

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 23 ПЗ

КУЦЕНКО ВЛАДИСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Управління маркетинговою діяльністю підприємства

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Олена КОВТУН**

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Міщенко І.А.**

(ПІБ)

Виконав

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Куценко В.О.**

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Куценко Владислав Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Управління маркетинговою діяльністю підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2225«С» р.

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Розділ 1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-маркет»

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-маркет»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Міщенко І.А.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Куценко В.О.

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається із 80 сторінок, 8 рисунків, 5 таблиць, 53 використаних літературних джерел і додатків.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад, аналіз практики та розробка рекомендацій щодо ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасного ринку.

Об'єктом роботи є маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-маркет» як провідного підприємства роздрібної торгівлі в Україні.

Предметом роботи є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін ринкового середовища.

Сучасні підприємства функціонують у мінливому середовищі, де технологічні зміни, зміни споживацьких уподобань і глобалізація економічних процесів вимагають від бізнесу нових підходів до маркетингу. Зростає потреба не лише в адаптації до поточних умов, а й у вмінні передбачати ринкові тренди, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та підтримці позитивного іміджу бренду, побудові ефективної комунікації зі споживачами, а також у розвитку інноваційних продуктів і послуг, що відповідають очікуванням цільової аудиторії. Ефективне управління маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню прибутковості та стійкості підприємства, створює додаткову вартість для споживачів і допомагає зміцнити позиції компанії в умовах постійної ринкової конкуренції.

УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ, РИНОК,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

ЗМІСТ:

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності в умовах сучасного ринку	8
1.2. Основні функції та принципи управління маркетинговою діяльністю	11
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»	25
2.2. Аналіз поточної маркетингової діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка ефективності маркетингових заходів та їх впливу на конкурентоспроможність	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	51
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій	51
3.2. Впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми «Управління маркетинговою діяльністю підприємства» зумовлена динамічним розвитком ринку та посиленням конкуренції, що ставить перед підприємствами складні виклики у боротьбі за клієнта та частку ринку. Сучасні підприємства функціонують у мінливому середовищі, де технологічні зміни, зміни споживацьких уподобань і глобалізація економічних процесів вимагають від бізнесу нових підходів до маркетингу. Зростає потреба не лише в адаптації до поточних умов, а й у вмінні передбачати ринкові тренди, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та підтримці позитивного іміджу бренду, побудові ефективної комунікації зі споживачами, а також у розвитку інноваційних продуктів і послуг, що відповідають очікуванням цільової аудиторії. Ефективне управління маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню прибутковості та стійкості підприємства, створює додаткову вартість для споживачів і допомагає зміцнити позиції компанії в умовах постійної ринкової конкуренції.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад, аналіз практики та розробка рекомендацій щодо ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасного ринку.

Завданнями роботи є:

- вивчити сутність та значення маркетингової діяльності в умовах сучасного ринку,
- дослідити основні функції та принципи управління маркетинговою діяльністю,
- узагальнити методологічні підходи до оцінки її ефективності.
- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»,
- проаналізувати поточну маркетингову діяльність підприємства,

- оцінити ефективність маркетингових заходів та виявити їх вплив на конкурентоспроможність.
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій,
- запропонувати інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю,
- зробити прогноз щодо результативності запровадження цих підходів.

Об'єктом роботи є маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-маркет» як провідного підприємства роздрібною торгівлі в Україні.

Предметом роботи є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін ринкового середовища.

Робота була опробована на двох міжнародних студентських конференціях, по темі дослідження опубліковано двоє тез.

Наукова новизна полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасного ринку, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності. Дослідження виявило специфічні закономірності та особливості маркетингової стратегії для обраної галузі, що дозволяє адаптувати традиційні методи під нові ринкові умови.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій та інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю на підприємствах, подібних до ТОВ «АТБ-маркет». Отримані результати сприяють оптимізації маркетингових стратегій, підвищенню ефективності комунікаційних каналів та покращенню загальної рентабельності підприємства.

Ця робота, представлена на двох міжнародних конференціях та підкріплена двома опублікованими тезами, включає 75 сторінок основного

тексту, який містить 8 таблиць та 7 рисунків, список використаних джерел складається з 54 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності в умовах сучасного ринку

Маркетингова діяльність є ключовим елементом стратегічного управління підприємства в умовах сучасного ринку. У зарубіжній науковій літературі визначення маркетингової діяльності часто підкреслюють її роль у задоволенні потреб споживачів та досягненні економічних цілей організації [38, С. 25-33].

Філіп Котлер, один із найвпливовіших маркетингологів сучасності, трактує маркетинг як процес планування і реалізації концепцій товару, ціноутворення, просування та розподілу, спрямованих на створення обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій. Його визначення ставить акцент на важливості споживчої орієнтації та використання інструментів маркетингу для ефективної реалізації бізнес-завдань. Інші західні дослідники, як-от

Пітер Друкер, вбачають у маркетинговій діяльності спосіб налагодження ефективного зв'язку між виробником і споживачем. Друкер підкреслює, що метою маркетингу є створення клієнта, тобто формування довготривалого інтересу з боку споживача, який готовий платити за продукт або послугу. Така інтерпретація зміщує фокус на тривале утримання клієнта та посилення його лояльності [40, С. 139-142].

В українській науковій думці поняття маркетингової діяльності також отримало різні трактування, що відповідають специфіці національного ринку та особливостям економічної ситуації.

Олександр Романов, провідний український дослідник у галузі маркетингу, зазначає, що маркетингова діяльність — це багатогранний процес, який поєднує дослідження ринку, розробку ідей, планування товарного асортименту, створення та підтримку бренду, рекламну діяльність і комунікації

зі споживачами. Це визначення дозволяє розглядати маркетингову діяльність як комплекс взаємопов'язаних дій, що спрямовані на оптимізацію взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем.

Розглядаючи різні аспекти маркетингової діяльності, можна відзначити, що в сучасному контексті вона є не лише інструментом реалізації збутової політики, а й важливим засобом адаптації підприємства до мінливих умов ринку. Маркетингова діяльність охоплює вивчення потреб і поведінки споживачів, конкурентне позиціонування, розробку і впровадження нових продуктів, розробку стратегії комунікації з ринком, ціноутворення та інші напрями, що забезпечують стійкість підприємства у висококонкурентному середовищі. Виходячи з цього, можна запропонувати таке визначення маркетингової діяльності: це систематичний процес, який охоплює комплекс дослідницьких, аналітичних, стратегічних та операційних дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його прибутковості [36, С. 141-143].

Такий підхід дозволяє бачити маркетингову діяльність як багаторівневу систему, що поєднує стратегічні та тактичні елементи. Вона інтегрує різноманітні процеси від аналізу ринку до реалізації конкретних маркетингових кампаній, орієнтуючи діяльність підприємства на досягнення конкурентних переваг. Таким чином, маркетингова діяльність постає як фундаментальна складова управлінської стратегії, спрямована на створення стійких позицій на ринку, адаптацію до змін у споживчих уподобаннях та забезпечення довгострокового зростання підприємства.

Значення маркетингової діяльності в умовах сучасного ринку важко переоцінити, адже вона стала невід'ємним компонентом стратегії розвитку підприємства, дозволяючи йому досягати поставлених цілей в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації. В умовах сучасного ринку, де ритм змін постійно прискорюється, маркетинг виконує критичну роль в адаптації підприємства до нових реалій, швидкого реагування на потреби споживачів та використання новітніх технологій для збереження і розширення ринкових

позицій. У цьому контексті маркетингова діяльність стає інструментом не лише для створення та просування продукту, але й для побудови глибоких, довготривалих відносин із клієнтами, що базуються на довірі та лояльності.

Значення маркетингової діяльності полягає в тому, що вона дозволяє підприємству системно вивчати ринок, аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати тренди, що допомагає уникнути стратегічних помилок і підвищити ефективність діяльності. Сучасний ринок вимагає постійного оновлення та інноваційних підходів до продуктів, послуг та способів комунікації. В цьому процесі маркетинг відіграє ключову роль, пропонуючи гнучкі інструменти для виявлення нових можливостей, розробки конкурентоспроможних продуктів та створення унікальних пропозицій, які виділяються на тлі інших. Підприємства, що успішно керують своєю маркетинговою діяльністю, мають можливість не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, але й активно формувати нові запити, створюючи стійку перевагу над конкурентами [37, С. 5].

Маркетингова діяльність також сприяє оптимізації бізнес-процесів, дозволяючи підприємству ефективно використовувати ресурси, розподіляючи їх у ті напрямки, які забезпечують найбільшу віддачу. Вона допомагає створити чітку стратегію розвитку, яка ґрунтується на дослідженні ринкових умов, аналізі конкурентного середовища та адаптації до змін у поведінці споживачів. Умови сучасного ринку, де інновації, цифровізація та швидкість реакцій мають першочергове значення, вимагають від підприємств готовності до швидких змін, а маркетингова діяльність дозволяє забезпечити цю гнучкість та мобільність.

Таким чином, маркетингова діяльність у сучасному ринку стає основою стратегічного планування, орієнтуючи підприємство на довготривале зростання, підвищення рентабельності та зміцнення позицій на ринку. Вона дозволяє не лише створювати нові можливості для розвитку, але й ефективно протистояти ризикам, зберігаючи стабільність у періоди змін та криз. Це підвищує значення маркетингової діяльності як важливого фактора стійкості та конкурентоспроможності, без якого неможливо уявити успішний бізнес у сучасних умовах.

1.2. Основні функції та принципи управління маркетинговою діяльністю

Основні функції управління маркетинговою діяльністю охоплюють широкий спектр завдань, які спрямовані на створення і підтримку ефективної взаємодії між підприємством та його ринковим середовищем [39]. Ці функції є не просто наборами окремих дій, а систематизованими процесами, що забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства.

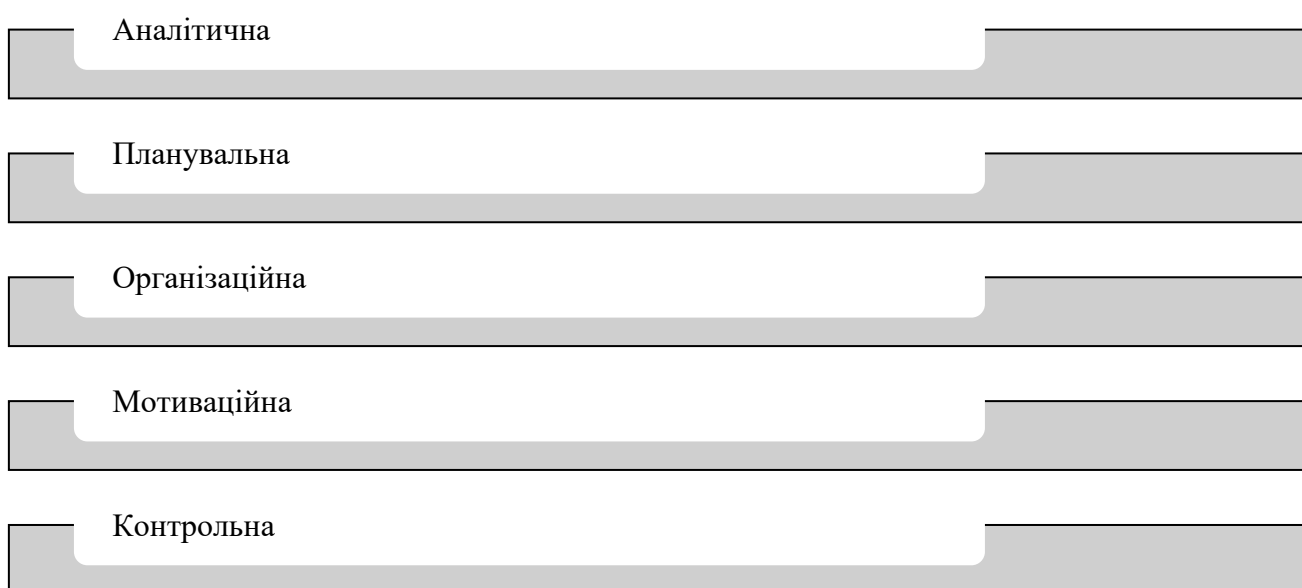


Рис. 1.1. Функції управління маркетинговою діяльністю

Джерело: власна розробка автора

Першою ключовою функцією є аналітична функція, яка включає дослідження ринку, аналіз конкурентного середовища та вивчення поведінки споживачів. Це дозволяє підприємству отримувати точну інформацію про тенденції, що впливають на попит і пропозицію, а також виявляти нові можливості для розвитку [26, С. 196-201]. Аналітична функція є фундаментальною для формування ефективної маркетингової стратегії, адже вона дозволяє зрозуміти, як змінюються потреби споживачів, які аспекти діяльності конкурентів можуть становити загрозу, і які ресурси необхідні для реалізації запланованих заходів.

Другою важливою функцією є планувальна функція. На основі зібраних і проаналізованих даних, маркетингова команда розробляє план дій, який включає постановку цілей, визначення стратегій і ресурсів для їх досягнення. Ця функція дозволяє визначити, якими засобами та методами буде досягнуто потрібний рівень ринкової присутності та відгуку споживачів. Планувальна функція охоплює не тільки розробку стратегій, а й деталізацію тактичних заходів, таких як рекламні кампанії, розробка продукту чи вдосконалення комунікаційних каналів [22].

Організаційна функція займає особливе місце в управлінні маркетингом, адже вона передбачає формування маркетингової структури підприємства, розподіл обов'язків і відповідальності між співробітниками, а також координацію дій різних відділів. Організаційна функція сприяє забезпеченню злагодженої роботи маркетингової команди, що особливо важливо в умовах швидких змін ринкового середовища. Вона також охоплює управління ресурсами, бюджетами та контроль за дотриманням планових показників.

Мотиваційна функція є ще одним важливим елементом управління маркетинговою діяльністю. Вона спрямована на створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності роботи маркетингових працівників, стимулювання їх до досягнення поставлених цілей. Мотиваційна функція реалізується через різні механізми, такі як система преміювання, можливості для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень. Це дозволяє формувати у співробітників відданість спільним завданням та прагнення до розвитку, що підвищує загальну ефективність маркетингової діяльності [13, С. 47-50].

Контрольна функція є завершальною у процесі управління маркетинговою діяльністю. Вона передбачає моніторинг виконання запланованих заходів, оцінку їх результативності, а також своєчасне коригування стратегії в разі потреби. Контрольна функція дозволяє оцінювати, наскільки досягнуті показники відповідають запланованим, а також визначити ефективність використаних ресурсів. Завдяки контролю підприємство може оперативно

реагувати на відхилення від цілей та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, управління маркетинговою діяльністю поєднує аналітичну, планувальну, організаційну, мотиваційну та контрольну функції, що забезпечують систематичний і комплексний підхід до формування та реалізації маркетингових стратегій [19, С. 34-41].

Принципи управління маркетинговою діяльністю формують основу стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства і визначають його взаємодію із зовнішнім середовищем. Одним із найважливіших є принцип орієнтації на споживача, що акцентує увагу на глибокому розумінні потреб і очікувань клієнтів. Цей принцип спонукає підприємство використовувати аналітичні інструменти для вивчення споживчих вподобань, що дозволяє не лише адаптувати продукцію до потреб ринку, а й формувати довготривалі відносини зі споживачами. Таке стратегічне ставлення до клієнтів стає запорукою стабільності на ринку та зростання брендової лояльності, що є вирішальним чинником в умовах конкуренції.

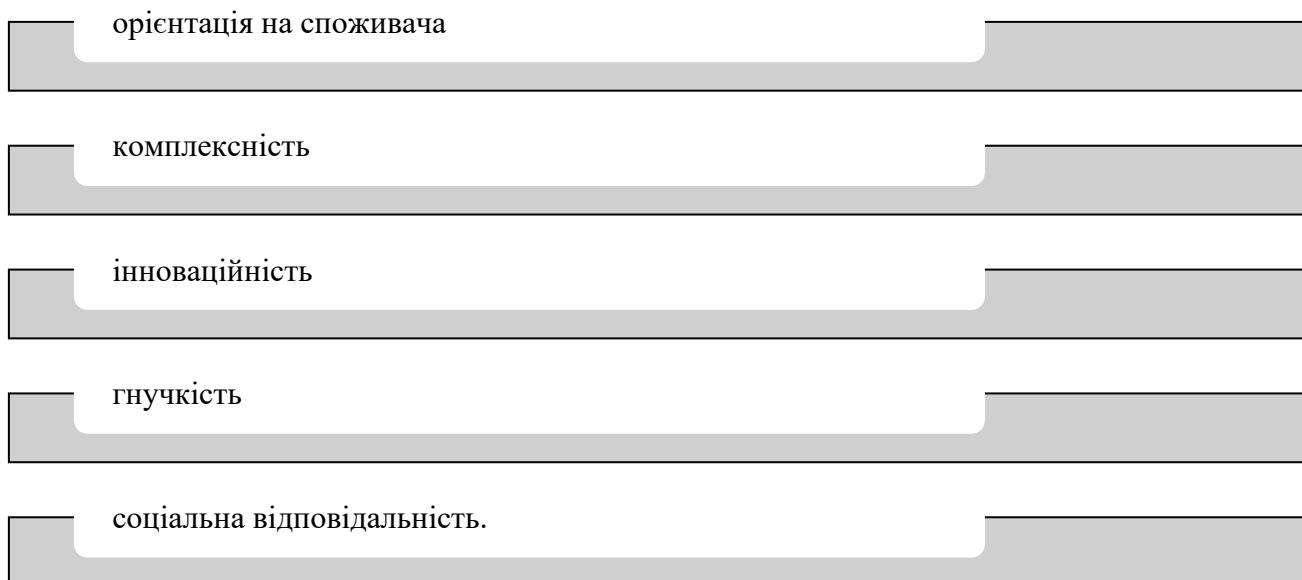


Рис. 1.2. Принципи управління маркетинговою діяльністю

Джерело: власна розробка автора

Не менш важливим є принцип комплексності, який вимагає від підприємства системного підходу до реалізації маркетингових завдань.

Комплексність у маркетингу означає, що всі елементи маркетингової діяльності повинні бути взаємопов'язані та гармонійно інтегровані в єдину стратегію. Підприємство, яке використовує комплексний підхід, досягає більшої ефективності за рахунок узгодженості дій на різних рівнях — від рекламних кампаній і PR до цінової політики та каналів збуту. Завдяки такому підходу створюється єдина система маркетингової комунікації, що забезпечує стабільність та ефективне управління всіма аспектами ринкової діяльності.

Принцип інноваційності також набуває важливості в сучасних умовах, адже інновації є двигуном розвитку маркетингової діяльності. Підприємства, які застосовують цей принцип, фокусуються на пошуку нових методів, продуктів і технологій, що дозволяють випереджати конкурентів і швидко реагувати на зміни ринку. Інноваційність не обмежується технологіями, але також охоплює процеси управління, комунікації та підходи до взаємодії з клієнтами. Інноваційний маркетинг орієнтує підприємство на постійне оновлення та адаптацію, що дозволяє залишатися актуальним і задовольняти зростаючі потреби споживачів [11, С. 59-63].

Принцип гнучкості є невід'ємним у контексті сучасного маркетингу, де ринкові умови можуть змінюватися миттєво. Гнучкість у маркетинговій діяльності передбачає готовність підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін і коригувати свої стратегії залежно від ринкових сигналів. Підприємства, які успішно реалізують цей принцип, здатні не лише уникати ризиків, але й знаходити нові можливості в кризових умовах. Гнучкість у маркетингу дозволяє зберігати конкурентні позиції навіть у нестабільному середовищі та швидко реагувати на зміни у споживчих вподобаннях, що є особливо актуальним у висококонкурентних галузях [6, С.125-129].

Принцип соціальної відповідальності також набуває значущості, адже сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності компаній. Цей принцип передбачає, що маркетингова діяльність повинна враховувати суспільні цінності, екологічні аспекти та відповідальність перед споживачами і громадою. Підприємства, які керуються цим принципом,

демонструють етичну поведінку, турботу про навколишнє середовище та прагнення до сталого розвитку, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри та лояльності серед споживачів.

Таким чином, принципи управління маркетинговою діяльністю, такі як орієнтація на споживача, комплексність, інноваційність, гнучкість та соціальна відповідальність, створюють міцний фундамент для успішного функціонування підприємства в умовах сучасного ринку. Вони допомагають зосередити увагу на ключових аспектах ринкової діяльності та адаптуватися до мінливих умов, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та довготривалу стабільність.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності набули широкого поширення, завдяки зусиллям вчених, які розробили численні моделі й інструменти для кількісного й якісного вимірювання результатів маркетингу.

Класичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності є одним із найбільш широко застосовуваних і визнаних підходів у науковій і практичній сфері. Його основна ідея полягає в тому, що маркетингова діяльність повинна бути економічно обґрунтованою і приносити прямі або непрямі фінансові вигоди підприємству. Ключові показники ефективності за цим підходом включають рентабельність маркетингових інвестицій (ROI), обсяги продажів, частку ринку та приріст прибутковості [8, С. 68-74].

Філіп Котлер, якого часто називають «батьком сучасного маркетингу», підкреслює важливість ROI (return on investment) як основного індикатора ефективності маркетингу. ROI обчислюється як співвідношення прибутку, отриманого від маркетингової діяльності, до суми інвестицій, вкладених у цю

діяльність. Наприклад, якщо підприємство вклало 100 тисяч гривень у маркетингову кампанію, яка принесла прибуток у 200 тисяч гривень, ROI становитиме 100% $((200,000 - 100,000) / 100,000 * 100\%)$, що вказує на високу ефективність вкладених ресурсів.

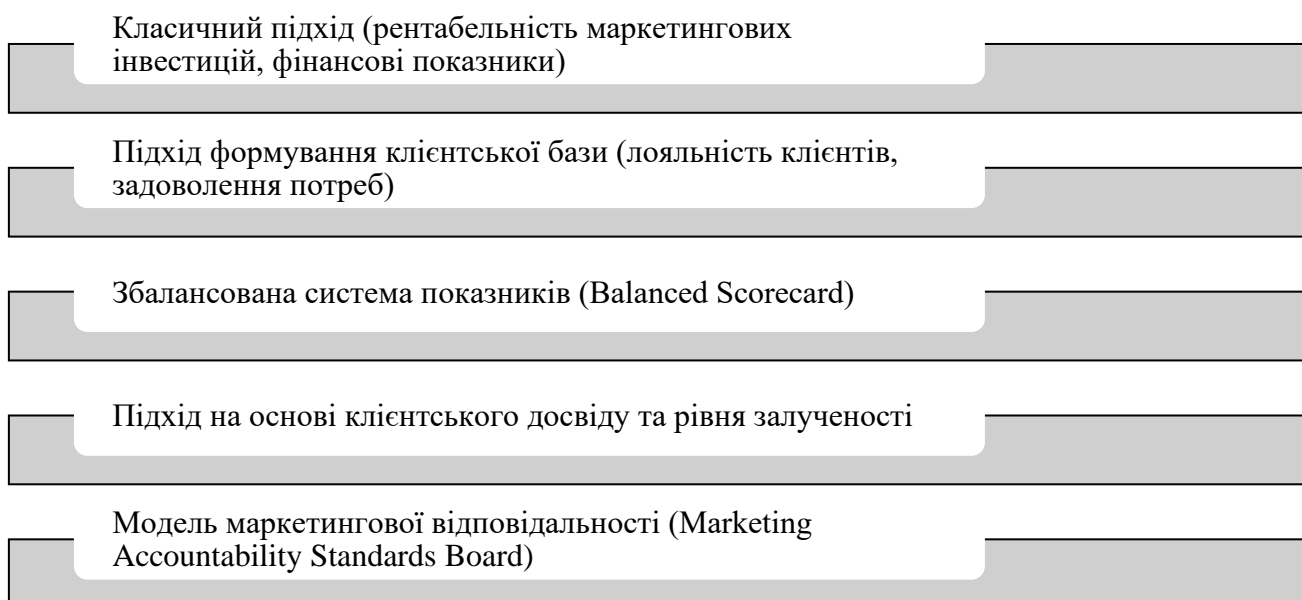


Рис. 1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Джерело: власна розробка автора

Пітер Друкер, інший відомий дослідник і новатор у сфері управління, також підкреслював значення фінансових показників, але з акцентом на їх здатності генерувати нових клієнтів і підвищувати їх лояльність. Друкер розглядав прибуток як доказ того, що маркетинг приносить додану вартість для підприємства, забезпечуючи довготривале зростання. Показовим прикладом цього підходу є орієнтація на збільшення обсягів продажів після маркетингових заходів: компанія, яка інвестує у промо-кампанію, спостерігає, що завдяки їй обсяги продажів зросли на 30%. Збільшення продажів є прямим підтвердженням того, що інвестиції були доцільними, оскільки вони принесли додатковий дохід і сприяли зростанню ринкової частки [10, С.22-25].

Ще один важливий фінансовий показник, що входить у класичний підхід, — це розширення частки ринку. Показник ринкової частки дозволяє оцінити позицію компанії серед конкурентів і вплив її маркетингової діяльності на

загальну картину ринку. Наприклад, компанія запускає новий продукт і в результаті активної маркетингової кампанії її ринкова частка зростає з 10% до 15%. Таке збільшення вказує на успішність стратегії і доцільність витрат на маркетинг, оскільки вдалося залучити нових споживачів і відвоювати позиції у конкурентів [7, С.34–41].

Рентабельність інвестицій у маркетинг також оцінюється за допомогою показника прибутковості на одного споживача. Наприклад, компанія проводить кампанію лояльності, яка коштує 50 тисяч гривень, але призводить до зростання середнього чека клієнта на 15%. Таким чином, підвищення рентабельності на рівні клієнта стає додатковим показником доцільності маркетингових витрат, адже маркетингова активність не лише сприяє залученню нових клієнтів, а й підвищує рівень доходів від існуючої бази споживачів.

Класичний підхід також включає показники, що пов'язані з довгостроковими ефектами, як-от середня тривалість взаємовідносин зі споживачем (Customer Lifetime Value, CLV). CLV обчислюється як загальний прибуток, який підприємство отримує від одного клієнта за весь час співпраці. Це дозволяє оцінити рентабельність клієнта з точки зору довготривалого доходу, що сприяє не тільки фінансовій, але й стратегічній обґрунтованості маркетингових інвестицій. Наприклад, якщо середній клієнт приносить компанії 10 тисяч гривень за рік, а вартість залучення нового клієнта становить 2 тисячі гривень, то така інвестиція є вигідною і слугує доказом успішної маркетингової діяльності [32].

Отже, класичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності надає підприємствам надійний інструментарій для об'єктивного вимірювання фінансової віддачі від маркетингових заходів. Використання фінансових показників дозволяє точно визначити доцільність маркетингових інвестицій, підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє формуванню конкурентоспроможної стратегії, орієнтованої на стабільне зростання прибутковості.

Підхід формування клієнтської бази, запропонований Пітером Друкером, наголошує на стратегічній важливості залучення і підтримки клієнтів у процесі маркетингової діяльності. На відміну від класичних фінансових підходів, цей підхід зосереджується на нематеріальних, проте критично важливих показниках: рівні лояльності, задоволеності потреб клієнтів та тривалості взаємовідносин із ними. Друкер вважав, що успіх маркетингу вимірюється не лише прибутком, а й тим, наскільки вдало підприємство створює клієнтів, що віддано користуються його послугами або продукцією. З його точки зору, лояльні клієнти, які відчувають задоволення від продукту, не тільки генерують стабільний прибуток, але й сприяють органічному зростанню клієнтської бази через рекомендації, що в свою чергу знижує витрати на залучення нових клієнтів [27, С. 854-856].

Показник лояльності клієнтів, як основа цього підходу, вимірюється за допомогою таких інструментів, як Net Promoter Score (NPS), який дозволяє оцінити ймовірність того, що клієнт буде рекомендувати продукт чи послугу іншим. Наприклад, якщо після проведення маркетингової кампанії значення NPS значно зростає, це свідчить про те, що компанія ефективно формує відданість клієнтів, які позитивно ставляться до бренду й готові його просувати серед свого кола спілкування. Іншим важливим показником у межах цього підходу є Customer Satisfaction Index (CSI), який оцінює рівень задоволеності клієнтів за допомогою анкет і опитувань. Високий рівень задоволеності часто супроводжується збільшенням повторних покупок і тривалістю стосунків з компанією [23].

Друкер підкреслював, що довготривалість відносин з клієнтом є визначальним чинником у досягненні стратегічного успіху, оскільки лояльний клієнт, який повторно обирає продукцію або послугу підприємства, приносить більше доходу, ніж новий клієнт, якого ще потрібно зацікавити і залучити. Наприклад, підприємство, яке активно впроваджує програми лояльності, може заохочувати клієнтів повернутися знову, надаючи їм бонуси чи знижки за наступні покупки. Така система забезпечує високий рівень повторних покупок, що позитивно впливає на стабільність доходів. Також дослідження свідчать, що

витрати на утримання постійного клієнта набагато нижчі, ніж на залучення нового, що підкреслює значення цього підходу для ефективного управління маркетинговими ресурсами.

Підхід формування клієнтської бази, побудований на задоволенні потреб і лояльності клієнтів, забезпечує довготривале зростання підприємства, оскільки допомагає розвивати сталі взаємовідносини з клієнтами та підвищувати їхню цінність для компанії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем, є однією з найбільш комплексних моделей оцінки ефективності, яка виходить за межі виключно фінансових показників і включає нефінансові метрики. Завдяки цьому підходу маркетинг стає частиною загальної стратегії підприємства, що забезпечує злагодженість і взаємозв'язок різних бізнес-функцій. Balanced Scorecard передбачає чотири ключові виміри: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також інновації і навчання. Кожен із цих аспектів забезпечує всебічне бачення результативності маркетингової діяльності та дає можливість оцінити її вплив на загальні цілі організації [41, С. 110-113].

Фінансова перспектива традиційно залишається одним із головних показників оцінки, оскільки вона демонструє прибутковість і рентабельність маркетингових зусиль. Проте збалансована система показників дозволяє поєднувати цей аспект із нефінансовими індикаторами, що дає повніше розуміння того, як маркетингові інвестиції сприяють досягненню фінансових цілей підприємства. Показниками тут можуть бути загальний дохід, рентабельність інвестицій (ROI) або показник збільшення частки ринку. Врахування фінансових аспектів у цій моделі є основою для стратегічних рішень і планування майбутніх інвестицій.

Перспектива клієнтів займає центральне місце у моделі Balanced Scorecard, оскільки вона дозволяє вимірювати рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність та сприйняття бренду. Відповідні показники, такі як Net Promoter Score (NPS), індекс задоволеності клієнтів (CSI) і середній час взаємодії з

клієнтами, забезпечують розуміння рівня споживчої підтримки і задоволення потреб. Це дозволяє виявити слабкі місця у комунікаціях та процесах обслуговування, що впливають на рівень лояльності та повторних покупок.

Вимір внутрішніх бізнес-процесів акцентує увагу на тому, наскільки ефективно працюють внутрішні системи, що підтримують маркетингову діяльність. Наприклад, цей показник може враховувати тривалість часу для розробки нових продуктів, швидкість адаптації до змін ринку чи рівень ефективності комунікацій у межах компанії. Системний підхід до внутрішніх процесів дозволяє маркетингу більш гнучко реагувати на зовнішні зміни і оптимізувати робочі процеси, підвищуючи загальну продуктивність підприємства [45].

Інновації та навчання є четвертим виміром Balanced Scorecard і охоплюють аспекти організаційного розвитку, підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до нових технологій. Ця перспектива підкреслює необхідність розвитку нових знань і компетенцій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Наприклад, інвестиції у навчання персоналу, використання новітніх аналітичних інструментів та залучення інноваційних методів до маркетингової діяльності значно розширюють можливості компанії.

Таким чином, збалансована система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність маркетингової діяльності, враховуючи як фінансові, так і нефінансові показники, що забезпечує глибоке розуміння стратегічної ефективності маркетингу [42].

Підхід на основі клієнтського досвіду та рівня залученості виник як відповідь на тенденцію цифрової трансформації маркетингу, яка змінює способи комунікації між брендами та їхніми споживачами. У сучасному контексті, де діджитал-канали є основними інструментами взаємодії, маркетологи дедалі частіше звертаються до показників клієнтського досвіду, інтерактивності та емоційного зв'язку. Цей підхід активно просувають такі дослідники, як Браян Соліс, який підкреслює, що клієнтський досвід більше не обмежується простим

задоволенням потреб споживачів; він включає унікальні та запам'ятовувані моменти, що створюють глибокий емоційний зв'язок.

Соліс пропонує вимірювати рівень залученості через такі метрики, як емоційний індекс, частота взаємодій у соціальних мережах і тривалість перебування на сайті. Ці показники дають можливість маркетологам зрозуміти, наскільки сильно клієнти взаємодіють з брендом, і дозволяють відслідковувати, які саме елементи взаємодії викликають найсильніший відгук. Наприклад, інтерактивні події, такі як віртуальні презентації чи кампанії у соціальних мережах, можуть значно підвищити рівень залученості, оскільки вони створюють можливість для активної участі клієнтів і надають їм відчуття, що їхні дії впливають на бренд.

Ще один важливий аспект цього підходу — вимірювання клієнтського досвіду через такі показники, як Customer Effort Score (CES) та Customer Satisfaction Score (CSAT). CES відображає зусилля, які клієнт докладає для досягнення бажаного результату при взаємодії з компанією. Низький рівень зусиль свідчить про зручність і простоту взаємодії, що позитивно позначається на сприйнятті бренду. Наприклад, спрощений процес оформлення замовлення або швидка відповідь на запит клієнта в чаті можуть істотно покращити CES. Водночас, CSAT вимірює задоволеність клієнтів конкретною послугою або продуктом і дає розуміння загальної оцінки взаємодії з брендом [46].

Показники емоційного зв'язку з клієнтами також стали важливим елементом у цьому підході. Високий рівень емоційного зв'язку означає, що клієнти не тільки сприймають бренд позитивно, але й відчують емоційну прихильність до нього, що сприяє формуванню довготривалих відносин і збільшує ймовірність повторних покупок. Наприклад, бренди, що створюють незабутні емоційні моменти через інтерактивні платформи або залучають клієнтів у соціально значущі ініціативи, посилюють свій зв'язок зі споживачами, формуючи лояльність на глибшому рівні.

Таким чином, підхід на основі клієнтського досвіду та рівня залученості орієнтований на створення тривалих емоційних зв'язків і підтримку інтенсивної

взаємодії через діджитал-канали, що дозволяє брендам не лише задовольняти потреби клієнтів, але й перевершувати їхні очікування, перетворюючи взаємодію на унікальне і незабутнє враження.

Модель маркетингової відповідальності (Marketing Accountability Standards Board, MASB) є інноваційним підходом до оцінки маркетингової ефективності, який ставить у пріоритет встановлення єдиних стандартів для вимірювання маркетингових результатів. Ця модель була розроблена з участю провідних інститутів маркетингових досліджень і спрямована на підвищення прозорості та надійності даних, які використовуються для аналізу ефективності маркетингу. Основна мета MASB полягає в тому, щоб зробити маркетингову діяльність більш підзвітною та дати компаніям можливість використовувати порівнювані та стандартизовані показники ефективності [50].

Ключова особливість моделі MASB полягає в стандартизації основних метрик, які можуть бути використані різними організаціями для оцінки ефективності своїх маркетингових стратегій. Стандартизовані показники, такі як маркетингова рентабельність інвестицій (Marketing ROI), вартість залучення клієнта (CAC) або середня цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), забезпечують об'єктивність у вимірюванні результатів і дозволяють компаніям порівнювати свої маркетингові показники з середніми значеннями по галузі. Це особливо важливо для підприємств, що прагнуть не лише підвищити свою ефективність, але й відповідати міжнародним стандартам, встановлюючи реалістичні, вимірювані й досяжні цілі.

MASB також сприяє запровадженню єдиної системи показників, яка дозволяє керівництву компанії приймати зважені рішення, засновані на достовірних і порівнюваних даних. Використання стандартизованих метрик у маркетингу значно підвищує прозорість діяльності та забезпечує підзвітність маркетингового відділу. Наприклад, якщо компанія використовує стандарти MASB для обчислення рентабельності інвестицій у конкретну рекламну кампанію, це дозволяє точно визначити її вплив на доходи і скоротити витрати за рахунок більшої ефективності використання маркетингових ресурсів.

Таким чином, модель маркетингової відповідальності MASB пропонує сучасний підхід до вимірювання ефективності, орієнтований на надійність, прозорість і порівнянність даних, що робить маркетингову діяльність більш підзвітною і дозволяє підприємствам керувати своїми маркетинговими зусиллями на основі реальних показників ефективності.

Отже, методологічні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності еволюціонують разом із розвитком ринкового середовища та технологій, і кожен підхід має свої унікальні особливості, спрямовані на оцінку різних аспектів маркетингових досягнень. Класичні підходи підкреслюють значення фінансових показників, більш сучасні — надають увагу комплексним і нефінансовим аспектам, а останні дослідження зосереджені на клієнтському досвіді та стандартизації. Кожен із цих підходів дозволяє підприємству отримати повноцінне уявлення про результативність маркетингової діяльності, що сприяє точнішому формуванню стратегії та адаптації до нових викликів сучасного ринку.

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також проведено аналіз сутності, значення, функцій і принципів, що забезпечують ефективне управління маркетингом у сучасному ринковому середовищі. Встановлено, що маркетингова діяльність є складною багаторівневою системою, яка забезпечує задоволення потреб споживачів, підтримку конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у створенні довготривалих відносин із клієнтами, що базуються на лояльності та емоційній прив'язаності до бренду. Сучасні принципи управління маркетинговою діяльністю, такі як орієнтація на споживача, комплексність, інноваційність, гнучкість та соціальна відповідальність, формують надійний фундамент для побудови стратегій, які відповідають швидким змінам ринкового середовища. Розглянуті функції маркетингової діяльності — аналітична, планувальна, організаційна, мотиваційна та контрольна — створюють систематичний підхід до управління,

що дозволяє підприємствам ефективно досягати своїх стратегічних і тактичних цілей.

Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності показав, що кожен з них має свої особливості та унікальні показники оцінки, орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства. Класичний підхід акцентує увагу на фінансових показниках, таких як рентабельність інвестицій і частка ринку, тоді як підхід формування клієнтської бази надає перевагу лояльності й задоволенню потреб споживачів. Збалансована система показників забезпечує оцінку як фінансових, так і нефінансових результатів, а підхід на основі клієнтського досвіду та моделі маркетингової відповідальності забезпечує поглиблену оцінку взаємодії з клієнтами та прозорість діяльності.

Таким чином, розглянуті аспекти маркетингової діяльності створюють повноцінну базу для формування стратегій і впровадження ефективного управління маркетингом, орієнтованого на довготривалий розвиток і адаптацію до нових викликів сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з провідних українських мереж роздрібної торгівлі, що стала своєрідним символом масштабного розвитку торгового сектору в країні. Компанія почала свою діяльність ще на початку 90-х років, коли відбувалися значні трансформації у суспільстві, і формування споживчого ринку надавало нові можливості для бізнесу. Починаючи з кількох магазинів, «АТБ-Маркет» поступово перейшло на новий формат дискаунтера, що відрізняється акцентом на конкурентні ціни, широким асортиментом і високою якістю обслуговування. Така стратегія дозволила компанії зайняти лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі [35].

Засновники «АТБ-Маркет» поставили перед собою амбітну мету — створити мережу, що надає споживачам доступ до якісних продуктів за доступними цінами, і при цьому впроваджує передові технології в управлінні ланцюгами постачання та контролю якості товарів. Одним з важливих етапів розвитку стала автоматизація управлінських процесів, що дозволило компанії підвищити ефективність своїх операцій та забезпечити стабільне постачання продуктів в усі магазини мережі. Такий підхід став основою конкурентоспроможності компанії, яка змогла зберігати стабільність навіть в умовах економічних коливань та кризи.

На сьогоднішній день «АТБ-Маркет» є найбільшою мережею продовольчих магазинів в Україні, яка налічує понад тисячу магазинів у різних регіонах країни. Мережа постійно розширює географію своєї присутності, що дозволяє їй охоплювати все нові і нові сегменти ринку та розширювати споживчу базу. Крім того, компанія активно інвестує у розвиток власних логістичних

центрів та модернізацію складів, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування.

Особливу увагу «АТБ-Маркет» приділяє питанням якості продукції та безпеки споживання. Впровадження сучасних стандартів контролю якості дозволяє компанії відстежувати кожен етап руху товару від постачальника до полиці магазину. Крім того, мережа активно розвиває власні торгові марки, що надає покупцям можливість придбати товари хорошої якості за привабливими цінами, підсилюючи відданість клієнтів та збільшуючи загальну лояльність до бренду [35].

Інновації також займають центральне місце в стратегії розвитку компанії. «АТБ-Маркет» активно застосовує новітні технології для вдосконалення процесів роботи та покращення досвіду покупців. Наприклад, компанія однією з перших у галузі запровадила систему електронних чеків, а також розробила мобільний додаток, що полегшує клієнтам доступ до актуальних акцій та пропозицій. Крім того, мережа активно впроваджує енергоощадні технології, прагнучи досягти сталого розвитку та зменшити вплив на навколишнє середовище.

Сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» є не просто мережею магазинів, а однією з найвпливовіших компаній у секторі роздрібної торгівлі в Україні. Її діяльність демонструє здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати інновації та досягати стабільного зростання навіть у складні періоди. Постійне прагнення до розвитку, акцент на якість та інновації роблять «АТБ-Маркет» однією з найбільш прогресивних торговельних мереж України, що продовжує активно розширюватися та утримувати лідерські позиції в галузі.

Організаційна структура корпорації «АТБ» (рис. 2.1) включає кілька ключових підрозділів та партнерських підприємств, кожне з яких відповідає за специфічні напрями діяльності:

1. «АТБ-Маркет» — основний підрозділ корпорації, що є лідером українського ринку роздрібної торгівлі. Підрозділ налічує понад 1220 магазинів

у 24 областях України, обслуговує понад 3 млн покупців щодня та має понад 40 тисяч співробітників.

2. М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» — спеціалізується на виробництві м'ясних і ковбасних виробів. Виробляє близько 180 тонн продукції на добу та має 140 видів продукції в асортименті. Штат працівників складає близько 1200 осіб.

3. Кондитерська фабрика «Квітень» — займається виробництвом кондитерських виробів, виготовляючи близько 17 тонн продукції на добу. Має найбільші в Україні потужності для фасування харчових продуктів, обсяги яких досягають 380 тонн на добу, та нараховує 1615 працівників.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: [33]

Підприємства партнери

1. Будівельний інжиніринг «Рітейл-Девелопмент» — відповідає за будівництво та реконструкцію об'єктів «АТБ», здійснюючи понад 60 проєктів щороку.

2. Транспортна логістика «Транс Логістик» — забезпечує транспортне обслуговування мережі, маючи понад 700 власних транспортних засобів. Автопарк обслуговує понад 7 млн кілометрів щомісяця.

3. Складська логістика «Логістик Юніон» — управляє складськими потужностями, що включають понад 6,5 тисяч вантажозйомів на добу та загальну площу складів 177 тисяч квадратних метрів.

Ця структура дозволяє корпорації «АТБ» ефективно організувати логістичні, виробничі та торгівельні процеси, забезпечуючи стабільне постачання товарів і підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів.

Аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки виявляє кілька важливих тенденцій, які можна пояснити зміною економічної ситуації, пов'язаною з початком повномасштабної війни з росією з лютого 2022 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «АТБ-маркет» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14874525 5	14833286 9	18108966 5	- 412386	3275679 6	99,72	122,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11048625 9	11072102 4	13323984 8	234765	2251882 4	100,21	120,34
Валовий прибуток	38258996	37611845	47849817	- 647151	1023797 2	98,31	127,22
Інші операційні доходи	1330685	1196654	1125906	- 134031	-70748	89,93	94,09

Адміністративні витрати	4815775	11026796	23972873	6211021	12946077	228,97	217,41
Витрати на збут	22451209	22040993	23012908	-410216	971915	98,17	104,41
Інші операційні витрати	416027	1115154	1386650	699127	271496	268,05	124,35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11906670	4625556	603292	-7281114	-4022264	38,85	13,04
Інші фінансові доходи	216069	409851	914341	193782	504490	189,69	223,09
Інші доходи	14	6	6	-8	0	42,86	100,00
Фінансові витрати	1953681	1648708	1708397	-304973	59689	84,39	103,62
Інші витрати	12385	29941	20021	17556	-9920	241,75	66,87
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10156687	3356764	0	-6799923	-3356764	33,05	0,00
збиток	0	0	210779	0	210779	0,00	0,00
Витрати з податку на прибуток	1827799	829074	239620	-998725	-589454	45,36	28,90
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	8328888	2527690	0	-5801198	-2527690	30,35	0,00
збиток	0	0	450399	0	450399	0,00	0,00

Джерело: складено по [34]

За 2021 рік чистий дохід від реалізації продукції становив 148745255, у 2022 році він трохи знизився до 148332869, що свідчить про мінімальне скорочення доходів (-412386) та невеликий темп зниження на 0,28%. Ці зміни можна пояснити порушенням логістичних ланцюгів та зменшенням купівельної спроможності населення у зв'язку з воєнними діями, особливо у постраждалих регіонах. Проте вже у 2023 році компанії вдалося значно збільшити чистий дохід до 181089665, що свідчить про значний приріст на 32756796 або темп росту

22,08%. Це може бути пов'язано з адаптацією компанії до нових умов, активізацією роботи в більш безпечних регіонах та розширенням асортименту товарів першої необхідності.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, хоча у 2022 році зміни були незначними — збільшення з 110486259 до 110721024, тобто на 234765, що вказує на відносну стабільність у витратах на виробництво та постачання продукції, хоча темп росту становив 0,21%. У 2023 році, однак, собівартість значно зросла до 133239848, що означає приріст на 22518824 або 20,34% порівняно з попереднім роком. Це може бути спричинено інфляцією, збільшенням цін на сировину та транспортні витрати в умовах війни, що підвищило загальні виробничі витрати.

Валовий прибуток у 2022 році знизився до 37611845 з 38258996 у 2021 році, що становить скорочення на 647151 або 1,69%, проте у 2023 році він значно зріс до 47849817, збільшившись на 10237972 або 27,22%. Таке зростання відображає здатність компанії підвищувати прибутковість навіть за умов воєнного часу, ймовірно, завдяки більш ефективному управлінню витратами та коригуванню цінової політики.

Інші операційні доходи зменшилися у 2022 році до 1196654 з 1330685, тобто на 134031 або 10,07%, що може бути пов'язано з обмеженням можливостей для отримання додаткових доходів у воєнний час. У 2023 році цей показник знову знизився до 1125906, скоротившись на 70748 або 5,91%, що вказує на стабільну тенденцію зниження.

Адміністративні витрати продемонстрували значне зростання у 2022 році, підвищившись з 4815775 до 11026796, що становить приріст на 6211021 або 128,97%. Це значне збільшення можна пояснити додатковими витратами на забезпечення безпеки персоналу, зміни в організації діяльності, евакуацію співробітників з небезпечних регіонів і зростання витрат на управління в умовах кризи. У 2023 році ці витрати ще більше зросли до 23972873, що означає приріст на 12946077 або 117,41% порівняно з попереднім роком, імовірно через інфляцію та зростання витрат на підтримку операційної діяльності.

Витрати на збут у 2022 році зменшилися до 22040993 з 22451209 у 2021 році, скоротившись на 410216 або 1,83%, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат у відповідь на кризу. Проте у 2023 році цей показник знову зріс до 23012908, що на 971915 більше за попередній рік, або на 4,41%, можливо, через розширення маркетингових і збутових зусиль для залучення нових клієнтів і стабілізації продажів.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє помітне зниження у 2022 році до 4625556 з 11906670 у 2021 році, що вказує на зниження прибутковості на 7263104 або 61,15% через збільшення витрат у зв'язку з воєнним станом. У 2023 році цей показник ще більше знизився до 603292, що вказує на подальше скорочення прибутковості на 87,04%, через тривалі економічні виклики та збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування бізнесу в умовах війни.

Чистий фінансовий результат за 2023 рік показує значне погіршення: у компанії з'явився збиток у розмірі 450399, порівняно з прибутками в попередні роки (8328888 у 2021 році та 2527690 у 2022 році). Це свідчить про те, що витрати перевищили доходи, і компанія стикнулася з суттєвими фінансовими труднощами, спричиненими економічною нестабільністю, зростанням витрат та впливом війни на купівельну спроможність споживачів.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки виявляє складну динаміку. Незважаючи на зростання чистого доходу у 2023 році, значне збільшення собівартості продукції, адміністративних витрат та інших витрат, пов'язаних із війною, призвело до того, що фінансовий результат компанії виявився негативним. Компанія продемонструвала адаптивність, зберігаючи стабільність у деяких аспектах діяльності, але загальний вплив війни суттєво позначився на прибутковості та фінансовій стійкості підприємства.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті поточної ситуації в Україні, включаючи виклики та можливості, що виникли через повномасштабну агресію з боку росії, дозволяє комплексно оцінити сильні

сторони, слабкі місця, можливості та загрози для розвитку компанії. Такий аналіз є особливо важливим для забезпечення адаптивності компанії до мінливих умов ринку, збереження стабільності та підтримки клієнтів під час війни.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Масштабність і географічна розгалуженість мережі: «АТБ-Маркет» є найбільшою мережею роздрібної торгівлі в Україні з понад 1220 магазинами у 24 областях. Така широка присутність забезпечує високий рівень доступності для споживачів, що особливо важливо під час воєнних дій, коли мобільність населення обмежена.</p> <p>2. Висока впізнаваність бренду і лояльність клієнтів: За роки існування «АТБ-Маркет» здобула довіру українських споживачів завдяки стабільній якості продукції, доступним цінам та активній підтримці українських ініціатив. Бренд має високу лояльність серед клієнтів, що забезпечує стабільний потік покупців навіть у складні періоди.</p> <p>3. Оптимізована логістика і власні логістичні центри: Наявність власної транспортної логістики («Транс Логістик») і складів («Логістик Юніон») дозволяє «АТБ» оперативно реагувати на зміни в постачанні та попиті, швидко адаптувати логістичні ланцюги до умов війни, переміщення товарів до безпечних регіонів та забезпечення безперебійної роботи мережі.</p> <p>4. Ефективне управління витратами та модель дискаунтера: «АТБ» використовує формат дискаунтера, що дозволяє забезпечувати низькі ціни для покупців, що є особливо важливим під час економічної нестабільності. Завдяки цій моделі компанія зберігає конкурентоспроможність та підтримує доступність основних товарів для населення, яке відчуває фінансові труднощі через війну.</p> <p>5. Інноваційність та цифрові рішення: Компанія активно впроваджує сучасні технології, такі як електронні чеки, мобільний додаток і безконтактна оплата, що покращує клієнтський досвід і знижує</p>	<p>1. Висока залежність від українського ринку: Через зосередженість на українському ринку компанія не має можливості компенсувати можливі втрати через операції на міжнародному рівні. Війна з росією значно впливає на економіку країни, що призводить до зниження купівельної спроможності населення та збільшення ризиків.</p> <p>2. Вплив бойових дій на інфраструктуру: Магазины, склади та логістичні маршрути, розташовані у зонах активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, піддаються ризику руйнувань і втрат. Втрата фізичних активів або обмеження доступу до них знижує ефективність роботи компанії.</p> <p>3. Зростання витрат на безпеку і захист співробітників: Війна вимагає підвищеної уваги до безпеки працівників та клієнтів, що збільшує витрати на безпекові заходи та страхування. Компанія змушена інвестувати додаткові ресурси у захист об'єктів та евакуацію персоналу в небезпечних регіонах.</p> <p>4. Залежність від стабільності постачальників: Перебої в постачанні продуктів та порушення логістичних ланцюгів через війну призводять до нестабільності у забезпеченні товарів, що впливає на асортимент і задоволення попиту покупців.</p>

контактність, особливо під час пандемії COVID-19 та в умовах війни.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Підтримка економічного патріотизму та розвитку українських брендів: У зв'язку з війною зростає підтримка українського бізнесу та попит на українську продукцію. «АТБ» може розширити асортимент товарів від місцевих виробників, підвищуючи національну ідентичність мережі та залучаючи нових клієнтів.</p> <p>2. Розширення онлайн-платформи та безконтактної торгівлі: З розвитком цифрових технологій та обмеженою мобільністю під час війни попит на онлайн-торгівлю зростає. «АТБ» має можливість розширити онлайн-сервіси, впроваджувати послуги доставки або самовивозу, що дозволить зберегти обсяги продажів навіть у нестабільних умовах.</p> <p>3. Співпраця з міжнародними організаціями для підтримки гуманітарних проєктів: Компанія може зміцнити свій імідж, надаючи допомогу громадянам через гуманітарні ініціативи, залучаючи до цього міжнародні організації. Така діяльність підвищить лояльність клієнтів і зміцнить соціальну відповідальність бренду.</p> <p>4. Впровадження інноваційних форматів та посилення конкурентної позиції: «АТБ» може експериментувати з новими форматами магазинів у відносно безпечних регіонах, такими як міні-магазини або мобільні точки продажу, що дозволить швидко адаптуватися до змін потреб клієнтів і зберегти рентабельність.</p>	<p>1. Військова агресія та руйнування інфраструктури: Продовження війни з росією становить серйозну загрозу для інфраструктури, ланцюгів постачання та безпеки співробітників. Будь-яке значне пошкодження логістичних центрів або складів може негативно вплинути на здатність компанії забезпечувати безперебійне постачання.</p> <p>2. Зниження купівельної спроможності населення: Економічна криза та інфляція, викликані війною, зменшують доходи українців, що впливає на обсяги продажів. Через це «АТБ» може стикнутися з необхідністю перегляду цінової політики, щоб зберегти доступність товарів для населення з обмеженими фінансовими можливостями.</p> <p>3. Імпортні обмеження та підвищення цін на імпортні товари: Воєнний стан може викликати дефіцит імпортованих товарів, зростання цін на сировину та продукцію, що посилює витрати для компанії. Це може обмежити можливості «АТБ» у підтриманні асортименту та задоволенні запитів клієнтів.</p> <p>4. Конкуренція з боку інших великих мереж та міжнародних гравців: У разі посилення конкуренції з іншими мережами, які також адаптуються до умов війни, «АТБ» може втратити частку ринку, якщо не зможе достатньо швидко адаптуватися до нових реалій.</p>

Джерело: складено по [35]

Таким чином, SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє високий рівень адаптивності компанії в умовах кризи, завдяки сильним сторонам і можливостям, які дозволяють зберігати лідерські позиції та підтримувати економіку країни під час війни. Однак, загрози, пов'язані з військовими діями та економічною нестабільністю, вимагають від компанії постійного моніторингу ситуації та впровадження антикризових заходів для мінімізації ризиків і збереження стійкості бізнесу.

PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у сучасних умовах війни в Україні дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на роботу компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
<p>1. Військовий конфлікт із росією: 3 лютого 2022 року Україна перебуває у стані війни з росією, що значно впливає на стабільність політичної ситуації, безпеку громадян та ведення бізнесу. Цей фактор збільшує ризики для операційної діяльності «АТБ», адже бойові дії можуть призвести до пошкодження інфраструктури, обмежень у постачанні та руйнування магазинів у небезпечних регіонах.</p> <p>2. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій: Український уряд надає підтримку вітчизняному бізнесу, включаючи пільгові умови кредитування, відтермінування податкових зобов'язань та спрощення адміністративних процедур, що сприяє функціонуванню мережі «АТБ» в умовах воєнного стану. Також міжнародна підтримка, особливо з боку Європейського Союзу та США, забезпечує певну економічну стабільність та перспективи для розвитку.</p> <p>3. Реформи та євроінтеграція: Війна з росією стимулювала Україну до посилення євроінтеграційних процесів і реформування економіки. Адаптація українського законодавства до стандартів ЄС може створити нові можливості для бізнесу, зокрема, доступ до нових ринків та можливість покращити стандарти обслуговування клієнтів.</p>	<p>1. Економічна криза і падіння купівельної спроможності: Війна спричинила значне зниження купівельної спроможності населення через інфляцію, безробіття та зменшення доходів. «АТБ» має враховувати цей фактор, адаптуючи цінову політику і асортимент, щоб залишатися доступними для населення з обмеженими фінансовими можливостями.</p> <p>2. Інфляція та зростання витрат: Воєнний стан спричинив інфляцію, яка призвела до зростання витрат на сировину, транспорт і персонал. Це збільшує собівартість товарів, що ускладнює підтримку конкурентоспроможних цін.</p> <p>3. Порушення логістичних ланцюгів: Бойові дії порушують логістичні маршрути та обмежують доступ до деяких регіонів, що впливає на своєчасність постачання товарів та зменшує асортимент у магазинах. «АТБ» потребує гнучкого підходу до логістики та оптимізації ланцюгів постачання.</p> <p>4. Інвестиції та підтримка з боку міжнародних донорів: У зв'язку з війною міжнародна спільнота надає Україні фінансову допомогу, яка може частково підтримати економіку та стабілізувати ситуацію на ринку. Це відкриває можливості для «АТБ» розвиватися, залучаючи кошти для модернізації та адаптації бізнесу до нових умов.</p>
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
<p>1. Зміна демографічної структури та міграція населення: Війна спричинила масову внутрішню та зовнішню міграцію населення. У багатьох регіонах населення зменшилося, що впливає на обсяги продажів. «АТБ» має враховувати ці зміни при визначенні розташування магазинів і формуванні асортименту товарів.</p> <p>2. Збільшення попиту на продукти першої необхідності: В умовах війни зросла</p>	<p>1. Розвиток електронної комерції: Війна та пандемія COVID-19 прискорили перехід до онлайн-торгівлі. «АТБ» може розширювати свою присутність в інтернеті, впроваджувати нові послуги, такі як доставка продуктів, що дозволить збільшити обсяги продажів і залучити нових клієнтів.</p> <p>2. Використання інновацій у логістиці та автоматизації процесів: Автоматизація складів та використання сучасних</p>

<p>потреба в базових товарах та продуктах першої необхідності. «АТБ» може зосередитися на забезпеченні таких товарів за доступними цінами, що збільшить лояльність споживачів та підвищить соціальну відповідальність компанії.</p> <p>3. Підтримка українських виробників та зростання патріотизму: Під час війни серед населення спостерігається зростання підтримки українських брендів та продукції. «АТБ» може збільшити частку українських товарів у своєму асортименті, щоб задовольнити цей попит і підтримати економіку України.</p> <p>4. Психологічний вплив війни на споживачів: Психологічний стан населення впливає на споживчі звички. Люди прагнуть відчуття безпеки та стабільності, тому «АТБ» має особливо дбати про комфорт, якість обслуговування і стабільність асортименту.</p>	<p>технологій у логістиці дозволяють «АТБ» оптимізувати витрати, покращити швидкість обробки замовлень та зберігати якість продукції. Ці технології є критично важливими для підтримки ефективності операцій під час війни.</p> <p>3. Інформаційні технології для покращення клієнтського досвіду: Розвиток мобільних додатків, електронних чеків та інших діджитал-інструментів підвищує зручність покупок для клієнтів. Ці технології дозволяють «АТБ» підтримувати високий рівень обслуговування та залученості споживачів.</p> <p>4. Кібербезпека: В умовах війни ризик кібератак з боку росії значно зріс. «АТБ» має інвестувати в захист своїх інформаційних систем для запобігання витоку даних, забезпечення стабільності операцій і збереження довіри клієнтів.</p>
Правові фактори (Legal)	Екологічні фактори (Environmental)
<p>1. Зміни у податковому законодавстві під час воєнного стану: Уряд України ввів тимчасові зміни в податкове законодавство, щоб підтримати бізнес під час війни. Це включає податкові пільги та відстрочки платежів, що допомагає «АТБ» оптимізувати фінансові витрати та зберегти робочі місця.</p> <p>2. Державні вимоги до якості та безпеки продукції: Незважаючи на кризову ситуацію, «АТБ» має дотримуватися всіх вимог до якості та безпеки харчових продуктів, що накладає додаткові витрати на контроль якості та сертифікацію.</p> <p>3. Захист прав споживачів та регулювання цін: Під час війни зросла увага до захисту прав споживачів та контролю за ціноутворенням на продукти першої необхідності. «АТБ» має дотримуватися регуляторних норм, щоб уникнути порушень і підтримувати позитивний імідж.</p> <p>4. Можливі нові закони щодо підтримки національного бізнесу: З огляду на ситуацію в Україні, уряд може прийняти нові законодавчі ініціативи на підтримку українських виробників і ритейлу, що відкриє додаткові можливості для «АТБ».</p>	<p>1. Зростання екологічної свідомості споживачів: Навіть в умовах війни споживачі зберігають інтерес до екологічних товарів і сталого розвитку. «АТБ» може розширити асортимент екологічно чистих продуктів і використовувати енергоощадні технології, що підвищить лояльність серед екологічно свідомих споживачів.</p> <p>2. Використання енергоощадних технологій: Компанія може зменшити енергоспоживання, впроваджуючи сучасні технології, які знижують витрати на електроенергію, що є важливим як для зменшення витрат, так і для збереження навколишнього середовища.</p> <p>3. Управління відходами: «АТБ» має можливість вдосконалити систему управління відходами, включаючи переробку пакувальних матеріалів і мінімізацію відходів продуктів. Це підвищить екологічну відповідальність компанії та сприятиме сталому розвитку.</p> <p>4. Адаптація до змін клімату: Зміни клімату можуть впливати на доступність сільськогосподарської продукції та умови транспортування. «АТБ» може розробляти адаптивні стратегії для забезпечення стабільності постачання продуктів у довгостроковій перспективі.</p>

Отже, PESTLE-аналіз показує, що діяльність «АТБ-Маркет» залежить від різноманітних зовнішніх факторів, зокрема від політичної нестабільності, економічних викликів, зумовлених війною, соціальних змін, технологічних інновацій, правових обмежень та екологічних вимог. Щоб зберегти свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток, компанія повинна активно адаптуватися до цих факторів, зокрема інвестувати в безпеку, розвивати логістику, підтримувати українських виробників і впроваджувати інноваційні рішення для покращення клієнтського досвіду.

Висновок до пункту 2.1 свідчить про те, що ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найвпливовіших та найбільш розвинених торгових мереж в Україні, яка завдяки системному підходу до організаційно-економічної діяльності зуміла не лише утримати лідерські позиції, але й зміцнити свою присутність у складних умовах воєнного часу. Компанія демонструє здатність адаптуватися до змінних економічних умов, інвестуючи у розвиток власної логістичної інфраструктури, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних технологій.

Завдяки потужній організаційній структурі, до складу якої входять стратегічно важливі підрозділи і партнерські підприємства, такі як логістичні, виробничі та будівельні потужності, «АТБ-Маркет» може забезпечувати ефективне управління постачанням, розподілом товарів і підтримувати високі стандарти якості обслуговування. Підхід до розвитку власних торгових марок та підтримка національного виробника стали ключовими аспектами стратегії компанії, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню позицій на ринку.

Фінансовий аналіз показує, що, попри суттєві витрати, зумовлені воєнними умовами, компанія змогла утримати стабільність у більшості показників, що є свідченням ефективності управління та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Загалом, діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується високим рівнем організаційної та економічної стійкості, що робить її однією з найстабільніших та найбільш інноваційних мереж роздрібною торгівлі в Україні.

2.2. Аналіз поточної маркетингової діяльності підприємства

Керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» приділяє значну увагу плануванню та організації маркетингової діяльності, враховуючи масштабність і важливість мережі для українського ринку роздрібної торгівлі. У структурі підприємства функціонує відділ маркетингу, який відповідає за розробку та реалізацію різних маркетингових програм, спрямованих на утримання лідерських позицій на ринку та задоволення потреб широкої аудиторії споживачів. Проте, з огляду на особливості діяльності мережі та масштаби її покриття, компанія часто залучає спеціалізовані маркетингові агентства для проведення аналітичних досліджень і отримання необхідної інформації про ринок.

Такий підхід дозволяє «АТБ-Маркет» отримувати професійні та експертні оцінки, не витрачаючи ресурси на утримання великого внутрішнього відділу досліджень. Це дає змогу компанії зосередитися на основних бізнес-процесах, одночасно отримуючи актуальні й точні дані про ринкові тенденції та поведінку споживачів, які сприяють ухваленню обґрунтованих рішень. Співпраця з зовнішніми агентствами забезпечує свіжий погляд на ринок, нові ідеї для вдосконалення асортименту та підходів до просування, а також дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі та адаптуватися до зростаючих очікувань клієнтів.

Метою маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є забезпечення стабільного зростання впізнаваності бренду, розширення ринкової частки, залучення нових клієнтів і підтримка лояльності постійних покупців. Це досягається шляхом вдосконалення асортименту, впровадження інноваційних продуктів та покращення якості сервісу. Основна ціль маркетингу компанії – стати першим вибором для покупців, які шукають доступні товари високої якості в умовах зручного та комфортного обслуговування.

Компанія орієнтується на підтримку лідерства на ринку роздрібної торгівлі, постійно вдосконалюючи свої пропозиції та адаптуючи асортимент під потреби і вподобання різних груп споживачів. Однією з ключових стратегій є

підтримка національного виробника, що відповідає зростаючому попиту на українську продукцію. Такий підхід не лише підвищує лояльність споживачів, але й зміцнює позиції бренду як соціально відповідальної компанії, що підтримує вітчизняну економіку.

На ТОВ «АТБ-Маркет» не розробляються довгострокові маркетингові плани, проте команда ефективно реалізує поточні завдання. Функції відділу маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» представлені на рис. 2.1.

Фахівці відділу маркетингу відіграють важливу роль у взаємодії з іншими підрозділами компанії, зокрема в процесах розробки та адаптації асортименту товарів до потреб споживачів. Вони активно координують і керують проектами, пов'язаними з просуванням нових товарів, відстеженням попиту та аналізом ефективності маркетингових кампаній. Відділ маркетингу не лише пропонує нові ідеї та концепції, а й оцінює комерційну доцільність нововведень, забезпечуючи їхню відповідність ринковим потребам та очікуванням покупців.

Крім того, фахівці маркетингового відділу займаються комерційним просуванням нових товарів, управлінням процесом продажів і проведенням аналізу ефективності впроваджених кампаній. Вони досліджують реакцію споживачів на нові продукти, коригують стратегії просування та адаптують підходи для максимізації результатів. Такий підхід дозволяє «АТБ» не тільки впроваджувати інновації, а й успішно закріплювати їх на ринку, задовольняючи змінні вподобання споживачів і зберігаючи конкурентні позиції в умовах динамічних ринкових викликів.

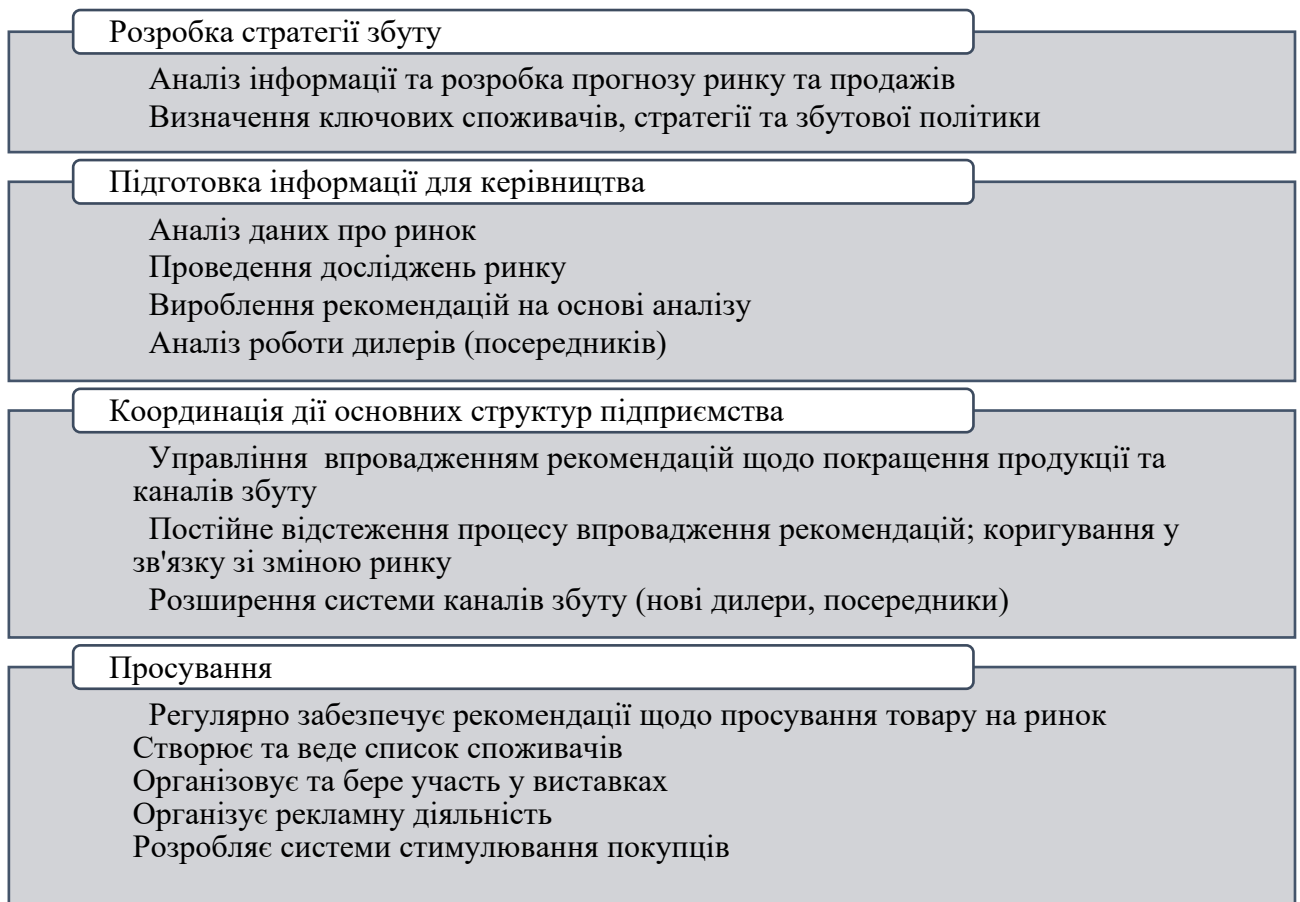


Рис. 2.1. Функції відділу маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: [33]

Комплекс маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» включає класичні складові, відомі як «4Р»: продукт, ціна, місце та просування. Всі ці елементи адаптовані до специфіки діяльності компанії, зосередженої на наданні якісних товарів за доступними цінами, що відповідає потребам широкої аудиторії українських споживачів.

Продукт (Product). Асортимент товарів у магазинах «АТБ-Маркет» включає широкий вибір продуктів харчування та товарів першої необхідності, що охоплюють різні категорії, від продуктів власного виробництва до відомих національних і міжнародних брендів. Компанія активно розвиває власні торгові марки, які пропонують продукцію за вигідними цінами без шкоди для якості. Власні бренди забезпечують лояльність клієнтів та дозволяють «АТБ» контролювати якість і витрати на виробництво товарів. Продуктова політика

орієнтована на задоволення потреб різних сегментів ринку, включаючи покупців із низькими та середніми доходами, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.



Рис. 2.2. Бренди «Своя лінія» від ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: [33]

Ціна (Price). Цінова політика «АТБ-Маркет» базується на моделі дискаунтера, що передбачає пропозицію товарів за мінімально можливими цінами. Компанія використовує стратегію низьких цін для залучення максимальної кількості споживачів, особливо в періоди економічних труднощів, таких як повномасштабна війна з росією. Така політика робить «АТБ» привабливим для споживачів, яким важлива економія. Водночас, за рахунок масштабності мережі та власного імпорту, «АТБ» може мінімізувати витрати на постачання, що дозволяє підтримувати конкурентні ціни на всі основні товари.

Місце (Place). Мережа «АТБ-Маркет» є найбільшою в Україні та охоплює 24 області, включаючи невеликі міста та селища. Така широка географічна присутність дозволяє компанії забезпечувати доступ до якісних товарів у різних регіонах, що особливо важливо для населення, яке не має доступу до інших великих мереж. Компанія активно інвестує в логістичну інфраструктуру, зокрема в розвиток складських приміщень та логістичних центрів, що забезпечує своєчасне постачання товарів та оптимізацію витрат на транспортування.

Завдяки власній логістиці, «АТБ» може швидко адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати наявність необхідних товарів у всіх магазинах мережі. Політика розповсюдження «АТБ-Маркет» характеризується широкою географічною присутністю та зручною локацією магазинів. Мережа постійно розширюється, охоплюючи нові регіони і міста, що дозволяє забезпечити максимальну доступність для клієнтів. Компанія активно інвестує у розвиток власної логістичної інфраструктури, включаючи сучасні розподільчі центри та транспортний парк, що забезпечує ефективне управління ланцюгами постачання і швидке поповнення асортименту в магазинах. Це сприяє підтримці високого рівня сервісу та задовольняє очікування споживачів щодо наявності товарів.

Просування (Promotion). Маркетингова стратегія «АТБ-Маркет» зосереджена на підтримці лояльності клієнтів через впровадження акцій, знижок і програм лояльності, що підсилюють привабливість бренду для споживачів. Компанія активно використовує різні канали просування, зокрема соціальні мережі, телебачення, радіо та інтернет. Особлива увага приділяється комунікації з клієнтами через мобільний додаток «АТБ», який пропонує інформацію про актуальні акції, знижки та спеціальні пропозиції. Також компанія постійно проводить соціальні ініціативи та благодійні проекти, що покращує її імідж і підсилює емоційний зв'язок зі споживачами. Комунікаційна політика компанії спрямована на побудову довготривалих відносин із споживачами через ефективне використання різноманітних каналів комунікації. «АТБ-Маркет» використовує інтегровані маркетингові комунікації, поєднуючи традиційні рекламні засоби з цифровими платформами. Активна присутність у соціальних мережах, використання мобільних додатків та персоналізованих пропозицій дозволяє компанії підтримувати постійний зв'язок зі споживачами, інформувати їх про новинки, акції та спеціальні пропозиції. Особливу увагу приділяють програмам лояльності, які мотивують клієнтів до повторних покупок і підсилюють їхню прихильність до бренду.

Соціальна відповідальність є важливим елементом маркетингової стратегії «АТБ-Маркет». Компанія активно бере участь у соціальних та благодійних

проектах, підтримує національних виробників і впроваджує екологічно відповідальні практики. Це не лише покращує імідж компанії, але й відповідає зростаючим очікуванням споживачів щодо етичної поведінки бізнесу. У період війни з росією компанія посилила свою соціальну активність, надаючи гуманітарну допомогу та підтримку постраждалим регіонам, що підвищило довіру і повагу з боку громадськості.

Отже, комплекс маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» є добре продуманою системою, яка забезпечує синергію між різними елементами маркетингової діяльності. Орієнтація на потреби споживачів, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та інноваційний підхід до управління маркетингом дозволяють компанії успішно функціонувати навіть у складних економічних умовах, зберігаючи лідерські позиції та сприяючи розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Таким чином, комплекс маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» будується на інтегрованому підході до управління продуктами, ціноутворенням, логістикою та просуванням.

ТОВ «АТБ-Маркет» активно розвиває власну торгову марку «Своя лінія», яка представлена в різних категоріях товарів, таких як кава, чай, гігієнічна та косметична продукція, алкогольні напої, кондитерські вироби, бакалія, безалкогольні напої, побутова хімія, молочні продукти та яйця, хлібобулочні вироби, заморожені продукти, м'ясо, товари для дому, дитячі товари, ковбаса і м'ясні делікатеси, риба та морепродукти, сири, товари для тварин, овочі та фрукти, канцелярські товари, чіпси та снеки.

Присутність такої широкої лінійки товарів під єдиним брендом «Своя лінія» дозволяє «АТБ-Маркет» забезпечувати конкурентоспроможні ціни, оскільки компанія має повний контроль над виробничим процесом та постачанням цих товарів. Цей підхід дозволяє підтримувати стабільну якість продукції, що створює додаткову лояльність серед покупців, які шукають доступні товари без шкоди для якості. Крім того, спеціальні пропозиції, як-от акція «7 днів», дозволяють регулярно стимулювати попит та привертати увагу споживачів до певних товарів, що підвищує привабливість мережі для широкого кола покупців.

Маркетингова стратегія щодо «Своєї лінії» підсилює імідж «АТБ» як бренду, який пропонує доступні, але якісні продукти в широкому асортименті.

ТОВ «АТБ-Маркет» активно співпрацює з рекламними агентствами для просування своїх товарів та зміцнення бренду на ринку. Така співпраця дозволяє компанії залучати експертів у сфері реклами, які забезпечують професійний підхід до створення ефективних рекламних кампаній, що відповідають потребам і вподобанням цільової аудиторії. Завдяки цьому «АТБ» може зосередитися на основних бізнес-процесах, отримуючи сучасні та інноваційні маркетингові рішення для підтримки лояльності клієнтів і залучення нових покупців.

На ТОВ «АТБ-Маркет» використовують достатньо широкий інструментарій просування та рекламування бренду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інструменти просування та рекламування брендів ТОВ «АТБ-Маркет»
за 2021-2023 рр.

Інструмент	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Інтернет	Власний сайт; сторінка у соціальних мережах «Facebook» та «Instagram», канал Youtube.		
Зовнішня реклама	+	+	+
Телевізійна реклама (10 секундний ролик у телевізійних передачах, що транслювалися в рамках телепрограм каналів ICTV, СТБ, М1, ОЦЕ, Новий канал, та рекламного ролику на телеканалах ICTV, Новий канал, СТБ, ОЦЕ, М1, М2, Інтер, НТН, К1, ZOOM, МЕГА, Ентер-фільм, К2, Піксель, Україна ТРК, Індіго TV, НЛО-ТВ, 5 канал, 24 канал, Сонце)	+	+	+
Друкована реклама	+	+	+
Радіо-реклама (HIT FM, KISS FM, мелодія FM)	+	+	+
Реклама в друкованих ЗМІ	+	+	+
Виставки	+	-	-
Пряма реклама	+	+	+
Спонсорство (освітні проекти, спонсорування концертів, змагань тощо)	+	+	+
Благодійність	+	+	+

Джерело: [33]

Аналіз інструментів просування та рекламування бренду ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки показує стабільну та комплексну маркетингову

стратегію, яка охоплює як традиційні, так і сучасні канали комунікації. У 2021 році компанія використовувала широкий набір інструментів, включаючи інтернет, зовнішню рекламу, телевізійну рекламу, друковану рекламу, радіо, рекламу в друкованих ЗМІ, пряму рекламу, а також активну участь у спонсорстві та благодійності. Цей підхід дозволяє «АТБ» залишатися у полі зору споживачів і забезпечує ефективне охоплення різних аудиторій.

Зокрема, інтернет-присутність ТОВ «АТБ-Маркет» підтримується через власний сайт та сторінки у популярних соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, а також на каналі YouTube. Така цифрова стратегія дозволяє швидко взаємодіяти з клієнтами, інформувати про акції та нові продукти, а також проводити опитування, що підвищує залученість аудиторії та зміцнює зв'язок із брендом. Телевізійна реклама також відіграє значну роль у просуванні, де короткі ролики розміщуються на національних каналах (ICTV, СТБ, Інтер тощо), що забезпечує широку аудиторію та високу впізнаваність бренду.

Зовнішня реклама, друковані ЗМІ та радіо-просування залишаються важливими для підтримки брендової присутності в різних регіонах України. Радіореклама на популярних станціях, як HIT FM та KISS FM, дозволяє охопити слухачів у дорозі та на роботі, а друкована реклама та реклама в ЗМІ слугують додатковим джерелом впізнаваності для аудиторії, яка все ще користується традиційними медіа.

Інтерес представляють також спонсорські проекти та благодійність. Завдяки спонсорству освітніх проектів, культурних заходів, концертів та спортивних змагань, «АТБ» підтримує позитивний імідж соціально відповідального бренду, що турбується про розвиток суспільства та потреби місцевих громад. Благодійність сприяє формуванню лояльності до бренду та зміцнює його соціальну відповідальність.

Варто відзначити, що у 2022-2023 роках компанія припинила участь у виставках, можливо, через обмеження, пов'язані з війною та змінами в економічній ситуації. Цей аспект вказує на адаптацію маркетингової стратегії до

нових реалій, де ресурси перерозподіляються на більш актуальні інструменти просування.

Загалом, комплексний підхід ТОВ «АТБ-Маркет» до реклами та просування демонструє прагнення компанії охопити якнайширшу аудиторію, використовуючи різноманітні канали, що дозволяє зберігати високу впізнаваність бренду навіть в умовах нестабільності та кризових ситуацій.

ТОВ «АТБ-Маркет» активно реалізує PR-акції, спрямовані на формування позитивного іміджу серед клієнтів. Для цього компанія використовує власний веб-сайт, мобільний додаток та паперові рекламні проспекти, що дозволяє їй ефективно комунікувати з аудиторією, інформувати про новинки, акційні пропозиції та знижки. Завдяки такому комплексному підходу «АТБ» має можливість взаємодіяти зі споживачами як у цифровому середовищі, так і через традиційні канали, що охоплює широку аудиторію, залучає нових клієнтів, підвищує впізнаваність бренду та зміцнює лояльність постійних покупців.

Отже, висновок по пункту 2.2 показує, що маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на збалансованому підході до просування бренду, орієнтованому на максимальне охоплення споживачів та збереження лояльності клієнтів. Завдяки інтеграції різноманітних маркетингових інструментів — від класичних зовнішньої реклами, радіо та телевізійних роликів до сучасних цифрових каналів, таких як соціальні мережі, мобільний додаток та веб-сайт, компанія досягає ефективної комунікації зі споживачами. Це дозволяє «АТБ» підтримувати високу впізнаваність бренду на ринку та закріплювати його як надійного постачальника доступних і якісних товарів.

Ключову роль у просуванні відіграє використання власної торгової марки «Своя лінія», яка підсилює конкурентоспроможність компанії та сприяє зміцненню її позицій на ринку. Також важливими елементами є активна участь у благодійних проєктах та підтримка національного виробника, що підвищує імідж компанії як соціально відповідального бізнесу, особливо в умовах війни. Завдяки співпраці з рекламними агентствами, «АТБ» ефективно адаптується до змін ринкових умов, отримуючи професійні рішення та нові ідеї для просування.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяє компанії залишатися лідером роздрібного ринку, швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та відповідати зростаючим очікуванням споживачів.

2.3. Оцінка ефективності маркетингових заходів та їх впливу на конкурентоспроможність

Проведемо комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Спочатку визначимо часткові показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр. (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Часткові показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр.

Показники	Вага коефіцієнту	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	
					+/-	%
Сукупний обсяг реалізації продукції	-	126159	94553	126980	32427	34,30
Загальні витрати, тис.грн	-	109589	111249	125587	14338	12,89
Чистий прибуток, тис.грн	-	20056	12166	36234	24068	197,83
Витрати на просування, тис.грн	-	6325,6	4587,2	7454,5	2867,3	62,51
Частка витрат на просування у загальних витратах	0,3	5,01	4,85	5,87	1,02	21,01
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,1	3,17	2,65	4,86	2,21	83,27
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,05	24,1	-25,05	34,30	59,35	-236,89
Рентабельність продажів, %	0,1	15,9	12,87	28,54	15,67	121,76
Рентабельність продукції, %	0,1	18,3	10,94	28,85	17,91	163,71
Індекс товарообігу	0,15	1,62	1	1,51	0,51	51,00
Коефіцієнт покриття витрат	0,15	1,15	0,85	1,01	0,16	18,96
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	0,05	25	20	30	10	50,00

Джерело: розраховано автором

Далі визначимо комплексний показник ефективності маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» за формулою 3.1:

$$E = a * e_a + b * e_b + c * e_c \dots + n * e_n \quad (3.1)$$

де $a, b, c \dots$ – часткові показники ефективності;

$e_a, e_b, e_c \dots$ – вагові коефіцієнти відповідних показників ефективності.

Отже, комплексний показник ефективності маркетингу ТОВ «АТБ-Маркет» становив:

$$E_m \quad 2021 \quad = \quad 0,3*5,01+0,1*3,17+0,05*24,1+0,1*15,9+0,1*18,3+0,15*1,62+0,15*1,15+0,05*25 = 8,11.$$

$$E_m \quad 2022 \quad = \quad 0,3*4,85+0,1*2,65+0,05*(-25,05)+0,1*12,87+0,1*10,94+0,15*1+0,15*0,85+0,05*20 = 4,12.$$

$$E_m \quad 2023 \quad = \quad 0,3*5,87+0,1*4,86+0,05*34,30+0,1*28,54+0,1*28,85+0,15*1,51+0,15*1,01+0,05*30 = 8,12.$$

Співставляючи отримані дані з рівнями ефективності маркетингової діяльності підприємства (Додаток В), можна зробити висновок, що з 2021 по 2023 роки ТОВ «АТБ-Маркет» досягло значних успіхів у цій сфері.

Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку, хоча й з певними періодами спаду. Розрахунок комплексного показника ефективності маркетингу за формулою 3.1 показав такі результати: у 2021 році E_m склав 8,11, у 2022 році впав до 4,12, а у 2023 році досягнув 8,12.

У 2021 році ефективність маркетингової діяльності була на високому рівні, що підтверджується комплексним показником 8,11. Це свідчить про гармонійне поєднання елементів комплексу маркетингу, високий рівень рентабельності заходів та стабільне виконання планів.

У 2021 році компанія демонструвала високий рівень маркетингової ефективності, характеризуючись стабільною рентабельністю та оптимальним використанням ресурсів.

У 2022 році різке падіння показника до 4,12 пов'язане зі значним впливом військових дій. Зменшення сукупного обсягу реалізації на 25,05% та зниження рентабельності заходів просування до 2,65 вказує на суттєві виклики, спричинені логістичними проблемами, змінами у купівельній спроможності населення та зростанням витрат на адаптацію бізнесу до нових умов.

У 2022 році ефективність суттєво знизилася через вплив зовнішніх чинників, проте ТОВ «АТБ-Маркет» продовжувало реалізовувати маркетингові заходи, що допомогло зберегти основні конкурентні переваги.

У 2023 році відбулося відновлення ефективності, і показник Ем повернувся на рівень 8,12, що перевищує результати 2021 року. Це свідчить про успішну адаптацію компанії до складних умов, активізацію заходів просування та підвищення рентабельності продажів до 28,54%. Також відзначається зростання витрат на просування на 62,51%, що є свідченням активізації маркетингових заходів для відновлення обсягів реалізації.

У 2023 році спостерігалось значне покращення результатів, що свідчить про адаптивність компанії, здатність швидко відновлювати позиції та ефективно використовувати ресурси.

Отже, аналіз підтверджує високий рівень інтеграції елементів комплексу маркетингу та успішність стратегій, спрямованих на адаптацію до змінних умов ринку. Це дозволяє прогнозувати подальше зростання ефективності маркетингової діяльності за умови підтримки активного підходу до управління маркетингом та постійного вдосконалення маркетингових інструментів.

Таким чином, результати маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за останні роки свідчать про його стабільність і готовність до викликів, що є важливим фактором у контексті сучасних економічних реалій.

Даний розділ, присвячений аналізу системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет», демонструє, що компанія є провідним гравцем у сфері роздрібної торгівлі України, здатним ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, навіть в умовах воєнного стану. Проведений аналіз свідчить про наявність у компанії розгалуженої організаційної структури, яка включає підрозділи та партнерські підприємства, що забезпечують безперебійну роботу мережі, оптимізацію витрат та підтримку високих стандартів обслуговування.

Комплекс маркетингових заходів ТОВ «АТБ-Маркет» заснований на використанні моделі дискаунтера, яка забезпечує доступ до широкого асортименту товарів за конкурентними цінами. Значна увага приділяється підтримці національного виробника, розширенню власних торгових марок та інвестиціям у розвиток логістичної інфраструктури. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як мобільний додаток, електронні чеки та енергоощадні рішення, дозволяє підвищувати ефективність операцій і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

Фінансовий аналіз виявив суттєвий вплив воєнних дій на результати діяльності компанії. У 2022 році через логістичні виклики, зниження купівельної спроможності та зростання витрат ефективність маркетингової діяльності знизилася. Однак уже в 2023 році завдяки активізації маркетингових заходів, розширенню асортименту та адаптації до нових умов ринку спостерігалось відновлення показників ефективності. Комплексний показник ефективності маркетингу зріс до рівня, що перевищив показники 2021 року, підтверджуючи успішність обраної стратегії.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що «АТБ-Маркет» використовує збалансований підхід, який поєднує класичні та сучасні інструменти просування. Компанія приділяє значну увагу підтримці бренду, розробці акцій, програм лояльності та благодійним ініціативам, що зміцнюють її позиції як соціально відповідального бізнесу. Водночас співпраця з рекламними агентствами дозволяє отримувати інноваційні рішення для просування бренду та залучення нових клієнтів.

Отже, система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет» є зразком ефективного управління в умовах нестабільності, що забезпечує не лише збереження, а й зміцнення конкурентних позицій компанії. Успіхи в адаптації до нових викликів дозволяють прогнозувати подальше підвищення ефективності маркетингової діяльності за умови постійного вдосконалення підходів та активного впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій

ТОВ «АТБ-Маркет», незважаючи на свої досягнення у сфері роздрібної торгівлі, потребує подальшого вдосконалення маркетингових стратегій, аби відповідати викликам сучасного ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Реалізація комплексної акції «АТБ — разом для майбутнього» із бонусною програмою, що включає благодійний компонент.	Розширення функціоналу мобільного додатку «АТБ» із персоналізованими рекомендаціями, флеш-акціями та спеціальними пропозиціями	Проведення локальних рекламних кампаній, адаптованих до специфіки регіонів, із використанням реальних історій місцевих виробників.
Розширення співпраці з блогерами та інфлюенсерами через челленджі у TikTok та інтерактивні активності в соціальних мережах.	Оптимізація зовнішньої реклами з акцентом на місця скупчення клієнтів і покращення дизайну рекламних матеріалів.	Розміщення динамічної реклами у метро для залучення міської аудиторії.
Організація тематичних соціальних заходів, таких як «Дні доброти з АТБ», із залученням клієнтів та співробітників до благодійних ініціатив.	Інтеграція нових цифрових інструментів для персоналізації пропозицій у додатку та соціальних мережах.	Зміцнення іміджу через підтримку українських виробників і демонстрацію співпраці з ними у рекламних кампаніях.
	Запуск кампаній із популяризації власних торгових марок через креативний контент у соціальних мережах та промоційні заходи.	

Рис. 3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: власна розробка автора

Ефективна робота в умовах економічної нестабільності та змін у купівельній поведінці вимагає інноваційних підходів, точного врахування потреб споживачів та інтеграції нових інструментів просування. З огляду на аналіз діяльності компанії, доцільним є впровадження цілеспрямованих заходів, які не лише зміцнять позиції бренду, але й збільшать його впізнаваність серед нових сегментів аудиторії.

Одним із важливих напрямів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є впровадження комплексної акції під умовною назвою «АТБ — разом для майбутнього», яка має стати не лише інструментом для стимулювання продажів, але й засобом підвищення лояльності клієнтів та зміцнення іміджу соціально відповідальної компанії. Концепція акції передбачає поєднання комерційних і соціальних цілей, що дозволяє створити багатовимірний ефект, спрямований на залучення нових клієнтів і формування емоційного зв'язку з брендом.

Основна ідея акції полягає у впровадженні спеціальної бонусної програми, за якою кожна покупка певних категорій товарів приносить клієнтам бонуси у вигляді гривень на їхню картку лояльності. Наприклад, при купівлі базових продуктів першої необхідності (хліб, молоко, крупи, дитяче харчування) або товарів власної торгової марки «Своя лінія», клієнти отримують певний відсоток від вартості покупки у вигляді бонусів. Ці бонуси згодом можна використати для знижок на наступні покупки або обміняти на спеціальні пропозиції, такі як товари зі значними знижками чи безкоштовна доставка великого замовлення. Такий механізм створює додатковий стимул для повторних покупок і підвищує середній чек.

Особливістю акції є те, що частина від кожної транзакції автоматично спрямовується на підтримку благодійних ініціатив. Наприклад, клієнти можуть обирати, на що саме підуть їхні внески: донати військовим, забезпечення шкільного харчування для дітей у віддалених регіонах, закупівля медичного обладнання для лікарень чи підтримка гуманітарних проєктів, таких як допомога внутрішньо переміщеним особам. Вибір клієнтом конкретного напрямку

благодійності може бути реалізований через мобільний додаток «АТБ», де кожен користувач зможе бачити детальну інформацію про прогрес ініціативи, що підвищує прозорість і довіру до бренду.

Практична реалізація акції включає в себе інтеграцію спеціальних рекламних кампаній на різних медіа-каналах. Наприклад, телевізійні ролики демонструватимуть, як внески клієнтів допомагають змінювати життя реальних людей: школярів, які отримують гарячі обіди, чи пацієнтів, які завдяки новому обладнанню мають доступ до якіснішої медицини. У соціальних мережах можна проводити серії публікацій із реальними історіями тих, хто отримав допомогу завдяки цій акції, підкреслюючи соціальну значимість кожної покупки.

Додатковим елементом акції є впровадження гейміфікаційного підходу в мобільному додатку. Користувачі можуть отримувати віртуальні «досягнення» за свої покупки або участь у благодійних проектах, наприклад, «Турботливий клієнт» за внесок на медичне обладнання чи «Друг шкіл» за підтримку дитячих ініціатив. Ці досягнення не лише мотивують клієнтів брати участь у програмі, але й створюють емоційний зв'язок із брендом.

Ефект від такої акції може бути багатограним. По-перше, вона стимулює зростання продажів базових товарів і товарів власної марки, що дозволяє збільшити дохід компанії. По-друге, акція формує позитивний імідж бренду, який асоціюється із турботою про суспільство, що важливо для сучасних споживачів. По-третє, програма лояльності у вигляді бонусів підвищує відданість клієнтів та залучає нову аудиторію. Зрештою, реалізація соціальних ініціатив через акцію «АТБ — разом для майбутнього» зміцнює репутацію компанії як лідера, що активно сприяє розвитку суспільства та підтримує своїх клієнтів.

Розширення функціоналу мобільного додатку «АТБ» є перспективним напрямом посилення цифрового маркетингу компанії, що здатен значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та покращити їхній досвід. Одним із ключових нововведень може стати інтеграція розділу із персоналізованими рекомендаціями, які базуються на аналізі історії покупок клієнта. Наприклад,

якщо користувач регулярно купує певний тип продукції, додаток може пропонувати йому спеціальні знижки або акції на подібні товари. Такий підхід дозволяє не лише збільшити частоту покупок, але й створити відчуття індивідуальної уваги до кожного клієнта.

Для реалізації цієї функції компанія може використовувати алгоритми машинного навчання, які аналізуватимуть дані про покупки клієнтів та формуватимуть персоналізовані пропозиції. Наприклад, клієнт, який часто купує товари для домашніх улюбленців, отримає рекомендації на корм або аксесуари зі знижками. Крім того, додаток може нагадувати про необхідність повторної покупки регулярних товарів, таких як молоко чи хліб, із пропозицією додати їх до списку покупок.

Щоб підвищити зацікавленість у використанні додатку, компанія може запустити регулярні флеш-акції під назвою «Час розумних покупок». Ця ініціатива передбачає, що знижки на обрані товари будуть доступні лише протягом обмеженого часу, наприклад, двох годин. Для участі в акції клієнтам необхідно активно користуватися мобільним додатком, де вони зможуть переглядати перелік товарів із знижками та оперативно їх купувати. Такий підхід створює відчуття терміновості, стимулює спонтанні покупки та збільшує залученість клієнтів.

Для посилення інтерактивності компанія може впровадити функцію відстеження доступності акційних товарів у найближчих магазинах мережі. Це дозволить користувачам планувати свої покупки заздалегідь, а також забезпечить підвищення трафіку до офлайн-точок продажів. Наприклад, клієнт, що бачить акцію на улюблений продукт, може одразу забронювати його в обраному магазині.

Окрім цього, мобільний додаток може стати платформою для проведення конкурсів та інтерактивних ігор. Наприклад, під час святкових періодів користувачі можуть збирати віртуальні монети за покупки певних товарів, а потім обмінювати їх на призи чи додаткові знижки. Це не лише стимулює повторні покупки, але й створює емоційний зв'язок із брендом.

Розширення функціоналу мобільного додатку також включає можливість відгуків та рейтингу придбаних товарів. Це дозволить клієнтам ділитися досвідом, а компанії — отримувати зворотний зв'язок для вдосконалення асортименту. Наприклад, клієнти можуть оцінювати якість продуктів або залишати коментарі, які згодом будуть використані для адаптації пропозицій.

Загалом, інтеграція персоналізованих рекомендацій, флеш-акцій і додаткових інтерактивних функцій у мобільний додаток «АТБ» не лише стимулюватиме зростання продажів, але й сприятиме формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Це допоможе компанії закріпити лідерські позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі та створити унікальну цифрову екосистему, що відповідає сучасним очікуванням споживачів.

Впровадження локальних рекламних кампаній, орієнтованих на специфіку окремих регіонів, є потужним інструментом для зміцнення позицій ТОВ «АТБ-Маркет» і поглиблення зв'язку з локальними спільнотами. У регіонах, які найбільше постраждали від воєнних дій, такі кампанії можуть стати не лише способом привернення уваги до бренду, але й платформою для демонстрації соціальної відповідальності компанії. Особливий акцент можна зробити на доступності продуктів, підтримці місцевих виробників та інтеграції їх у процес товарообігу.

Одним із ключових елементів такої кампанії може стати створення серії відеороликів під назвою «АТБ: разом із Україною». У цих відео пропонується розповідати реальні історії українських фермерів, пекарів чи інших локальних підприємців, які постачають свою продукцію в магазини мережі «АТБ». Наприклад, це може бути розповідь про родину з прифронтового села, яка зберегла свою ферму, незважаючи на складнощі війни, і продовжує вирощувати овочі для постачання в мережу магазинів. Ролики повинні показувати процес співпраці з мережею — від збору продукції до її потрапляння на полиці магазинів. Це допоможе підкреслити важливість місцевих виробників у забезпеченні споживачів якісними продуктами, а також продемонструє зусилля компанії у підтримці локальної економіки.

Окрім відеоконтенту, доцільно проводити локальні дегустаційні акції у магазинах, під час яких споживачі зможуть ознайомитися з продукцією місцевих виробників. Наприклад, у Запорізькій області можна організувати акцію «Смакуй Запоріжжя», де будуть представлені продукти локальних фермерів із відповідними поясненнями їхнього походження та виробничих традицій. Це створить додатковий інтерес до регіональної продукції та підвищить довіру до компанії як до соціально відповідального ритейлера.

Ще одним елементом локальних кампаній можуть стати плакати та рекламні банери в магазинах, які висвітлюють ініціативи компанії у регіоні. Наприклад, плакат із написом «Придбай місцеве — підтримай громаду» у відділі молочних продуктів із зазначенням, що конкретний товар був вироблений у цьому регіоні. Такий підхід сприятиме підвищенню емоційного зв'язку споживачів із брендом, формуючи враження, що кожна покупка сприяє відновленню їхньої громади.

Крім того, можна інтегрувати інтерактивні формати, наприклад, запускати в мобільному додатку або на сайті інтерактивну мапу «АТБ підтримує Україну», на якій клієнти зможуть побачити, які товари в магазинах їхнього регіону походять від місцевих виробників. Цей інструмент допоможе зробити локальну підтримку більш видимою та сприятиме зміцненню репутації «АТБ» як компанії, що дбає про розвиток місцевої економіки.

Локальні кампанії можуть також включати співпрацю з місцевими ЗМІ та залучення до акцій представників місцевих громад. Наприклад, організація благодійного фестивалю у регіоні, де частина коштів від проданих товарів буде спрямована на відновлення школи або лікарні, також стане потужним маркетинговим кроком, що поєднує рекламний ефект із соціальним внеском.

Загалом, впровадження локальних рекламних кампаній із врахуванням специфіки регіонів не лише зміцнить бренд «АТБ», але й допоможе створити емоційний зв'язок із клієнтами, продемонструвавши, що компанія є не просто бізнесом, а частиною життя громади, яка активно підтримує її розвиток.

Для залучення молодшої аудиторії, яка активно користується соціальними мережами, особливо TikTok, Instagram і YouTube, варто запровадити креативну кампанію «АТБ у тренді». Ця кампанія спрямована на інтеграцію продуктів мережі в сучасну поп-культуру через співпрацю з відомими блогерами та інфлюенсерами, які можуть стати амбасадорами бренду.

Основна ідея кампанії полягає у створенні серії челленджів у TikTok, орієнтованих на приготування страв із продуктів «АТБ». Наприклад, учасникам пропонується зняти коротке відео, де вони готують цікаві та прості страви з використанням продуктів власної торгової марки «Своя лінія». Одним із варіантів челленджу може стати завдання приготувати бюджетну вечерю за 100 гривень, використовуючи продукти з магазину мережі. Учасники зможуть поділитися своїми ідеями, позначаючи відео спеціальним хештегом, наприклад, #АТБуТренді.

Щоб зробити участь привабливою, компанія може запропонувати заохочення для переможців у вигляді сертифікатів на покупки у мережі, а також можливість їхніх рецептів потрапити до спеціального розділу у мобільному додатку «АТБ». Цей розділ можна назвати «Готуй із АТБ» і зробити його інтерактивним, дозволяючи користувачам голосувати за найкращі рецепти та отримувати додаткові бонуси за активність.

Для посилення ефекту кампанії доцільно залучити популярних фуд-блогерів і кулінарних інфлюенсерів, які можуть створювати власний контент у межах челленджу. Наприклад, відомий блогер може зняти відео, де він готує страву з продуктів «АТБ», ділиться своїми лайфхаками, а також закликає свою аудиторію до участі в челленджі. Такі інтеграції не лише розширять охоплення кампанії, але й створять додаткову довіру до бренду серед молоді, яка більше довіряє рекомендаціям інфлюенсерів.

Крім того, у рамках кампанії можна організувати конкурс на найоригінальніший рецепт, який проводитиметься у кілька етапів. У фіналі автори найкращих ідей зможуть взяти участь у зйомках відео для YouTube-каналу «АТБ», де вони готуватимуть свої страви разом із популярними

блогерами. Це створить інтерактивний контент для кількох платформ одночасно і сприятиме підвищенню залученості аудиторії.

Водночас важливо не обмежувати кампанію лише TikTok. Інші платформи, зокрема Instagram, можна використовувати для публікації найкращих відео-робіт, а також для проведення опитувань серед аудиторії, де користувачі зможуть обирати переможців. Instagram Stories та Reels дозволять створювати короткий і динамічний контент, який привертатиме увагу молоді.

Результатом такої кампанії стане не лише підвищення впізнаваності бренду серед молоді, але й формування активної та лояльної спільноти клієнтів, яка буде взаємодіяти з контентом, створеним у межах кампанії. Це допоможе зміцнити емоційний зв'язок між брендом і молодією аудиторією, залучивши її до активного використання продуктів та послуг мережі «АТБ».

Оптимізація традиційних інструментів маркетингового просування для ТОВ «АТБ-Маркет» є стратегічно важливим кроком у підвищенні ефективності рекламних кампаній. Зовнішня реклама може стати дієвим інструментом комунікації, якщо її розміщення та дизайн враховують специфіку аудиторії і географічні особливості. Для підвищення результативності зовнішньої реклами доцільно зосередитися на її адресності, розміщуючи носії у місцях з найбільшим скупченням потенційних клієнтів. Це можуть бути зупинки громадського транспорту, території поблизу ринків, житлових масивів та торговельних центрів.

Дизайн рекламних банерів повинен бути максимально інформативним і водночас лаконічним. Наприклад, варто використовувати слогани, які чітко комунікують переваги мережі, як-от «АТБ — якість за доступну ціну!» або «Щоденні покупки стають вигідними». Візуальні елементи, такі як зображення популярних продуктів чи акційних пропозицій, слід подавати у яскравих, але гармонійних кольорах, аби вони привертали увагу, залишаючись водночас естетично приємними. Такий підхід дозволить забезпечити миттєве розпізнавання бренду навіть серед людей, які перебувають у русі.

Особливу увагу варто приділити використанню реклами у метро, яке є одним із найпопулярніших видів транспорту у великих містах, як-от Київ, Харків чи Дніпро. Тут можна інтегрувати динамічні елементи, такі як анімовані зображення на цифрових екранах, що демонструють процес приготування страв із продуктів «АТБ» або нагадують про поточні акції. Наприклад, короткий ролик, де молода сім'я радісно купує товари в магазині «АТБ» і отримує знижки, може ефективно привертати увагу пасажирів і створювати позитивний емоційний зв'язок із брендом.

Крім того, у межах зовнішньої реклами доцільно розглянути сезонні кампанії. Наприклад, напередодні новорічних свят рекламні носії можуть зображувати акційні пропозиції на святкові продукти, як-от кондитерські вироби чи напої, підкреслюючи доступність та якість товарів. Весняний сезон можна присвятити рекламуванню свіжих овочів і фруктів, привертаючи увагу тих клієнтів, які орієнтуються на здоровий спосіб життя.

Розширення географії рекламних носіїв також може охоплювати сільські місцевості або регіони, де представленість інших великих мереж є обмеженою. Наприклад, на центральних площах невеликих міст можна встановлювати постери із закликами відвідати місцеві магазини «АТБ», підкреслюючи їхній асортимент і спеціальні пропозиції.

Таким чином, оптимізація традиційної реклами через адресність, яскравий дизайн і використання динамічних елементів здатна забезпечити кращу впізнаваність бренду та залучити більшу аудиторію. Це також дозволить «АТБ-Маркет» підтримувати зв'язок із клієнтами в регіонах і великих містах, створюючи додаткову конкурентну перевагу на ринку роздрібною торгівлі.

Окремий акцент на соціальній відповідальності для ТОВ «АТБ-Маркет» може стати ключовим елементом підвищення лояльності клієнтів і зміцнення іміджу компанії як активного учасника соціально важливих ініціатив. Однією з таких програм може стати проєкт «Дні доброти з АТБ», який дозволить поєднати бізнес-цілі з соціальною місією. Суть заходу полягає у проведенні спеціальних днів або тижнів, коли частина доходів від продажу певних категорій товарів

спрямовується на гуманітарні, освітні чи екологічні проєкти. Наприклад, можна передбачити, що 5% від продажу продуктів першої необхідності буде інвестовано у придбання медичного обладнання для лікарень або у відновлення зруйнованих шкіл у регіонах, що постраждали від бойових дій.

Такі заходи можуть супроводжуватися широкою інформаційною кампанією у соціальних мережах, на телебаченні та у друкованих ЗМІ, підкреслюючи внесок кожного клієнта у добру справу. Для прикладу, під час акції можна запускати відеоролики, де показується, як завдяки вирученим коштам ремонтується школа чи постачаються ліки до лікарні. Це створить емоційний зв'язок між покупцем і компанією, спонукаючи клієнтів обирати «АТБ» не лише через ціну чи асортимент, а й через можливість зробити внесок у суспільно корисну справу.

Додатково до цього варто залучити співробітників до активної участі у благодійних акціях. Наприклад, організувати дні волонтерства, під час яких співробітники можуть допомагати у фасуванні гуманітарної допомоги, висаджуванні дерев чи участі у розважальних заходах для дітей з малозабезпечених сімей. Це не лише підвищить мотивацію працівників, але й створить позитивний імідж компанії серед громадськості.

Окремим напрямом «Днів доброти з АТБ» можуть стати акції у партнерстві з міжнародними організаціями чи фондами. Наприклад, «АТБ» може співпрацювати з ЮНІСЕФ чи Червоним Хрестом, спільно організовуючи гуманітарну допомогу для вразливих верств населення. Це посилить репутацію компанії на міжнародному рівні, демонструючи її готовність брати участь у масштабних соціальних ініціативах.

Загалом, такі заходи дозволять «АТБ-Маркет» не лише виконувати функції соціально відповідального бізнесу, але й зміцнювати довіру та емоційний зв'язок із клієнтами. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду, який підтримує суспільство навіть у складні часи, зберігаючи свою лідерську позицію на ринку роздрібною торгівлі.

Таким чином, підвищення ефективності маркетингових стратегій ТОВ «АТБ-Маркет» можливе через комбінацію інноваційних рішень, персоналізованих підходів до клієнтів та акценту на соціальній відповідальності. Запропоновані заходи дозволять компанії посилити свої конкурентні позиції, залучити нові сегменти аудиторії та підвищити загальну ефективність маркетингової діяльності.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю

Впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет» може стати потужним інструментом для подальшого зміцнення позицій компанії на ринку та створення нових конкурентних переваг.

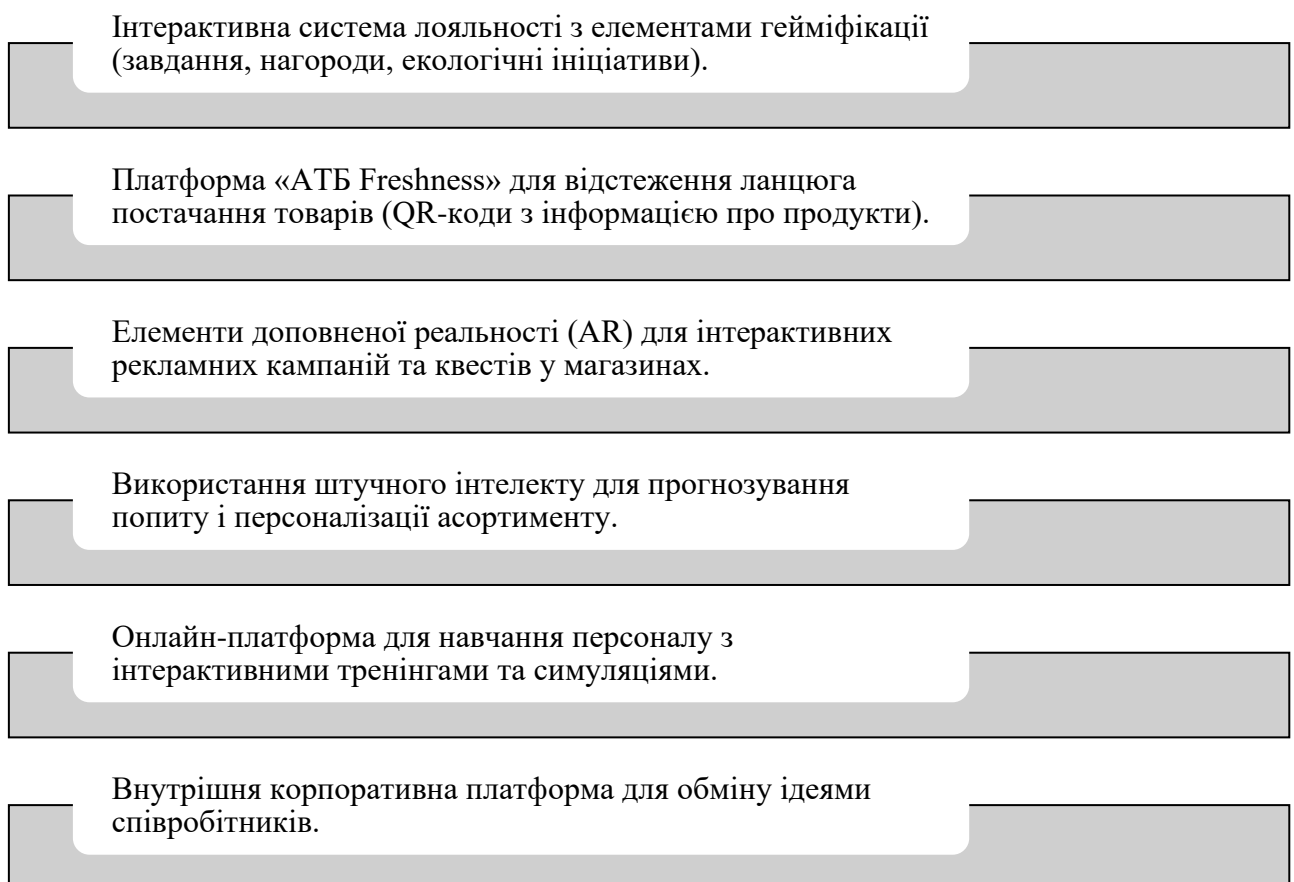


Рис. 3.2. Інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю

Джерело: власна розробка автора

Розробка інтерактивної системи лояльності для ТОВ «АТБ-Маркет» може стати інноваційним кроком у зміцненні зв'язку з клієнтами, пропонуючи їм більше, ніж традиційне накопичення балів за покупки. Інтеграція елементів гейміфікації у мобільний додаток компанії відкриває нові можливості для залучення споживачів до активної взаємодії з брендом, стимулюючи їхню лояльність і частоту покупок.

Система може включати завдання та місії, які клієнти виконують, отримуючи за це винагороди. Наприклад, за повторні покупки певних категорій товарів (молочні продукти, випічка чи товари власної торгової марки «Своя лінія») клієнти отримують спеціальні віртуальні значки чи бонуси, які можна обмінювати на знижки, додаткові акції або навіть ексклюзивні подарунки. Для мотивації клієнтів, система може включати рейтинг користувачів, де ті, хто найактивніше виконує завдання, отримують додаткові привілеї, наприклад, запрошення на спеціальні події від «АТБ» або ранній доступ до акцій.

Однією з цікавих опцій може стати участь клієнтів в екологічних ініціативах, наприклад, утилізація пластикових пляшок чи пакетів через спеціальні бокси у магазинах. Клієнти, які здають упаковки, отримуватимуть бонусні бали, а програма інформуватиме їх про позитивний вплив на довкілля. Це допоможе формувати у клієнтів відчуття причетності до соціально важливих змін і підвищить довіру до компанії.

Для збільшення залученості клієнтів можна організовувати періодичні виклики або акції. Наприклад, у рамках кампанії «Тиждень розумних покупок» клієнти можуть заробляти бонуси за щоденні покупки товарів із певного переліку, а ті, хто виконає завдання повністю, отримують додатковий кешбек чи подарунки. Такі ініціативи створюють елемент змагання, що особливо привабливо для молодшої аудиторії.

Ще одним перспективним завданням може стати інтеграція функції поширення акційних пропозицій компанії через соціальні мережі. Наприклад, клієнт, який поділиться інформацією про поточну акцію або рекомендацією щодо товарів через Facebook чи Instagram, отримає миттєві бонуси на картку

лояльності. Це не лише розширить охоплення акційної кампанії, але й заохотить клієнтів до активнішої участі у просуванні бренду.

Реалізація таких функцій у додатку «АТБ» не лише підвищить зацікавленість постійних клієнтів, але й дозволить залучити нових користувачів завдяки інтерактивному та емоційно залучаючому формату. Інтерактивна система лояльності, яка включає гейміфікацію, стане конкурентною перевагою компанії, створюючи для клієнтів не лише вигоду, але й приємні емоції від співпраці з брендом.

Запуск платформи «АТБ Freshness» стане проривним рішенням для посилення довіри клієнтів до якості товарів та забезпечення прозорості ланцюга постачання. Ця ініціатива передбачає інтеграцію інноваційних технологій, які дозволять споживачам отримувати детальну інформацію про продукт, що особливо важливо для товарів із коротким терміном придатності, таких як овочі, фрукти, молочні та м'ясні вироби.

Основою платформи є використання QR-кодів, розміщених на упаковках товарів. Скануючи код за допомогою мобільного додатку «АТБ», клієнти отримуватимуть інформацію про весь ланцюг постачання продукту: починаючи від місця його виробництва чи вирощування, транспортування на склад і закінчуючи датою надходження на полиці магазинів. Наприклад, скануючи код на упаковці молока, клієнт побачить інформацію про ферму-виробника, дату збору молока, перевірки якості та маршрути доставки до магазину.

Для овочів і фруктів це може включати дані про сезонність, використані методи вирощування, а також про можливі еко-сертифікати. Наприклад, клієнт дізнається, що помідори надійшли зі спеціалізованої теплиці в Одеській області, були зібрані за 48 годин до доставки в магазин і проходили перевірку на пестициди.

Особливу увагу можна приділити м'ясній продукції. Інформація про дату забою, умови зберігання та транспортування допоможе клієнтам переконатися в свіжості товару. Наприклад, у рамках кампанії «Прозоре м'ясо» можна показувати, що конкретний шматок свинини походить із ферми в Полтавській

області, доставлений на склад за 12 годин після забою та відповідає стандартам НАССР.

Додатковою функцією платформи може стати рекомендація щодо терміну використання продукту та поради зі зберігання. Наприклад, після сканування коду на упаковці курятини клієнт отримає повідомлення: «Цей продукт найкраще спожити до 25 листопада. Для максимального збереження свіжості зберігайте при температурі до +4°C».

Для популяризації платформи доцільно запустити рекламну кампанію під гаслом «Довіра в кожному продукті». У роликах можна показувати, як технологія працює в реальному житті: сім'я сканує продукти під час приготування обіду, переконуючись у їхній свіжості та якості. Також варто створити інтерактивні сторінки у соціальних мережах, де клієнти діляться досвідом використання «АТБ Freshness».

Цей інструмент не лише підвищить довіру клієнтів до якості товарів, але й виділить «АТБ» серед конкурентів завдяки інноваційному підходу до прозорості. Для клієнтів це стане свідченням відповідального підходу компанії до якості та безпеки, що сприятиме зміцненню лояльності та збільшенню продажів.

Впровадження доповненої реальності (AR) у маркетингові активності ТОВ «АТБ-Маркет» може стати інноваційним кроком, що посилить взаємодію з клієнтами та зробить шопінг більш цікавим і захоплюючим. Ця технологія дозволяє створювати інтерактивні AR-квести, які не лише підвищують залученість споживачів, але й стимулюватимуть додаткові покупки.

У рамках рекламної кампанії, наприклад, під назвою «Відкрий світ АТБ», у мобільному додатку можна впровадити функцію AR-квестів. Уявімо сценарій: клієнт відвідує магазин, активує додаток і сканує QR-коди, розміщені на полицях із певними продуктами. За допомогою технології доповненої реальності на екрані телефону з'являється віртуальний персонаж, який пропонує виконати завдання — знайти конкретний продукт, дізнатися більше про його склад або зібрати «віртуальний кошик» із товарів певної категорії. Виконавши завдання, клієнт отримує бонуси, знижки або купони на наступну покупку.

Наприклад, для просування нової лінійки соків клієнтам можна запропонувати знайти три різні смаки у відділі напоїв. Скануючи упаковку кожного з них, клієнт активує AR-анімацію, де віртуальний персонаж розповідає про переваги продукту. Як винагороду клієнт отримує знижку 10% на всю категорію соків або бонуси на карту лояльності.

Для дітей можна створити спеціальні квести, наприклад, із пошуком «віртуальних скарбів» на полицях магазину. Маленькі клієнти сканують товари й отримують елементи пазлу, зібравши який, вони отримують сюрприз, наприклад, шоколадку або маленьку іграшку. Це не лише заохотить батьків приводити дітей до магазину, але й створить позитивний емоційний зв'язок із брендом.

Додатково AR може бути використано для презентації нових товарів. Наприклад, скануючи продукт, клієнт може побачити віртуальне відео з рецептом страви, яку можна приготувати з цього продукту. Це сприятиме популяризації товарів і стимулюватиме імпульсивні покупки.

Щоб розширити ефект, кампанія може мати різні рівні складності. Наприклад, базові завдання будуть доступні в кожному магазині, тоді як складніші квести, що включають комбінації продуктів із різних відділів, надаватимуть більші бонуси. Це заохотить клієнтів проводити більше часу у торгових точках, досліджувати асортимент і повертатися для завершення квестів.

Для популяризації кампанії можна залучити відомих блогерів, які поділятимуться своїм досвідом участі в AR-квестах. Вони можуть знімати відео, як виконують завдання в магазинах, та демонструвати, наскільки це захопливо. Це підвищить інтерес до кампанії, особливо серед молодшої аудиторії.

Впровадження AR-квестів дозволить «АТБ-Маркет» вирізнитися серед конкурентів, запропонувати унікальний досвід клієнтам та стимулювати не лише продажі, але й загальну лояльність до бренду. Цей підхід поєднує інновації, інтерактивність і розважальність, роблячи звичайний шопінг справжньою пригодою.

Розвиток штучного інтелекту (ШІ) для аналізу поведінки споживачів є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Запровадження алгоритмів прогнозування попиту на основі великих даних здатне кардинально змінити підхід до управління асортиментом і покращити клієнтський досвід.

Одним із ключових аспектів застосування ШІ є оптимізація асортименту магазинів. Наприклад, система на основі машинного навчання може аналізувати дані про продажі, регіональні вподобання, сезонні коливання та демографічні характеристики споживачів у конкретному регіоні. На основі цього алгоритм може прогнозувати, які товари будуть найбільш затребуваними у певний період. Для магазинів у курортних регіонах це можуть бути прохолодні напої та снеки влітку, тоді як у великих містах із високою конкуренцією особливий акцент можна зробити на інноваційні продукти власного виробництва.

Такий підхід дозволить уникнути перевантаження складів нерелевантними товарами, що часто призводить до збитків через прострочені продукти. Наприклад, якщо система визначить, що певний тип випічки менш популярний у певному регіоні, поставки можна зменшити або замінити його на товари, що мають більший попит.

Додатково ШІ здатний аналізувати поведінку покупців у реальному часі через мобільний додаток. Наприклад, якщо клієнт часто купує молочні продукти певного бренду, система може запропонувати знижки або акції на ці товари. Це не лише стимулює покупки, але й створює відчуття індивідуального підходу.

Інша можливість — це використання прогнозування для управління промоційними кампаніями. ШІ може визначати, які акції будуть найбільш ефективними в окремих регіонах чи серед певних категорій клієнтів. Наприклад, у промислових містах популярними можуть стати знижки на товари першої необхідності, тоді як у мегаполісах можна запропонувати преміальні продукти за спеціальними цінами.

Штучний інтелект також може допомогти з оптимізацією логістики. Аналізуючи дані про запаси та попит, алгоритми можуть прогнозувати, скільки

товарів потрібно доставити до конкретного магазину. Це сприятиме скороченню витрат на транспортування та забезпечить своєчасне поповнення полиць. Наприклад, під час свят система може передбачити підвищений попит на певні товари (шоколад, алкоголь, подарункові набори) і завчасно організувати додаткові поставки.

Особливу увагу слід приділити персоналізації досвіду клієнтів. ШІ може відстежувати унікальні вподобання кожного покупця і пропонувати персоналізовані рекомендації у мобільному додатку. Наприклад, клієнту, який регулярно купує безлактозні продукти, додаток може надсилати сповіщення про новинки в цій категорії або пропонувати знижки.

Такі інновації не лише підвищують ефективність операцій, але й створюють для клієнтів комфортні умови для здійснення покупок, забезпечуючи їм відчуття уваги та турботи. Впровадження ШІ у роботу ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить компанії не лише краще адаптуватися до потреб споживачів, але й утримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку роздрібно́ї торгівлі.

Створення інтегрованої платформи для навчання персоналу в режимі онлайн стане важливим інструментом для підвищення ефективності управління кадрами та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів у ТОВ «АТБ-Маркет». Така платформа має складатися з декількох основних модулів, які комплексно охоплюватимуть усі аспекти навчання та розвитку співробітників.

Перш за все, відеотренінги стануть ключовим елементом платформи. Вони охоплюватимуть різні аспекти роботи персоналу, включаючи базові навички роботи з касовими апаратами, техніки взаємодії з клієнтами, специфіку роботи з різними групами товарів, а також стандарти поведінки у кризових ситуаціях. Наприклад, для нових співробітників можна створити навчальні відеоролики, що демонструють етапи викладки товарів, використання акційних дисплеїв та підтримання порядку на полицях. Це дозволить новачкам швидко адаптуватися до стандартів роботи, зменшуючи навантаження на наставників і старших співробітників.

Інтерактивні кейси стануть ще одним важливим компонентом навчання. Наприклад, співробітники можуть проходити симуляції вирішення складних ситуацій, таких як робота з незадоволеними клієнтами, реагування на помилки в чеках або ефективна організація черг у години пікового навантаження. Система може оцінювати правильність рішень, надавати зворотний зв'язок і рекомендації для поліпшення професійних навичок.

Запровадження симуляторів роботи дозволить співробітникам практикувати різні аспекти своїх обов'язків у віртуальному середовищі. Наприклад, інтерактивна симуляція може моделювати роботу касира під час акційних днів, коли потік клієнтів збільшується, або сценарії роботи з технічними несправностями касового обладнання. Такі симуляції допоможуть співробітникам підготуватися до реальних ситуацій і зменшити кількість помилок у процесі роботи.

Важливим нововведенням може стати впровадження внутрішньої корпоративної платформи для обміну ідеями. Така платформа буде працювати як закритий корпоративний форум або чат, де співробітники зможуть ділитися своїми ідеями для покращення роботи магазинів, обмінюватися кращими практиками та отримувати підтримку від колег і керівництва. Наприклад, працівник з одного регіону може запропонувати ідею оптимізації викладки товарів або організації тематичних виставок, що потім можуть бути впроваджені в інших магазинах. Це створить культуру взаємодії та інновацій, сприяючи мотивації співробітників.

Щоб підвищити залученість працівників до процесу навчання, платформа може включати елементи гейміфікації. За виконання завдань, проходження тренінгів або участь у форумах співробітники отримуватимуть бали, які можна обміняти на корпоративні нагороди, бонуси або навіть додаткові дні відпочинку. Це сприятиме залученню працівників до активного використання платформи і підвищить рівень їхньої зацікавленості у власному професійному розвитку.

Отже, створення інтегрованої онлайн-платформи для навчання та комунікації дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише підвищити рівень

кваліфікації персоналу, але й побудувати міцну корпоративну культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення. Такий підхід сприятиме підвищенню лояльності співробітників, покращенню клієнтського сервісу та створенню умов для довготривалого розвитку компанії.

Таким чином, упровадження таких інновацій не лише підвищить ефективність маркетингової діяльності, але й забезпечить стабільність компанії в умовах високої конкуренції, що характерна для сучасного ринку роздрібною торгівлі. Це дозволить «АТБ-Маркет» зміцнити свій бренд, збільшити рівень лояльності клієнтів та залишатися на передових позиціях індустрії.

У третьому розділі було представлено низку напрямів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії та адаптацію до змінних умов ринку. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій акцентують увагу на комплексних рішеннях, орієнтованих на одночасне стимулювання продажів, зміцнення лояльності клієнтів та підвищення впізнаваності бренду. Зокрема, було запропоновано запровадження акцій, які поєднують фінансову вигоду для клієнтів із соціальною відповідальністю компанії, а також посилення цифрового маркетингу через персоналізацію пропозицій у мобільному додатку.

Важливим елементом рекомендацій стало впровадження інноваційних інструментів управління маркетингом. Серед них інтерактивна система лояльності з елементами гейміфікації, запуск платформи «АТБ Freshness» для прозорого інформування клієнтів про походження продукції, використання доповненої реальності у рекламних кампаніях та впровадження штучного інтелекту для аналізу та прогнозування попиту. Крім того, запропоновані заходи включають створення інтегрованих платформ для навчання персоналу та корпоративної взаємодії, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та мотивації працівників.

Загалом, третій розділ демонструє, що реалізація запропонованих заходів дозволить «АТБ-Маркет» не лише зберегти лідерські позиції на ринку роздрібною

торгівлі, але й закріпити імідж інноваційної та соціально відповідальної компанії. Збалансоване впровадження запропонованих інструментів забезпечить підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами та адаптацію до нових викликів, створюючи стійкі конкурентні переваги для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також проведено аналіз сутності, значення, функцій і принципів, що забезпечують ефективне управління маркетингом у сучасному ринковому середовищі. Встановлено, що маркетингова діяльність є складною багаторівневою системою, яка забезпечує задоволення потреб споживачів, підтримку конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у створенні довготривалих відносин із клієнтами, що базуються на лояльності та емоційній прив'язаності до бренду. Сучасні принципи управління маркетинговою діяльністю, такі як орієнтація на споживача, комплексність, інноваційність, гнучкість та соціальна відповідальність, формують надійний фундамент для побудови стратегій, які відповідають швидким змінам ринкового середовища. Розглянуті функції маркетингової діяльності — аналітична, планувальна, організаційна, мотиваційна та контрольна — створюють систематичний підхід до управління, що дозволяє підприємствам ефективно досягати своїх стратегічних і тактичних цілей.

Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності показав, що кожен з них має свої особливості та унікальні показники оцінки, орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства. Класичний підхід акцентує увагу на фінансових показниках, таких як рентабельність інвестицій і частка ринку, тоді як підхід формування клієнтської бази надає перевагу лояльності й задоволенню потреб споживачів. Збалансована система показників забезпечує оцінку як фінансових, так і нефінансових результатів, а підхід на основі клієнтського досвіду та моделі маркетингової відповідальності забезпечує поглиблену оцінку взаємодії з клієнтами та прозорість діяльності.

Таким чином, розглянуті аспекти маркетингової діяльності створюють повноцінну базу для формування стратегій і впровадження ефективного

управління маркетингом, орієнтованого на довготривалий розвиток і адаптацію до нових викликів сучасного ринку.

У другому розділі, присвяченому аналізу системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет», продемонстровано, що компанія є провідним гравцем у сфері роздрібної торгівлі України, здатним ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, навіть в умовах воєнного стану. Проведений аналіз свідчить про наявність у компанії розгалуженої організаційної структури, яка включає підрозділи та партнерські підприємства, що забезпечують безперебійну роботу мережі, оптимізацію витрат та підтримку високих стандартів обслуговування.

Комплекс маркетингових заходів ТОВ «АТБ-Маркет» заснований на використанні моделі дискаунтера, яка забезпечує доступ до широкого асортименту товарів за конкурентними цінами. Значна увага приділяється підтримці національного виробника, розширенню власних торгових марок та інвестиціям у розвиток логістичної інфраструктури. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як мобільний додаток, електронні чеки та енергоощадні рішення, дозволяє підвищувати ефективність операцій і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

Фінансовий аналіз виявив суттєвий вплив воєнних дій на результати діяльності компанії. У 2022 році через логістичні виклики, зниження купівельної спроможності та зростання витрат ефективність маркетингової діяльності знизилася. Однак уже в 2023 році завдяки активізації маркетингових заходів, розширенню асортименту та адаптації до нових умов ринку спостерігалось відновлення показників ефективності. Комплексний показник ефективності маркетингу зріс до рівня, що перевищив показники 2021 року, підтверджуючи успішність обраної стратегії.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що «АТБ-Маркет» використовує збалансований підхід, який поєднує класичні та сучасні інструменти просування. Компанія приділяє значну увагу підтримці бренду, розробці акцій, програм лояльності та благодійним ініціативам, що зміцнюють її позиції як соціально

відповідального бізнесу. Водночас співпраця з рекламними агентствами дозволяє отримувати інноваційні рішення для просування бренду та залучення нових клієнтів.

Отже, система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АТБ-Маркет» є зразком ефективного управління в умовах нестабільності, що забезпечує не лише збереження, а й зміцнення конкурентних позицій компанії. Успіхи в адаптації до нових викликів дозволяють прогнозувати подальше підвищення ефективності маркетингової діяльності за умови постійного вдосконалення підходів та активного впровадження інновацій.

У третьому розділі було представлено низку напрямів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії та адаптацію до змінних умов ринку. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій акцентують увагу на комплексних рішеннях, орієнтованих на одночасне стимулювання продажів, зміцнення лояльності клієнтів та підвищення впізнаваності бренду. Зокрема, було запропоновано запровадження акцій, які поєднують фінансову вигоду для клієнтів із соціальною відповідальністю компанії, а також посилення цифрового маркетингу через персоналізацію пропозицій у мобільному додатку.

Важливим елементом рекомендацій стало впровадження інноваційних інструментів управління маркетингом. Серед них інтерактивна система лояльності з елементами гейміфікації, запуск платформи «АТБ Freshness» для прозорого інформування клієнтів про походження продукції, використання доповненої реальності у рекламних кампаніях та впровадження штучного інтелекту для аналізу та прогнозування попиту. Крім того, запропоновані заходи включають створення інтегрованих платформ для навчання персоналу та корпоративної взаємодії, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та мотивації працівників.

Загалом, третій розділ демонструє, що реалізація запропонованих заходів дозволить «АТБ-Маркет» не лише зберегти лідерські позиції на ринку роздрібної

торгівлі, але й закріпити імідж інноваційної та соціально відповідальної компанії. Збалансоване впровадження запропонованих інструментів забезпечить підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами та адаптацію до нових викликів, створюючи стійкі конкурентні переваги для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Л. Ю. Організація транспортного забезпечення комерційної діяльності підприємства. У книзі: Інноваційні напрямки інтеграції науки, освіти та виробництва. За загальною редакцією Є.П. Масюткіна. Керч, 2021. С. 481-484.
2. Андрущак І. Що таке digital marketing? Актуальність та важливість для бізнесу. 2022. URL: <https://msystem.ua/ua/shho-take-digital-marketing-aktualnist-ta-vazhlivist-dlja-biznesu/> (дата звернення: 12.11.2024)
3. Аринова З.А., Сагиндикова Р.С., Утарбаєва Г. К. Методи оцінки комерційної діяльності підприємств промисловості. Економічні та гуманітарні науки. 2021. № 8 (355). С. 102-109.
4. Бабух І. Б. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти / Бабух Ілона Борисівна. Економіка та суспільство. 2021.
5. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, №. 5, 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01> дата звернення 15.11.2024).
6. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А., Попова Ю. С., Маркетингові аспекти формування конкурентних переваг товару на ринку України. Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»: № 2(75). 2021.С.125-129.
7. Білецька І., Романчукевич М. Маркетингові інструменти просування продукції на ринок. № 2, 2023. С.34–41. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5>. (дата звернення 15.11.2024).
8. Бойчук І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції. Вісник Львівського торговельно-економічн. університету Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. Вип. 60. 124 с. (Екон. науки). С. 68-74.

9. Вествуд Дж. Як скласти маркетинговий план. Київ: Фабула, 2020. 176 с.
10. Глущенко В. С. Планування маркетингового моніторингу компанії у сучасних умовах // матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці», 8-10 квітня 2021 р. – Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», К.: Інтерсервіс, 2021. С.22-25.
11. Гранкіна С.В. Сучасні аспекти стратегій розвитку роздрібних комерційних мереж Сучасні питання економіки та управління. Збірник наукових праць I Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 59-63.
12. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
13. Денисова Д.Р., Старкова А. М. Організація комерційної діяльності підприємств із застосуванням маркетингового інструментарію. Освіта та наука без кордонів: соціально-гуманітарні науки. 2021. № 15. С. 47-50.
14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Г. Липич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 299 с.
15. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 487 с.
16. Економіка підприємства: практикум / Г. В. Соломіна. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 213 с.
17. Кислюк Л. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2020. 172 с.
18. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.

19. Ковшова І. О., Глущенко В. С. Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей компанії на ринку непродовольчих товарів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 3 (30). С. 34-41.
20. Колосінська М.І., Белей С.І., Бойда С.В. Економічна теорія-навчальний посібник Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2021. 241 с.
21. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.11.2024)
22. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>(дата звернення: 15.11.2024)
23. Кузьминчук Н.В, Писаревська Г.І., Ляшенко В.І. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство, № 56, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110> (дата звернення 15.11.2024).
24. Ланцюг вартості. 2022. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Ланцюг_вартості.html (дата звернення: 12.11.2024)
25. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 289 с.
26. Лішенко В. В. Концепція механізму управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Вісник студентського наукового товариства ГОУ ВПО «Донецький національний університет». 2021. Т. 3. № 13. С. 196-201.
27. Логінова Є. В. Особливості комерційної діяльності промислових підприємств за умов пандемії. Економіка та підприємництво. 2021. № 6 (131). С. 854-856.
28. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net> (дата звернення: 16.06.2023).

29. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-ta-pislyavoenniy-chas.html> (дата звернення 15.11.2024).
30. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
31. Моніторинг в процесі формування маркетингової стратегії підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4521-monitoring-v-protsesi-formuvannya-marketingovoji-strategiji-pidprijemstva.html> (дата звернення: 12.11.2024)
32. Моніторинг у маркетингу. URL: <https://studfile.net/preview/5706386/page:16> (дата звернення: 12.11.2024)
33. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atb.ua/page/structure_atb (дата звернення: 15.11.2024)
34. Офіційна фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219> (дата звернення: 15.11.2024)
35. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atb.ua/page/atb_about (дата звернення: 15.11.2024)
36. Пачева Н. О. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 17 листоп. 2022 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : А. Г. Благополучна, О. В. Джога, І. М. Поворознюк, Л. А. Слатвінська, Л. А. Чвертко, Умань : Візаві, 2022. С. 141-143.
37. Пачева Н. О., Лутай Лариса. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. № 52. 2023. 6 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/372554949_strategicnij_marketing_u_voennij_ta_pislavoennij_cas (дата звернення: 15.11.2024)

38. Подзігун С М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти 2022. № 4(22). С. 25-33. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267016) (дата звернення 15.11.2024).
39. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення 15.11.2024).
40. Шалунов В.В., Гранкіна С. В. Організація комерційної діяльності торгових підприємств на етапі. Modern Science. 2021. № 5-3. С. 139-142.
41. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (дата звернення 15.11.2024).
42. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення 15.11.2024).
43. Що таке CRM-система та як вона працює? - Creatio. 2024. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm#:~:text=Визначення%20CRM%20розшифровується%20як%20Customer,розвитку%20С%20утримання%20і%20залучення%20клієнтів> (дата звернення: 12.11.2024)
44. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. 2024. URL: https://laba.ua/blog/1618-что-такое-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSA_eu-ua&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwmYCzBhA6EiwAxFwfgHZLmN7cDP292vIuxEUDiQfaouatMjypQzaaTCdpzWU10FoSep11yxоCFfgQAvD_BwE (дата звернення: 12.11.2024)
45. Що таке SWOT аналіз? Дія-Бізнес. 2020. URL: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 12.11.2024)

46. Як 2 робити маркетинг під час війни. Skvot Mag. URL: <https://skvot.io/uk/blog/marketing-during-the-war> (дата звернення: 15.11.2024)
47. Який найкращий спосіб управління Agile-проектами? 2020. URL: <https://www.easyredmine.com/ua/вісті-в-easy-redmine/який-найкращий-спосіб-управління-agile-проектами> (дата звернення: 12.11.2024)
48. Янчук, Т., Денисова, А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. Економіка та суспільство, 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121> (дата звернення: 12.11.2024)
49. Business Process Management, BPM - IT-Enterprise. 2024. URL: [https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm#:~:text=БPM%20\(Business%20Process%20Management%2C%20управління,зрозумілість%20і%20прозорість%20бізнес-процесів.](https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm#:~:text=БPM%20(Business%20Process%20Management%2C%20управління,зрозумілість%20і%20прозорість%20бізнес-процесів.) (дата звернення: 12.11.2024)
50. Enterprise Resource Planning, ERP. 2024. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp> (дата звернення: 12.11.2024)
51. Six Sigma це? Проект як процес чи процес як проект. 2017. URL: <https://worksection.com/ua/blog/six-sigma.html> (дата звернення: 12.11.2024)
52. Zosym Махум. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces> (дата звернення: 12.11.2024)
53. Zosym Махум. Збалансована система показників (Balanced Scorecard). 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc> (дата звернення: 12.11.2024)