів і надання послуг. Діяльність ТОВ «Люцина» значною мірою залежить від господарських відносин із постачальниками. У разі ненадійності або недобросовісності постачальника можуть виникнути зриви в постачанні товарів або прямі фінансові втрати. Натомість надійний постачальник є гарантією успіху підприємства.

При виборі постачальників товарів для ТОВ «Люцина» орієнтуються на такі характеристики: фінансові можливості та стабільне становище на ринку; потенціал постачальника; наявність складської мережі та транспортних засобів; охоплення ринку; репутація. Також вивчаються їхнє місце розташування, асортимент і обсяг передбачуваних поставок, ціна, умови поставок тощо.

Товари закуповуються у місцевих виробників (з якими віддається перевага співпраці), на оптових базах і у посередників. Проаналізуємо основних постачальників, які займають найбільші частки в обсязі закупівель ТОВ «Люцина», табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Частки основних постачальників у загальному обсязі закупівель

| Поставлені товари                    | Назва постачальника                   | Спеціалізація            | Місце-<br>знаходження | Частка<br>закупівель, % |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1                                    | 2                                     | 3                        | 4                     | 5                       |
| Рибні продукти                       | ТОВ «Рибний Світ»                     | Посередник               | Місцевий              | 11                      |
| Хлібобулочні<br>вироби               | ТОВ ТД<br>«Житомирхліб»               | Виробник                 | Місцевий              | 11                      |
| М’ясні продукти                      | ТОВ «М’ясна<br>Родина»                | Виробник                 | Місцевий              | 9                       |
| Молочні продукти                     | ТОВ «Молокія»                         | Виробник                 | Регіональний          | 10                      |
| Овочі та фрукти                      | ТОВ «Овочевий діл»                    | Посередник               | Місцевий              | 13                      |
| Кондитерські<br>товари               | ТОВ «Солодкий<br>Світ»                | Виробник                 | Місцевий              | 7                       |
| Алкогільні та<br>безалкогольні напої | ТОВ «Світ напоїв» /<br>ПрАТ «Оболонь» | Посередник /<br>Виробник | Регіональний          | 11                      |
| Тютюнові вироби                      | ТОВ «Тютюнова<br>Дистрибуція»         | Посередник               | Місцевий              | 9                       |

Продовження табл. 2.8

| 1                             | 2                      | 3        | 4              | 5 |
|-------------------------------|------------------------|----------|----------------|---|
| Кава, чай, снеки для кав'ярні | ТОВ «Nestlé Україна»   | Виробник | Всеукраїнський | 6 |
| Зерно борошняні товари        | ТОВ «Зернова База»     | Виробник | Місцевий       | 6 |
| М'ясні напівфабрикати         | ТОВ «М'ясний Стандарт» | Виробник | Місцевий       | 7 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз структури закупівель ТОВ «Люцина» свідчить про раціональний підхід до формування постачальницького портфеля, де ключову роль відіграють місцеві виробники та посередники. Найбільші частки у загальному обсязі займають овочі та фрукти (13%), рибні продукти і хлібобулочні вироби (по 11%), що підтверджує стабільний попит на щоденні продукти харчування. Серед найбільших партнерів – ТОВ «Молокія», ТОВ «М'ясна Родина», ТОВ «Світ напоїв» / ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Nestlé Україна», що забезпечує компанії стабільне постачання молочної, м'ясної, напоїв і кавової продукції. Помітна орієнтація на місцевих постачальників дозволяє скоротити логістичні витрати та оперативно реагувати на попит, тоді як співпраця з всеукраїнськими брендами підвищує рівень якості й привабливість асортименту.

Асортимент, ціни, якість обслуговування тощо – усе це, на відміну від місця розташування магазинів, швидко змінюється. Одним із найважливіших критеріїв привабливості магазинів ТОВ «Люцина» є зручне розташування, що забезпечує конкурентну перевагу. Останніми роками в Україні відкривається багато роздрібних торговельних точок, але не кожна може похвалитися вигідним для торгівлі місцем.

Під час відкриття та подальшого функціонування магазинів ТОВ «Люцина» вивчалася конкурентне середовище, аналізувалися сильні та слабкі сторони конкурентів, а також їхній потенціал і цілі. Володіючи інформацією про слабкі сторони конкурентів, керівництво ТОВ «Люцина» може використовувати ці дані для вдосконалення роботи магазинів і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Контролюючи діяльність конкурентів, ТОВ «Люцина» може:

- найбільш точно оцінити власні успіхи;
- враховуючи дії конкурентів, вжити заходів обережності та скоригувати свої плани залежно від зміненої ситуації.

Таблиця 2.9

## Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Люцина»

| Ознака                | ТОВ «Люцина» | АТБ-Маркет | Магазин «Полісся-Продукт» |
|-----------------------|--------------|------------|---------------------------|
| Ціна                  | 5            | 5          | 4                         |
| Асортимент            | 4            | 5          | 3                         |
| Якість обслуговування | 5            | 5          | 3                         |
| Площа торгового залу  | 5            | 5          | 3                         |
| Викладка              | 4            | 5          | 4                         |
| Наявність парковки    | 4            | 5          | 3                         |
| Місце розташування    | 4            | 5          | 4                         |
| Середній бал          | 4,42         | 4,71       | 3,42                      |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

При оцінці ознак конкурентоспроможності використовувалася 5-бальна система: 1 – «дуже погано»; 2 – «погано»; 3 – «задовільно»; 4 – «добре»; 5 – «відмінно».

З даними таблиці видно, що магазин ТОВ «Люцина» займає «золоту середину» серед конкурентів за шириною асортименту, який включає продукти харчування, напої, тютюнові вироби, викладкою, наявністю парковки та місцем розташування. Особливо сильною стороною є цінова пропозиція, високий рівень обслуговування, площа торговельного залу, що приваблює клієнтів.

Можна зробити висновок, що товари магазину ТОВ «Люцина» користуються стабільним попитом, незважаючи на наявність конкурентів. Діяльність компанії орієнтована на вивчення потреб і запитів споживачів, що дозволяє їй утримувати конкурентні позиції.

Завдяки наявним маркетинговим елементам, керівництво ТОВ «Люцина» отримує інформацію, необхідну для планування асортименту товарів і вдосконалення роботи. Проте маркетингова діяльність підприємства потребує

додаткового розвитку, що є проблемою, яка вимагає обґрунтованих рекомендацій для її вирішення.

Аналізуючи маркетингову діяльність підприємства варто зазначити, що підприємство не представлено у медійному просторі, у підприємства відсутній свій сайт, немає мобільного застосунку для спрощення замовлень покупцям, або здійснення замовлення он-лайн. Підприємство також не веде власні соціальні мережі.

Відмічаючи, що на підприємстві відсутній відділ маркетингу, який займався би даним функціональним напрямком діяльності варто відмітити, що все ж таки деякі маркетингові заходи на підприємстві відбуваються (тижневі і вечірні знижки). Тижневі знижки, як правило устанавлюються в четвер-п'ятницю, а вечірні знижки – після 16.00 кожного дня на товари, строк придатності на які спливає у найближчі 1-2 дні. Саме тому, розглянемо витрати на реалізацію маркетингових заходів та оцінімо їх ефективність.

Таблиця 2.10

Аналіз співвідношення бюджету маркетингу до чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції та торговельної площі, 2022-2024 рр.

| Показник                                                                | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення 2024 р. від 2022 р., |      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------|------|
|                                                                         |          |          |          | +/-                             | %    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.              | 147528,4 | 170207,8 | 202045,7 | 54517,3                         | 39,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 125348,4 | 145356,7 | 173067,0 | 47718,6                         | 38,1 |
| Бюджет маркетингу, тис. грн.                                            | 210      | 280      | 332      | 122                             | 58,1 |
| Питома вага бюджету маркетингу у чистому доході,%                       | 0,14     | 0,16     | 0,16     | 0,02                            | X    |
| Питома вага бюджету маркетингу в собівартості продукції,%               | 0,17     | 0,19     | 0,19     | 0,02                            | X    |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Показники табл. 2.10 свідчать про зростаючу роль маркетингу в діяльності ТОВ «Люцина». Водночас бюджет маркетингу зріс на 58,1%, що вказує на

активізацію рекламної діяльності. Зокрема, питома вага бюджету маркетингу у чистому доході зросла з 0,14% у 2022 р. до 0,16% у 2024 р., що демонструє стабільне виділення частки доходу на просування продукції. Питома вага бюджету маркетингу в собівартості продукції також зросла – з 0,17% до 0,19%, що означає зростання маркетингових витрат у структурі загальних витрат. Це говорить про стратегічне посилення маркетингу з метою підвищення ефективності торгівлі.

Таблиця 2.11

## Показники ефективності маркетингової діяльності

| Показник                                                                              | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. від 2022 р., |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|------|
|                                                                                       |         |         |         | +/-                             | %    |
| Частка витрат на маркетингові заходи у загальних витратах, %                          | 0,14    | 0,17    | 0,17    | 0,02                            | X    |
| Коефіцієнт рентабельності витрат на маркетингові заходи                               | 0,14    | 0,16    | 0,22    | -0,08                           | 36,4 |
| Площа торговельного залу підприємства, м <sup>2</sup>                                 | 350     | 350     | 350     | 0                               | 0    |
| Коефіцієнт витрат бюджету маркетингу на одиницю площі торговельного залу підприємства | 0,6     | 0,8     | 0,9     | 0,3                             | 50   |
| Індекс товарообігу                                                                    | 1,16    | 1,42    | 1,23    | 0,07                            | 6,03 |
| Рентабельність продажів                                                               | 1,02    | 1,06    | 1,04    | 0,02                            | X    |
| Рентабельність продукції                                                              | 1,09    | 1,03    | 0,91    | -0,18                           | X    |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз таблиці 2.11 свідчить про поступове покращення ефективності маркетингової діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Частка витрат на маркетингові заходи у загальних витратах зросла на 0,02 п.п., досягнувши рівня 0,17%, що говорить про стабільне, але обмежене збільшення уваги до маркетингової підтримки. Особливо позитивною динамікою є зростання коефіцієнта рентабельності витрат на маркетинг із 0,14 до 0,22, що свідчить про значно ефективніше використання маркетингового бюджету (зростання на 36,4%). Незмінна площа торговельного залу (350 м<sup>2</sup>) у поєднанні зі зростанням коефіцієнта витрат бюджету маркетингу на одиницю площі з 0,6 до 0,9 тис. грн (на 50%)

свідчить про активізацію маркетингової активності в межах існуючого простору. Хоча індекс товарообігу зріс лише на 6,03%, рентабельність продажів демонструє незначне, але стабільне зростання (+0,02). Водночас, негативною тенденцією є зниження рентабельності продукції з 1,09 до 0,91, що вказує на зменшення прибутковості продукції попри зусилля в маркетингу. Це може сигналізувати про необхідність перегляду асортименту або ціноутворення. Наявна тенденція може бути пояснена великими темпами інфляції, постійним зростанням цін і відповідно витрат.

#### **2.4. Шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства**

Провівши аналіз роботи торговельного підприємства ТОВ «Люцина», можна зробити висновок, що підприємство має перспективи розвитку та здатне конкурувати на сучасному ринку продовольчих товарів і послуг.

Для вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» необхідно:

- розробити заходи щодо стимулювання збуту;
- оптимізувати асортимент відповідно до очікувань покупців;
- створити відділ маркетингу;
- розробити рекламні заходи та розширити присутність підприємства у цифровому просторі.

Стимулювання збуту – це одноразові мотиваційні заходи, спрямовані на ініціювання покупок споживачів. Якщо реклама наводить аргументи на користь купівлі товару, то стимулювання збуту пояснює, чому це потрібно зробити негайно.

У ТОВ «Люцина» застосовується стимулювання як торгівлі, так і споживачів. Стимулювання споживачів – це, насамперед, заходи, спрямовані на збільшення кількості покупців або обсягу товарів, придбаних одним покупцем. Стимулювання

споживачів має найбільшу значущість, і основні зусилля підприємства зосереджені саме на впливі на споживача.

До стимулювання належать презентації, промоакції, а також різноманітні умови збуту, такі як пропозиція покупцеві додаткового стимулу (спеціальна ціна) для негайної покупки. Стимулювання збуту охоплює всі інструменти заохочення, які застосовуються для доповнення та посилення обсягів покупки товарів споживачами.

Основною метою маркетингової політики ТОВ «Люцина» є залучення та утримання клієнтів шляхом покращення впізнаваності асортименту (продуктів харчування, напоїв, тютюнових виробів, товарів для кав'ярні), інформування покупців про асортимент магазинів і конкурентні ціни, а також створення комфортних умов у кав'ярні. Організація орієнтована на довгостроковий розвиток свого бізнесу, тому особливу увагу слід приділяти програмам заохочення та залучення покупців.

З цією метою в магазинах ТОВ «Люцина» пропонується використовувати такі маркетингові підходи:

- зниження цін на найбільш популярні товари (наприклад, м'ясні продукти, овочі, напої);
- інформування покупців шляхом поширення рекламних флаєрів із переліком товарів у магазинах;
- використання стратегії неокруглених цін при формуванні вартості товарів (наприклад, 19,99 грн замість 20 грн);
- проведення опитувань покупців для виявлення вподобань різних груп клієнтів (наприклад, щодо асортименту напоїв у кав'ярні чи сезонних продуктів);
- розміщення яскравих цінників на товарах, які продаються в рамках рекламних акцій;
- застосування сезонних знижок (наприклад, на овочі та фрукти в сезон) і постійних знижок-розпродажів;

- введення бонусних карт та програм лояльності для постійних клієнтів.

Асортимент магазинів ТОВ «Люцина» суттєво впливає на рівень продажів. Широкий асортимент (продукти харчування, напої, тютюнові вироби) дозволяє задовольнити найрізноманітніші запити покупців, однак невиправдане розширення асортименту може призвести до затоварювання на складах і в магазинах, зниження оборотності коштів, а іноді й до «заморожування» грошей. Наприклад, надмірне розширення асортименту без аналізу попиту може призвести до прострочення продукції.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Люцина» пропонується розширити асортимент товарів за рахунок збільшення частки продукції місцевих виробників. Наразі запити покупців орієнтовані на якісні продукти харчування, які не містять консервантів і шкідливих добавок. Аналіз продукції місцевих виробників показав, що для забезпечення конкурентоспроможності вони позиціонують свої товари як екологічно чисті. Ще однією перевагою є відносно невисока ціна на місцеві товари порівняно з імпортними, що пояснюється низькими транспортними витратами та мінімальною кількістю посередників. Це відповідає стратегії ТОВ «Люцина», адже частка місцевих виробників у постачанні вже становить 80% (згідно з табл. 2.8).

Незадовільним фактором є те, що в години пікових навантажень, які перевищують пропускну здатність магазинів, виникають черги не лише біля кас, але й у торгових залах біля стелажів із товарами. Також можлива тимчасова відсутність товару в продажу – не через його відсутність у магазині, а через обмежений простір, який не дозволяє викласти товар у необхідній кількості, і продавці не встигають вчасно поповнювати запаси. Відсутність товару в залі призводить до втрати вигоди та незадоволеності покупців. Вирішенням цієї проблеми може стати управління потоком покупців, наприклад: надання знижок у ранкові години, коли в магазинах менше відвідувачів. Це дозволить зменшити наплив покупців у пікові години, зберігши загальну кількість клієнтів. Єдиний

недолік цього підходу для компанії – це знижки, які призводять до зменшення доходу. Однак і з цієї ситуації є вихід.

Альтернативою знижкам – можна поставити термінал самообслуговування, що розвантажить каси в період пік.

Проаналізувавши роботу кількох магазинів різних форматів в Україні, стало очевидним, що люди з різними рівнями доходів відвідують магазини в різний час і купують товари різних цінових сегментів у межах однієї товарної групи. З урахуванням цих даних можна стверджувати, що товари дешевшого сегменту (наприклад, зерноборошняні товари, овочі) краще продаватимуться в ранкові та денні години, товари середньої цінової категорії (наприклад, м'ясні продукти, молочні продукти) – у денний і вечірній час, а дорожчі товари (наприклад, алкогольні напої) – у вечірній час. Виходячи з цього, ТОВ «Люцина» може формувати асортимент кожної товарної групи залежно від часу доби, що дозволить максимально ефективно використовувати торгові площі та задовольнити потреби покупців. При цьому весь ціновий спектр товарів залишатиметься в продажу, але акцент на викладці робитиметься залежно від часу доби.

Згідно з фінансовими результатами ТОВ «Люцина», чистий дохід компанії зростав протягом 2022-2024 років: у 2022 році він становив 147528,4 тис. грн, у 2023 році – 170207,8 тис. грн (зростання на 15,4%), у 2024 році – 202045,7 тис. грн (зростання на 18,7% порівняно з 2023). Незважаючи на позитивну динаміку, економічна ситуація в Україні (інфляція, зростання цін на енергоносії, зниження купівельної спроможності населення) створює виклики для компанії, тому зараз не найкращий період для значних витрат.

Стан маркетингової діяльності в ТОВ «Люцина» є актуальним питанням, оскільки маркетинг передбачає систему заходів, які після аналізу дозволяють обрати оптимальний варіант фінансово-господарського розвитку організації. Сучасні керівники усвідомлюють, що від ефективного управління, прийняття

оптимальних рішень, вивчення ринку та підбору кадрів залежить успіх підприємства.

Провівши аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Люцина», можна зробити висновок, що маркетинговим дослідженням приділяється недостатньо уваги.

Серед недоліків у організації маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» можна виділити наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- відсутність чітких стратегічних цілей і планів розвитку;
- недостатня діяльність у сфері реклами та стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів;
- відсутність єдиної політики щодо розвитку та вдосконалення асортименту товарів і послуг (зокрема, у кав'ярні).

На нашу думку, причиною всіх вищезазначених недоліків і упущень є недостатнє розуміння та ігнорування керівництвом ТОВ «Люцина» ролі та місця маркетингу в управлінні організацією. У компанії відсутні фахівці з маркетингу, усі маркетингові рішення приймаються інтуїтивно та спонтанно. Маркетингові функції покладені на комерційного директора, який не є спеціалістом у цій сфері, тому не можна говорити про достатню компетентність у проведенні маркетингових досліджень.

Головним і вирішальним заходом для подолання цієї ситуації має стати створення відділу маркетингу в ТОВ «Люцина», який відповідатиме сучасним вимогам і складатиметься з кваліфікованих спеціалістів-маркетологів. Такий відділ зможе ефективно аналізувати потреби покупців магазинів, розробляти стратегії стимулювання збуту та оптимізувати асортимент.

З огляду на наявні обставини, ми пропонуємо внести зміни до організаційної структури ТОВ «Люцина» шляхом створення маркетингового відділу, який складатиметься з керівника відділу та маркетолога. Керівник відділу відповідатиме

за розробку маркетингової стратегії, аналіз конкурентів і планування рекламних кампаній, а маркетолог займатиметься дослідженням ринку, збором зворотного зв'язку від покупців магазинів, а також аналізом ефективності маркетингових заходів.



Рис. 3.1. Організаційна структура підприємства після впровадження відділу маркетингу

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Перед відділом маркетингу ТОВ «Люцина» ставляться такі цілі:

- забезпечення потреб споживачів на ринках збуту, включаючи покупців магазинів;
  - зниження витрат на реалізацію товарів і надання послуг;
  - вдосконалення рекламної політики для підвищення впізнаваності магазину.
- Головна задача відділу маркетингу – аналіз продуктового портфеля з метою:
- своєчасного видалення нерентабельних товарів (наприклад, продуктів із низьким попитом);
  - затвердження планів і програм розробки та впровадження нових видів товарів (наприклад, введення в продаж нових продуктів, місцевих виробників);

- виділення відповідних фінансових ресурсів;
- аналіз ефективності діяльності ТОВ «Люцина» на ринку збуту, зокрема оцінка конкурентоспроможності магазинів.

При формуванні структури маркетингу ТОВ «Люцина» слід дотримуватися таких принципів побудови.

Єдність цілей. Основні цілі: обсяг продажів, прибуток, співвідношення прибутку до обсягу продажів, частка компанії на ринку. Цілі не повинні суперечити одна одній.

Простота структури маркетингу. Проста та чітка структура організації сприятиме легшій адаптації працівників до неї, а отже, їхній активній участі у досягненні цілей.

Налагоджена система зв'язків усередині підрозділів, яка забезпечує чітку передачу інформації. Для системи необхідна наявність зворотного зв'язку, зокрема від покупців магазинів.

Принцип єдиноначальності. Працівник має отримувати вказівки лише від одного безпосереднього керівника. Для сукупності функцій, які мають спільну мету, потрібен один керівник.

Невелика кількість ланок у структурі маркетингу. Чим менше ланок у структурі, тим швидшою є передача інформації знизу вгору та розпоряджень керівництва зверху вниз.

Для створення відділу маркетингу в ТОВ «Люцина» необхідно:

- внести зміни до штатного розпису;
- розробити Положення про відділ маркетингу для ТОВ «Люцина»;
- розрахувати економічну ефективність запровадженого відділу.

Спеціалісти відділу маркетингу відповідатимуть за:

- вивчення та оцінку ринкового та внутрішнього середовища компанії;

- формування асортименту товарів, який максимально відповідає вимогам споживачів (збір інформації, пошук ідей, аналіз можливостей збуту, оцінка ринкових перспектив товарів, наприклад, нових місцевих продуктів);

- визначення цінової політики;

- просування товарів і послуг, включаючи рекламні кампанії для магазинів.

Розглянемо функціональні обов'язки спеціалістів створеного маркетингового відділу ТОВ «Люцина».

Таблиця 2.12

Функціональні обов'язки спеціалістів відділу маркетингу ТОВ «Люцина»

| Посада/Кількість | Керівник відділу маркетингу (1 особа)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Підпорядкування  | Генеральний директор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Обов'язки        | <p>Керувати роботою відділу маркетингу;</p> <p>Контролювати якісне виконання поставлених перед відділом завдань;</p> <p>Керувати розробкою маркетингової політики компанії;</p> <p>Систематично проводити аналіз споживчих властивостей пропонованої продукції, складати прогнози попиту та кон'юнктури ринку;</p> <p>Вивчати та систематизувати думки й відгуки покупців;</p> <p>Створювати оптимальні умови для координації діяльності відділів компанії;</p> <p>Вести щоденний облік основних показників діяльності відділу;</p> <p>Розробляти пропозиції, спрямовані на вдосконалення маркетингової діяльності відділу;</p> <p>Розробляти необхідну документацію;</p> <p>Дотримуватися конфіденційності інформації;</p> <p>Створювати умови для підвищення кваліфікації підлеглих;</p> <p>Контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку та вимог техніки безпеки;</p> <p>Використовувати систему заохочень підлеглих;</p> <p>Вивчати та впроваджувати на практиці вітчизняний і зарубіжний інноваційний досвід у сфері маркетингу</p> |
| Посада           | Маркетолог (1 особа)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Підпорядкування  | Керівник відділу маркетингу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Обов'язки        | <p>Досліджувати основні фактори, що впливають на споживчий попит і його динаміку;</p> <p>Розробляти стратегію маркетингу компанії;</p> <p>Розпоряджатися фінансовими коштами в рамках бюджету;</p> <p>Виявляти пріоритетні групи потенційних покупців для розробки заходів, що сприяють збільшенню продажів;</p> <p>Аналізувати перспективи розвитку ринку та освоєння компанією нових сегментів;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Продовження табл. 2.12

| 1 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Формувати оптимальний перелік товарів (м'ясні продукти, овочі, напої тощо), визначати цінову політику;</p> <p>Визначати рівень задоволеності покупців товарами магазинів для усунення недоліків;</p> <p>Аналізувати ефективність маркетингових заходів конкурентів і вносити корективи до власних маркетингових заходів;</p> <p>Організовувати роботу з реклами та просування товарів на ринки збуту шляхом інформування населення через різні канали комунікації;</p> <p>Налагоджувати та розширювати зв'язки з діловими партнерами (наприклад, із місцевими виробниками).</p> |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Таким чином, для маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» найважливішими функціями є дослідження ринку та споживачів магазинів.

З урахуванням економічної ситуації в Україні (зростання цін, зниження купівельної спроможності), на нашу думку, доцільно ввести посади керівника маркетингового відділу та маркетолога, які відповідатимуть за організацію маркетингової діяльності в магазинах. Відділ маркетингу буде забезпечений засобами оргтехніки, що підвищить мобільність і ефективність його функціонування.

Форма оплати праці, як і вимоги до спеціалістів відділу, диференційовані залежно від специфіки роботи, ступеня залученості в процес управління, обсягу відповідальності тощо. Високий освітній ценз при прийомі на роботу дозволить підвищити інтелектуальний і професійний потенціал працівників відділу маркетингу. Володіння необхідними комп'ютерними програмами дасть змогу співробітникам оперативно отримувати, обробляти та передавати інформацію як у локальній мережі, так і через мережу Інтернет. Вимоги до кандидатів на посаду вказано в табл. 2.13.

Сьогодні складно уявити успішну діяльність будь-якої організації без добре організованого рекламного просування товарів. Головна функція реклами – переконати потенційного клієнта в необхідності придбання товару. Вона виступає як джерело інформації та фактор психологічного впливу на потенційних покупців.

Іншими словами, реклама може управляти попитом. У ТОВ «Люцина» рекламні матеріали наразі відсутні, хоча потреба в них є досить високою, тому функції з їх створення та просування будуть покладені на маркетолога.

Таблиця 2.13

## Вимоги до кандидатів у відділ маркетингу ТОВ «Люцина»

| Керівник відділу маркетингу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Маркетолог                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Стаж роботи: від двох років                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Стаж роботи: від двох років                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Освіта: вища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Освіта: вища                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Професійні навички:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Професійні навички:                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Розробка маркетингової політики компанії;<br>Керівництво маркетинговими дослідженнями;<br>Розробка планів реалізації товарів (разом з іншими відділами компанії);<br>Організація збору та аналізу комерційної інформації щодо діяльності компанії, а також пошук нових ринків збуту;<br>Організація вивчення думок покупців магазинів із подальшим інформуванням керівництва компанії про отримані результати; | Маркетинговий аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації;<br>Аналіз і прогнозування реалізації товарів у магазинах;<br>Аналіз і прогнозування ринку;<br>Уміння створювати рекламні матеріали;<br>Проведення досліджень ринку та споживачів магазинів; Уміння проводити глибокий аналіз отриманих даних. |
| Особистісні якості:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Особистісні якості:                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Високий ступінь відповідальності;<br>Організованість;<br>Здатність вести переговори;<br>Організаторські здібності;<br>Аналітичний склад розуму та рішучість;<br>Стійкість до стресових ситуацій;<br>Комунікабельність;<br>Здатність швидко встановлювати та підтримувати ділові відносини.                                                                                                                     | Комунікабельність;<br>Уміння працювати з великим обсягом даних, робити висновки та прогнози;<br>Уважність;<br>Посидючість;<br>Терплячість;<br>Креативність;<br>Чіткість і швидкість виконання поставлених завдань;<br>Відповідальність.                                                                  |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Основні завдання реклами для ТОВ «Люцина» зводяться до наступного:

- збільшення кількості покупців магазинів;
- усунення надлишкових товарних запасів і прискорення їхньої оборотності (наприклад, швидший продаж сезонних овочів і фруктів);
- збільшення виручки від продажів;

- підтримання позитивного іміджу магазинів ТОВ «Люцина»;
- формування довіри та лояльності покупців.

Як канали комунікації пропонується використовувати:

- створення офіційного вебсайту компанії з інформацією про асортимент, акції та адреси магазинів;
- розробку мобільного застосунку для зручного замовлення товарів із доставкою та перегляду актуальних знижок;
- представлення ТОВ «Люцина» у соціальних мережах (наприклад, Instagram, Facebook) для інформування про новинки, акції та взаємодії з покупцями.

Розробка цих цифрових каналів просування – це один із варіантів, який досвідчений маркетолог може реалізувати в ТОВ «Люцина». За грамотного підходу та своєчасної реалізації цих заходів компанія зможе вийти на новий рівень продажів. Це обґрунтовує та підтверджує необхідність створення повноцінного відділу маркетингу.

При подібних змінах у структурі підприємства керівництву завжди необхідно знати, які витрати це спричинить.

Необхідно ввести нові штатні одиниці – керівника відділу маркетингу та маркетолога, забезпечити співробітників комп'ютерною та оргтехнікою, меблями для якісного виконання їхніх професійних обов'язків.

Створення відділу маркетингу в ТОВ «Люцина» допоможе реалізувати запропоновані рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

Розглянемо витрати на організацію служби маркетингу та витрати на підтримку її діяльності протягом 2025 року.

Для здійснення діяльності співробітникам необхідно виплачувати заробітну плату, яка складатиметься з окладу. Також за підсумками року або кварталу пропонується видавати премії за результатами роботи, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Розрахунок заробітної плати співробітників відділу маркетингу ТОВ

## «Люцина»

| Найменування                | Заробітна плата, грн | Премія за квартал, грн | Всього за рік, грн | З урахуванням відрахувань (22%), грн |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Керівник відділу маркетингу | 25000                | 4000                   | 316000             | 385520                               |
| Маркетолог                  | 18000                | 3000                   | 228000             | 278160                               |
| Всього                      | 43000                | 7000                   | 544000             | 663680                               |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Для створення маркетингового відділу необхідно виділити окремий кабінет і закупити необхідне обладнання, табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Витрати на облаштування відділу маркетингу ТОВ «Люцина»

| Найменування        | Кількість | Ціна, грн                |
|---------------------|-----------|--------------------------|
| Комп'ютер           | 2         | $20000 \times 2 = 40000$ |
| Принтер             | 1         | 6000                     |
| Сканований пристрій | 1         | 3000                     |
| Стіл                | 2         | $4000 \times 2 = 8000$   |
| Крісло комп'ютерне  | 2         | $2500 \times 2 = 5000$   |
| Стілець             | 2         | $1500 \times 2 = 3000$   |
| Шафа для документів | 1         | 6000                     |
| Шафа для одягу      | 1         | 4000                     |
| Канцелярські товари | -         | 2000                     |
| Інтернет            | -         | $800 \times 12 = 9600$   |
| Всього              | 12        | 86600                    |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

У будівлі, де розташований один із магазинів ТОВ «Люцина», є вільне приміщення площею 16 м<sup>2</sup>. Комп'ютерну техніку пропонується придбати в магазині «Comfy», офісні меблі – у магазині «Епіцентр», оскільки там найбільш прийнятні ціни, що відповідають якості.

У таблицях наведено витрати на організацію маркетингового відділу в розмірі 86600 грн та оплату праці працівників відділу за 2025 рік у розмірі 663680 грн.

Таким чином, загальні витрати на створення відділу складуть 750280 грн (86600 + 663680). У таблицях не вказано витрати на оренду, оскільки в магазині вже було вільне приміщення.

На основі усних опитувань було виявлено, що ТОВ «Люцина» недостатньо відома серед потенційних покупців. Тому ще одним елементом підвищення ефективності маркетингової діяльності стане розробка рекламних заходів, які допоможуть сформувати позитивний образ компанії та закріпити його в свідомості споживачів. Нижче в таблиці ми позначимо рекламні продукти, їх розміщення, періодичність і витрати на них, табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок витрат на реалізацію рекламних заходів та підвищення присутності ТОВ «Люцина» у цифровій мережі

| Засіб реклами                   | Продукт                    | Ціна за одиницю, грн | Тривалість | Знижка | Сума, грн | Місяць             |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------|------------|--------|-----------|--------------------|
| Вебсайт                         | Створення та запуск сайту  | 30000                | 2 місяці   | -      | 30000     | Вересень - Жовтень |
| Мобільний застосунок            | Розробка застосунку        | 50000                | 3 місяці   | 10%    | 45000     | Січень - Березень  |
| Соцмережі (Instagram, Facebook) | Ведення сторінок і реклама | 8000                 | 6 місяців  | 5%     | 45600     | Березень - Серпень |
| Витрати разом                   | X                          | 88000                | X          | X      | 120600    | X                  |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Як період проведення рекламних заходів обрано проміжок із вересня 2025 року по серпень 2026 року. Необхідні витрати на рекламу склали 120600 грн.

Виходячи зі статистичних даних попередніх років, припустимо, що економічний ефект від запропонованих заходів становитиме зростання виручки приблизно на 7%. У зв'язку зі збільшенням виручки, собівартість продажів також зросте на 7%. З'являться комерційні витрати через розробку та реалізацію рекламних заходів, а також зростуть управлінські витрати через створення

маркетингового відділу. Для подальших розрахунків використаємо основні фінансові показники ТОВ «Люцина».

Таблиця 2.17

Розрахунок прогнозованих фінансових показників реалізації запропонованих заходів ТОВ «Люцина»

| Показник, тис. грн     | Звітний період (2024 рік) | Прогнозований період (2026 рік) |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Виручка від реалізації | 202045,7                  | 216188,9                        |
| Собівартість продажів  | 136670,9                  | 146237,9                        |
| Комерційні витрати     | -                         | 663,68                          |
| Управлінські витрати   | 64198,6                   | 64319,2                         |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Виручка від реалізації за 2024 рік – 202045,7 тис. грн, відповідно 7% від виручки – 14143,2 тис. грн. Собівартість продажів у 2024 році – 136670,9 тис. грн (розраховано як 67,65% від виручки, виходячи з типової рентабельності роздрібної торгівлі), 7% від собівартості – 9566,9 тис. грн. Комерційних витрат у 2024 році організація не мала, але в 2026 році через створення маркетингового відділу вони складуть 663,68 тис. грн (табл. 3.3). Управлінські витрати в 2026 році зростуть через витрати на рекламу на 120,6 тис. грн і складуть 64319,2 тис. грн (64198,6 + 120,6).

Сукупні витрати на створення маркетингового відділу та реалізацію рекламних заходів склали  $663,68 + 120,6 = 784,28$  тис. грн, що значно нижче, ніж 7% від прогнозованої виручки:

$$784,28 < 14143,2$$

Тому дане нововведення можна вважати ефективним, оскільки витрати виявилися значно нижчими за очікуваний ефект.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та суттєво вплине на фінансові результати діяльності ТОВ «Люцина», покращивши основні фінансово-економічні показники. Проте варто пам'ятати, що збільшення виручки від реалізації на 7% ще не гарантує зростання чистого прибутку. Можливо, у майбутньому ці заходи будуть

реалізовані, і витрати окупляться, але на даному етапі це лише прогноз, і впровадження цих заходів має певну ступінь ризику. Тож ми не можемо точно спланувати, наскільки ефективними вони виявляться і скільки нових покупців буде залучено.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Люцина» - сучасне торговельне підприємство універсального типу з торговим залом площею 350 м<sup>2</sup>, розташоване в густонаселеному спальному районі м. Житомира. Підприємство здійснює роздрібну та оптову торгівлю продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами, а також надає послуги у сфері громадського харчування та фармації. Штат підприємства становить 95 працівників, розділених на три основні ланки: управлінську, торгово-оперативну та допоміжну. Магазин працює за принципом самообслуговування, має зручну інфраструктуру (паркінг, кав'ярня, аптечний кіоск, пункт видачі замовлень) і забезпечує стабільний попит серед мешканців мікрорайону, зокрема серед пенсіонерів, молодих родин і працівників бюджетної сфери.

ТОВ «Люцина» демонструє стійке зростання фінансових показників: у 2024 році чистий дохід підприємства зріс на 39,9% у порівнянні з 2022 роком і склав 202045,7 тис. грн, тоді як чистий прибуток збільшився лише на 13,9% – до 1 567,0 тис. грн, що свідчить про зростання витрат. Зокрема, собівартість продукції зросла на 38,1%, що зменшило загальну рентабельність продажів до 1,04% у 2024 році. Показник фондівіддачі покращився з 20,05 до 30,67, що свідчить про ефективніше використання основних засобів.

Фінансовий стан підприємства загалом залишається задовільним: коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 2,22, а чистий оборотний капітал – до 26516,1 тис. грн, що вказує на достатній запас фінансової стійкості. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним на рівні 0,22, що свідчить про слабкі можливості

підприємства швидко розраховуватись грошовими коштами. Рентабельність власного капіталу знизилась із 5,40% до 4,82%, що потребує уваги з боку управління.

У сфері маркетингу підприємство продемонструвало позитивні зміни: бюджет маркетингової діяльності зріс на 58,1% – із 210 тис. грн у 2022 році до 332 тис. грн у 2024 році, при цьому рентабельність маркетингових витрат підвищилась з 0,14 до 0,22. Водночас частка витрат на маркетинг у загальних витратах залишилась досить низькою – лише 0,17%, а підприємство досі не має окремого відділу маркетингу, що обмежує можливості системного просування товарів. Аналіз асортименту показав, що найвищі темпи приросту реалізації зафіксовано в категорії молочних продуктів – 67,2%. У той же час слабкі сторони маркетингу, зокрема відсутність сайту, мобільного додатку та присутності в соцмережах, потребують вирішення, щоб підтримувати конкурентну позицію серед таких гравців, як АТБ та «Сільпо».

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» доцільно реалізувати низку практичних заходів. Насамперед, варто створити окремий відділ маркетингу, який займатиметься плануванням і впровадженням маркетингових стратегій, що дозволить знизити навантаження на керівництво та підвищити якість прийняття рішень. Необхідно розробити сайт та мобільний застосунок із функцією онлайн-замовлень і доставки, що сприятиме розширенню цільової аудиторії, особливо серед зайнятих покупців і молоді. Важливо також забезпечити активну присутність підприємства в соціальних мережах, зокрема Facebook та Instagram, для інформування про акції, новинки асортименту та збирання зворотного зв'язку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та суттєво вплине на фінансові результати діяльності ТОВ «Люцина», покращивши основні фінансово-економічні показники.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні основи організації маркетингової діяльності підприємства, розглянуті в даному розділі, підкреслюють, що маркетинг є комплексною системою управління, спрямованою на задоволення потреб споживачів шляхом створення цінного продукту, його просування, ціноутворення та організації збуту, що забезпечує досягнення цілей підприємства, зокрема прибутковості та конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність базується на ключових принципах, таких як глибокий аналіз ринку, адаптація виробництва до попиту та активне інформування споживачів, що дозволяє не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати попит, створюючи довгострокові відносини з клієнтами. Важливим є розуміння еволюції маркетингових структур – від функції збуту до самостійної служби, яка на сучасному етапі стає головною функцією компанії, а також вибір відповідної організаційної структури (функціональної, товарної, ринкової, географічної чи матричної), що залежить від специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства потребує комплексного підходу, який охоплює як кількісні, так і якісні показники. Запропонована система оцінки включає аналіз стратегічного управління, функціонування маркетингової служби, реалізації маркетингових програм та інформаційної системи, що дозволяє виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Показники, такі як рентабельність маркетингових витрат, частка ринку, рівень затоварення чи якість інформаційного забезпечення, дають змогу керівникам не лише вимірювати результати, а й оптимізувати маркетингові процеси, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні її правомірності та результативності. Дотримання українського законодавства, зокрема Законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про рекламу» та «Про захист персональних даних», дозволяє уникнути юридичних ризиків і зміцнити довіру споживачів. Інформаційне забезпечення, що включає використання CRM-систем, аналіз великих даних і моніторинг конкурентного середовища, забезпечує підприємство актуальними даними для прийняття стратегічних рішень, сегментації ринку та персоналізації пропозицій, що є основою для сталого розвитку компанії та створення цінності для клієнтів.

ТОВ «Люцина» - сучасне торговельне підприємство універсального типу з торговим залом площею 350 м<sup>2</sup>, розташоване в густонаселеному спальному районі м. Житомира. Підприємство здійснює роздрібну та оптову торгівлю продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами, а також надає послуги у сфері громадського харчування та фармації. Штат підприємства становить 95 працівників, розділених на три основні ланки: управлінську, торгово-оперативну та допоміжну. Магазин працює за принципом самообслуговування, має зручну інфраструктуру (паркінг, кав'ярня, аптечний кіоск, пункт видачі замовлень) і забезпечує стабільний попит серед мешканців мікрорайону, зокрема серед пенсіонерів, молодих родин і працівників бюджетної сфери.

ТОВ «Люцина» демонструє стійке зростання фінансових показників: у 2024 році чистий дохід підприємства зріс на 39,9% у порівнянні з 2022 роком і склав 202045,7 тис. грн, тоді як чистий прибуток збільшився лише на 13,9% – до 1567,0 тис. грн, що свідчить про зростання витрат. Зокрема, собівартість продукції зросла на 38,1%, що зменшило загальну рентабельність продажів до 1,04% у 2024 році. Фінансовий стан підприємства загалом залишається задовільним: коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 2,22, а чистий оборотний капітал – до 26516,1 тис. грн, що вказує на достатній запас фінансової стійкості. Проте коефіцієнт абсолютної

ліквідності залишився незмінним на рівні 0,22, що свідчить про слабкі можливості підприємства швидко розраховуватись грошовими коштами. Рентабельність власного капіталу знизилась із 5,40% до 4,82%, що потребує уваги з боку управління.

У сфері маркетингу підприємство продемонструвало позитивні зміни: бюджет маркетингової діяльності зріс на 58,1% – із 210 тис. грн у 2022 році до 332 тис. грн у 2024 році, при цьому рентабельність маркетингових витрат підвищилась з 0,14 до 0,22. Водночас частка витрат на маркетинг у загальних витратах залишилась досить низькою – лише 0,17%, а підприємство досі не має окремого відділу маркетингу, що обмежує можливості системного просування товарів.

Аналіз асортименту показав, що найвищі темпи приросту реалізації зафіксовано в категорії молочних продуктів – 67,2%. Частка покупців, які мешкають у районі розташування магазинів, зросла з 85,5% у 2022 році до 90,7% у 2024 році, що свідчить про ефективне позиціонування магазину. У той же час слабкі сторони маркетингу, зокрема відсутність сайту, мобільного додатку та присутності в соцмережах, потребують вирішення, щоб підтримувати конкурентну позицію серед таких гравців, як АТБ та «Сільпо».

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Люцина» доцільно реалізувати низку практичних заходів. Насамперед, варто створити окремий відділ маркетингу, який займатиметься плануванням і впровадженням маркетингових стратегій, що дозволить знизити навантаження на керівництво та підвищити якість прийняття рішень. Необхідно розробити сайт та мобільний застосунок із функцією онлайн-замовлень і доставки, що сприятиме розширенню цільової аудиторії, особливо серед зайнятих покупців і молоді. Важливо також забезпечити активну присутність підприємства в соціальних мережах, зокрема Facebook та Instagram, для інформування про акції, новинки асортименту та збирання зворотного зв'язку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та суттєво вплине на фінансові

результати діяльності ТОВ «Люцина», покращивши основні фінансово-економічні показники.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Довбій А. О. Маркетингове забезпечення діяльності промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5 (17). С. 56–62.
2. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>
3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_1/19.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/19.pdf)
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І., Вовк Д.Е. Теоретичні підходи до формування маркетингу послуг промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5282>
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/17\\_2024/17.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2024/17.pdf)
7. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи URL. : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf>
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86–92.
9. Верба В., Гребешков О. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку: зб. матеріалів Міжнар. наук.-

практ. конф., присвяч. 100-річчю від дня народж. Бухала Сергія Максимовича. Київ: КНЕУ, 2017. С. 227–228.

10. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНУ. 2018. № 4. С. 74-81.

11. Вікарчук О.І., Пащенко О.П., Юшкевич О.О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968>

12. Виноградова О.В., Шендерівська Л.П., Кулик А.А., Закусило В.В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_10_22)

13. Генрі А. Маркетинг : принципи і стратегії : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 804 с.

14. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

15. Грінберг Г. Інтелектуальний аналіз даних в маркетингових дослідженнях. Theoretical and practical aspects of modern scientific research. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v1.11>

16. Єрмакова Я., Симоненко К. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій: спільний проект RAU і Promodo. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/>

17. Жегус О.В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-8\\_0-pages-300\\_308.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-300_308.pdf)

18. Здоровиця А., Сімчера А., Ільченко Т. Теоретичні аспекти маркетингу та його розвиток в умовах ринкової трансформації. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/484>

19. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. Держава та регіони. 2021. № 1. С. 135–136.
20. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
21. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2021/71.pdf>
22. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві, 2018. 190 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
24. Лаврова Ю. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій. Харків, 2020. URL: <http://buklib.net/books/37178>.
25. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 13-17.
26. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2020. № 5. С. 70–75.
27. Легкий О.А. Організація відділу маркетингу в умовах четвертої промислової революції. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 431-439.
28. Лищенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/42.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf)
29. Лошенко І., Зеленюк О. Сучасні маркетингові інструменти просування товарів і послуг. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 1. С. 130–140.
30. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник КНЕУ. 2014. Вип. 5. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2024/05/6.pdf>
31. Маркетингова діяльність підприємств: навчальний посібник за загред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 1000 с.

32. Мартиненко В.П., Манько І.В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2021. Т. 29(68). №5. С. 62-66.
33. Марцінковська О. Б. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту / Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил. 2020. № 21. С. 102–108.
34. Мельник Т. С., Красноштан О.М. Маркетингові дослідження та оцінка задоволення споживачів транспортних послуг: методичний і практичний аспекти. Держава та регіони. 2019. № 6. С. 80–86.
35. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Держава та регіони. 2023. № 3. С. 209–211.
36. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2020. С. 278–302.
37. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 541-546.
38. Назарчук Т.В., Мудрицька Т.А. Організація та управління маркетинговою діяльністю підприємства. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4030/4067>
39. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Теорія та методологія формування маркетингу послуг у діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_11\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_36)
40. Онищенко В. Маркетинг у контексті економічної теорії. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2024. № 1. С. 101–115.
41. Пивовар І.В., Пономаренко О.О., Лісна І.Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 345-354.
42. Пилипчук В. П., Данніков О. В., Івасько І. М. Еволюція маркетингу як науки: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2022. Вип. 2. С. 97–105.

43. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
44. Похабов В. Методика оцінки системи управління маркетингом на підприємстві. Маркетинг. 2021. № 5. С. 102–104
45. Про авторське право і суміжні права: Закон України 01.12.2022 № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
46. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>
47. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
48. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
49. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
50. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
51. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
52. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Законі України від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
53. 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>
54. Про природні монополії: Закон України від 20.04. 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>
55. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

56. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
57. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.11.2024 року. № 124-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
58. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2024/1/107-123>
59. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111-115.
60. Рзаєва Т.Г. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №5. С. 191-194.
61. Рожко В. І. Використання сучасних маркетингових технологій при просуванні товарів та послуг. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 246–252.
62. Старостіна А. О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб К.: Знання-Прес, 2022. 191 с.
63. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. № 28 (1200). С. 94–99.
64. Хурдей В. Д., Даценко В.В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 216–219.
65. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О., Руденко Т.Є., Брант М.А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2020. №3(61). С. 139-145
66. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

## ДОДАТКИ