

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Розроблення заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу підприємства, спрямованої на підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»»

Виконала: студентка IV курсу,

групи МН-22

_____/ Савич О. М. /
(підпис)

Керівник

_____/ Афанасьєв І.Є./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Савич Олени Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розроблення заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу підприємства, спрямованої на підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

керівник роботи: Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 128 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства; Аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінка ефективності стратегії ТОВ «АТБ-маркет»; Розробку та обґрунтування удосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-маркет».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Характерні риси маркетингової стратегії підприємства; Класифікація маркетингових стратегій у сфері послуг; Процес реалізації маркетингової стратегії; Складова організації ТОВ «АТБ-Маркет»; Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»; Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; Цільова аудиторія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»; Дерево цілей маркетингового розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026-05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	06.03.2026-23.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 23.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.04.2026 12.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	13.05.2026-16.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026	
10	Попередній захист роботи	22.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	26.06.2026	

Студент

(підпис)Савич О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Савич О. М. Розроблення заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу підприємства, спрямованої на підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 66 сторінках, містить 13 таблиць, 9 рисунків. При підготовці роботи використано 31 літературне джерело.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: розроблення заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу підприємства, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання дослідження: Дослідити теоретичні основи формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства; Проаналізувати маркетингову діяльність підприємства; Надати оцінку ефективності стратегії ТОВ «АТБ-маркет»; Здійснити розробку та обґрунтування удосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

Об’єкт дослідження: маркетингова діяльність АТБ-Маркет.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування і удосконалення стратегії маркетингу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект, який забезпечує економію у розмірі близько 223,9 млн грн на рік.

Ключові слова: удосконалення стратегії, маркетинг, інструменти маркетингу, підвищення ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, роль та класифікація маркетингових стратегій підприємства	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти реалізації маркетингової діяльності в сучасних умовах	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії та визначення резервів її удосконалення	16
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	19
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко- економічних показників діяльності	19
2.2. Оцінка існуючої маркетингової стратегії та аналіз інструментів маркетингу підприємства	29
2.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	45
3.1. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства та оцінка його конкурентних позицій.....	45
3.2. Формування цілей маркетингової стратегії та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства.....	53
3.3. Розробка та економічне обґрунтування комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою залежить від правильно сформованої та реалізованої маркетингової стратегії. Посилення конкуренції на ринку продуктових супермаркетів, зміна споживчих потреб та активний розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств постійного вдосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю. Особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж шляхом використання сучасних маркетингових інструментів та методів просування товарів і послуг.

Для АТБ-Маркет актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації маркетингової стратегії до динамічних змін зовнішнього середовища та поведінки споживачів. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції серед національних та регіональних торговельних мереж, що потребує пошуку нових підходів до залучення та утримання клієнтів. Водночас ефективна маркетингова стратегія сприяє не лише збільшенню обсягів продажу, а й формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня лояльності покупців та зміцненню ринкових позицій.

Крім того, важливість дослідження обумовлена необхідністю впровадження інноваційних маркетингових рішень, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз існуючої маркетингової стратегії та розроблення заходів щодо її вдосконалення дозволять визначити перспективні напрями розвитку підприємства, підвищити результативність комунікацій із споживачами та забезпечити стабільне функціонування компанії в умовах нестабільного економічного середовища. Отримані результати дослідження можуть бути використані для практичного вдосконалення системи маркетингового управління підприємством.

Мета дослідження – розроблення заходів щодо удосконалення стратегії маркетингу підприємства, спрямованих на підвищення ефективності діяльності АТБ-Маркет.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
2. Проаналізувати маркетингову діяльність підприємства;
3. Надати оцінку ефективності стратегії ТОВ «АТБ-маркет»;
4. Здійснити розробку та обґрунтування удосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-маркет»
5. Розробка та обґрунтування удосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет».

Об’єкт дослідження – маркетингова діяльність АТБ-Маркет.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування і вдосконалення стратегії маркетингу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення та систематизація, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, економічний аналіз, SWOT-аналіз, стратегічний аналіз, розрахунково-аналітичний метод, економіко-математичні методи, графічний метод, табличний метод.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота представлена на 66 сторінках друкованого тексту, а також включає 31 джерело літератури. Дипломна робота включає в себе вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та класифікація маркетингових стратегій підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинг відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Зростання рівня конкуренції, швидкі зміни споживчих потреб і розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств формування чіткої та ефективної маркетингової стратегії. Саме маркетингова стратегія визначає основні напрями діяльності підприємства на ринку, сприяє досягненню довгострокових цілей та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова стратегія є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки вона формує механізм взаємодії підприємства зі споживачами, конкурентами та іншими суб'єктами ринку. Її основним призначенням є забезпечення максимально ефективного використання ресурсів підприємства для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Водночас правильно обрана стратегія маркетингу дозволяє підприємству формувати позитивний імідж, підвищувати рівень лояльності клієнтів та зміцнювати власні позиції на ринку [2].

Особливого значення маркетингові стратегії набувають для підприємств сфери роздрібної торгівлі, які функціонують в умовах постійної боротьби за споживача. Для таких компаній, як АТБ-Маркет, ефективна маркетингова стратегія є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Т.О. Зайчук [8, с. 159–160]	Маркетингова стратегія – це «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій».
Ф. Котлер [6, с. 127]	Маркетингова стратегія – це «логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання».
Войтович С., Потапук І. [9, с. 80]	Маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат.
Карачина Н., Зозуля І. [7, с. 168]	Маркетингова стратегія – основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів.
Ніколайчук О. [10, с. 115]	Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.
Багорка М. [11]	Маркетингова стратегія є важливою частиною процесу бізнес-планування, що включає стратегії розвитку окремих господарських підрозділів і загальну стратегію діяльності підприємства.
Павлішина Н. [12]	Маркетингова діяльність спрямована на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона являє собою процес реалізації дій, орієнтованих на досягнення маркетингових цілей із використанням відповідних методів, інструментів і технологій.

Джерело: складено автором

Використання сучасних маркетингових підходів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати

інноваційні методи просування товарів і покращувати якість обслуговування споживачів.



Рис. 1.1. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [1]

У теорії та практиці маркетингу існує значна кількість підходів до класифікації маркетингових стратегій залежно від цілей підприємства, ринкової позиції, конкурентних переваг та особливостей цільової аудиторії. Вивчення сутності, ролі та класифікації маркетингових стратегій дає можливість глибше зрозуміти механізми їх формування та реалізації, а також визначити найбільш ефективні напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Це

створює основу для розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового успіху на ринку.



Рис. 1.2. Класифікація маркетингових стратегій у сфері послуг

Джерело: [4]

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних характеристик послуг, які вирізняють підприємство серед конкурентів. Основною метою цієї стратегії є формування особливої цінності для споживачів через високу якість обслуговування, інноваційність, бренд або додаткові переваги. Завдяки цьому підприємство здатне підвищити лояльність клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку [11].

Стратегія низької вартості спрямована на мінімізацію витрат підприємства та надання послуг за доступнішими цінами порівняно з конкурентами. Реалізація такої стратегії передбачає ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів і зниження операційних витрат.

Стратегія концентрації на ринку передбачає орієнтацію підприємства на конкретний сегмент споживачів або вузьку ринкову нішу. У межах цієї стратегії компанія зосереджує свої ресурси та зусилля на задоволенні потреб визначеної групи клієнтів краще, ніж конкуренти. Такий підхід дає можливість глибше вивчити потреби цільової аудиторії та забезпечити високий рівень спеціалізації послуг [13].

Стратегія розширення асортименту послуг полягає у збільшенні кількості та різноманітності послуг, які пропонує підприємство. Вона спрямована на залучення нових клієнтів і задоволення ширшого спектра потреб уже існуючих споживачів. Завдяки впровадженню нових послуг підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити ринкові позиції.

Стратегія взаємодії з клієнтами ґрунтується на формуванні довгострокових і довірчих відносин зі споживачами. Вона передбачає активне спілкування з клієнтами, врахування їхніх побажань, забезпечення якісного сервісу та підтримки. Реалізація цієї стратегії сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства [14].

1.2. Організаційно-управлінські аспекти реалізації маркетингової діяльності в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання маркетингова діяльність підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його ефективного функціонування

та конкурентоспроможності. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій, зміна поведінки споживачів і нестабільність економічного середовища вимагають від підприємств удосконалення організаційно-управлінських підходів до реалізації маркетингової діяльності. У таких умовах підприємства повинні не лише адаптуватися до змін ринку, а й оперативно впроваджувати сучасні методи управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей [5].

Аспекти маркетингової діяльності охоплюють систему управління маркетингом, розподіл функцій між структурними підрозділами, координацію маркетингових процесів та прийняття ефективних управлінських рішень. Важливе значення має формування гнучкої організаційної структури, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами підприємства. Крім того, ефективне управління маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню рівня задоволення потреб споживачів, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Першим етапом формування маркетингової стратегії підприємства є визначення місії та цілей маркетингової діяльності. На цьому етапі підприємство формує загальне бачення своєї діяльності, визначає основне призначення на ринку та встановлює ключові орієнтири розвитку. Місія підприємства відображає його основні цінності, принципи роботи та спрямованість на задоволення потреб споживачів. Водночас цілі маркетингової діяльності повинні бути конкретними, реалістичними та орієнтованими на досягнення певних результатів, таких як збільшення обсягів продажу, підвищення ринкової частки, зміцнення конкурентних позицій або формування позитивного іміджу підприємства.

Наступним важливим етапом є побудова маркетингового плану розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, оцінюються ринкові можливості,

вивчаються потреби споживачів і діяльність конкурентів. На основі отриманих результатів визначаються перспективні напрями розвитку підприємства, цільові сегменти ринку та основні інструменти маркетингового впливу. Маркетинговий план виступає основою для подальшого формування стратегії та дозволяє систематизувати заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей.

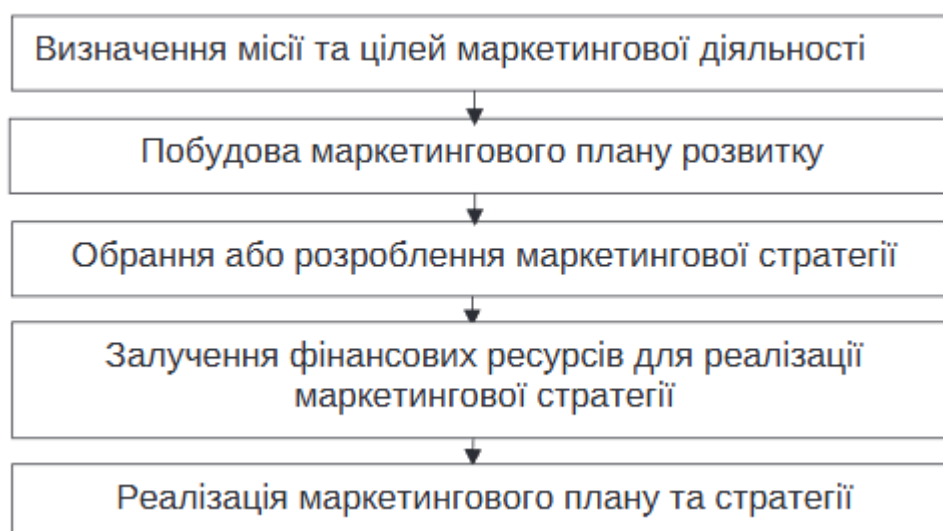


Рис. 1.3. Процес реалізації маркетингової стратегії

Джерело: [4; 5]

Важливим елементом процесу є обрання або розроблення маркетингової стратегії підприємства. На цьому етапі керівництво підприємства визначає найбільш ефективний спосіб досягнення стратегічних цілей залежно від ринкової ситуації та наявних ресурсів. Маркетингова стратегія може бути спрямована на розширення ринку збуту, посилення конкурентних переваг, удосконалення асортиментної політики, розвиток бренду або впровадження інноваційних методів просування продукції. Правильно обрана стратегія забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на дії конкурентів.

Особливу роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє забезпечення необхідними фінансовими ресурсами. Для успішного впровадження

запланованих маркетингових заходів підприємство повинно мати достатній рівень фінансування. Фінансові ресурси спрямовуються на проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту, маркетингові дослідження, розвиток цифрових каналів комунікації та вдосконалення системи обслуговування клієнтів. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє підприємству мінімізувати ризики та забезпечити максимальну результативність маркетингової діяльності.

Залучення фінансових ресурсів також передбачає визначення оптимального співвідношення між витратами на маркетинг і очікуваними результатами. Підприємство повинно оцінювати економічну доцільність кожного маркетингового заходу та контролювати рівень ефективності використання коштів. У сучасних умовах значна увага приділяється використанню інноваційних та цифрових маркетингових інструментів, які дозволяють досягати високих результатів за відносно менших витрат. Це сприяє підвищенню рентабельності маркетингової діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Після формування стратегії та забезпечення необхідного фінансування здійснюється реалізація маркетингового плану та стратегії. На цьому етапі підприємство впроваджує заплановані заходи, спрямовані на досягнення визначених цілей. Реалізація стратегії охоплює організацію рекламної діяльності, управління асортиментом продукції, формування цінової політики, розвиток каналів збуту та вдосконалення комунікації зі споживачами. Успішність реалізації значною мірою залежить від ефективності координації дій між структурними підрозділами підприємства та здатності швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Завершальним аспектом процесу є контроль та оцінка результатів реалізації маркетингової стратегії. Підприємство повинно постійно аналізувати досягнуті результати, оцінювати рівень виконання поставлених цілей і визначати

ефективність використаних маркетингових інструментів. За необхідності здійснюється коригування маркетингового плану або окремих елементів стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість маркетингової діяльності підприємства та підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії та визначення резервів її удосконалення

Ефективність маркетингової стратегії є одним із ключових показників успішності діяльності підприємства в сучасних умовах конкуренції. Саме від правильно сформованої та реалізованої маркетингової стратегії залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання. Оцінка ефективності маркетингової стратегії дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, а також оцінити доцільність використання ресурсів підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває пошук резервів удосконалення маркетингової стратегії, оскільки ринок постійно змінюється під впливом економічних, технологічних і соціальних факторів. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та дії конкурентів. Тому застосування методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Одним із найбільш поширених підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії є **економічний підхід**, який ґрунтується на аналізі фінансових результатів діяльності підприємства. У межах цього підходу

оцінюються такі показники, як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, частка ринку та окупність маркетингових витрат. Економічний підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно маркетингова стратегія впливає на фінансові результати підприємства та забезпечує досягнення його економічних цілей [15].

Наступним є **соціально-маркетинговий підхід**, який передбачає оцінку рівня задоволеності споживачів, лояльності клієнтів, іміджу підприємства та ефективності комунікацій із цільовою аудиторією. Цей підхід орієнтований не лише на фінансові результати, а й на формування довгострокових відносин із клієнтами. Для оцінки використовуються результати опитувань, аналіз відгуків споживачів, показники повторних покупок та рівень впізнаваності бренду [15].

Комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії поєднує економічні, соціальні та організаційні показники. Він дозволяє всебічно оцінити результативність маркетингової діяльності підприємства та врахувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У межах цього підходу аналізується ефективність використання маркетингових інструментів, конкурентні позиції підприємства, адаптивність до змін ринку та рівень інноваційності маркетингових рішень [17].

Важливим методичним підходом є також **стратегічний аналіз**, який передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG та інші методи стратегічного планування. Їх застосування дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити перспективні напрями вдосконалення маркетингової стратегії [13].

Отже, застосування різних методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії дає змогу комплексно проаналізувати результати маркетингової діяльності підприємства та визначити резерви її вдосконалення. Поєднання економічних, соціальних і стратегічних методів оцінки сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню

конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» (код ЄДРПОУ 30487219) зареєстроване 19 липня 1999 року та здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Станом на 07.06.2026 підприємство має статус зареєстрованої юридичної особи та продовжує функціонувати відповідно до чинного законодавства України [21].

Статутний капітал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» становить 9 930 148,65 грн, що формує фінансову основу його господарської діяльності. Керівництво підприємством здійснює Шаповалова Наталія Анатоліївна, яка є уповноваженою особою товариства та діє в межах повноважень, визначених статутом підприємства.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах із переважним продажем продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів (КВЕД 47.11). Крім основної діяльності, підприємство здійснює оптову торгівлю напоями та тютюновими виробами, неспеціалізовану оптову торгівлю продовольчими товарами, а також роздрібний продаж напоїв і тютюнових виробів у спеціалізованих магазинах.

Важливими напрямками діяльності товариства є виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання, а також надання послуг у сфері ресторанного господарства та мобільного харчування. Завдяки широкому спектру видів діяльності підприємство

забезпечує комплексне обслуговування споживачів та зміцнює свої позиції на ринку роздрібної торгівлі України [22].

Організаційна структура групи компаній (рис. 2.1) побудована за принципом централізованого управління та диверсифікації напрямів діяльності. На найвищому рівні знаходяться Наглядова рада, Рада директорів та Керуюча компанія, які здійснюють стратегічне керівництво, визначають основні напрями розвитку бізнесу, контролюють діяльність структурних підрозділів і забезпечують ефективну взаємодію між окремими підприємствами групи. Така система управління дозволяє координувати роботу великої кількості дочірніх компаній та забезпечувати стабільний розвиток усіх напрямів діяльності.

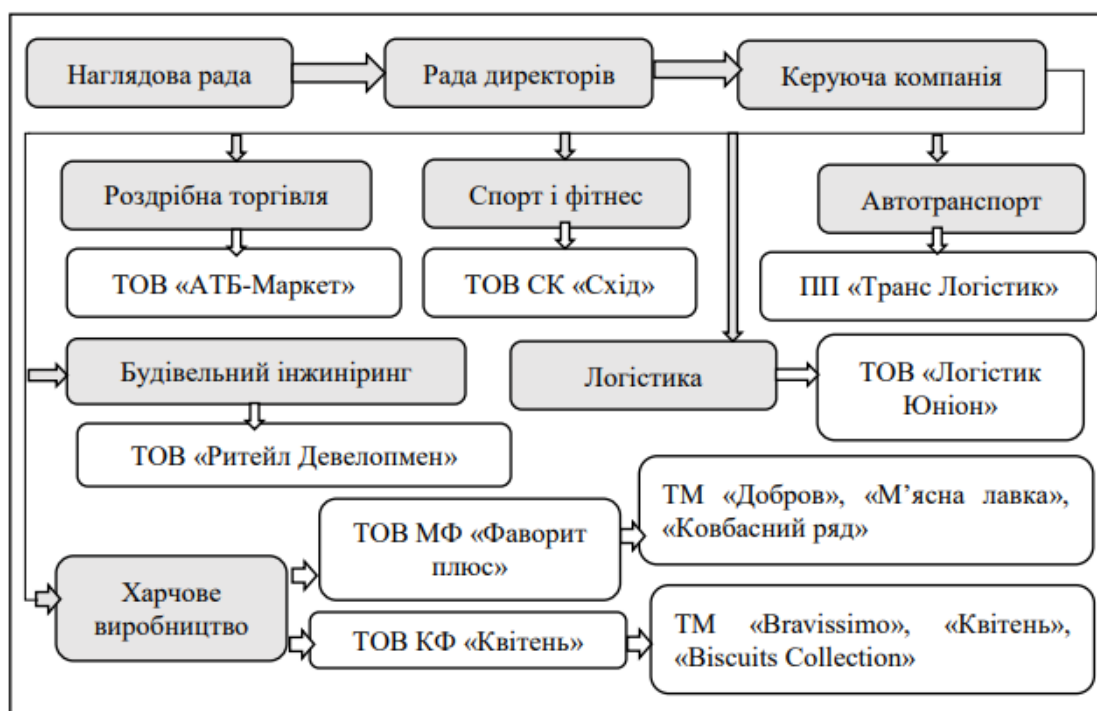


Рис. 2.1. Складова організації ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: [24]

Одним із ключових напрямів є роздрібна торгівля, яка представлена ТОВ «АТБ-Маркет». Даний підрозділ здійснює реалізацію товарів кінцевим споживачам через широкую мережу торговельних об'єктів. Важливе місце в

структурі також займає напрям спорту і фітнесу, представлений ТОВ СК «Схід», діяльність якого спрямована на розвиток спортивної інфраструктури та надання фізкультурно-оздоровчих послуг. Це свідчить про прагнення компанії розвивати не лише торговельний бізнес, а й соціально орієнтовані напрями діяльності.

Важливою складовою структури є транспортно-логістичний комплекс, до якого входять ПП «Транс Логістик» та ТОВ «Логістик Юніон». Дані підприємства забезпечують організацію перевезень, доставку товарів, управління складськими запасами та безперервність постачання продукції до торговельної мережі. Крім того, до складу групи входить напрям будівельного інжинірингу, представлений ТОВ «Рітейл Девелопмен», який займається проєктуванням, будівництвом та розвитком об'єктів торговельної інфраструктури, що сприяє розширенню мережі та підвищенню її ефективності.

Окреме місце в структурі займає харчове виробництво, яке представлене ТОВ МФ «Фаворит плюс» та ТОВ КФ «Квітень». Дані підприємства виробляють широкий асортимент продовольчих товарів під власними торговими марками, серед яких «Добров», «М'ясна лавка», «Ковбасний ряд», «Bravissimo», «Квітень» та «Biscuits Collection». Наявність власного виробництва дозволяє групі компаній контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та забезпечувати торговельну мережу конкурентоспроможними товарами, що зміцнює позиції підприємства на ринку.

Організаційна структура (Рис 2.2) підприємства побудована за ієрархічним принципом управління, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між усіма рівнями менеджменту. На найвищому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення та контролює досягнення поставлених цілей. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Безпосередньо генеральному директору підпорядковується рада директорів, яка виконує координаційні та контрольні функції. Рада директорів бере участь у формуванні політики підприємства, розглядає важливі питання розвитку, фінансової стабільності та вдосконалення системи управління. Через цей орган забезпечується узгодженість дій між різними структурними підрозділами підприємства.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: [23]

Центральне місце в організаційній структурі займають менеджери вищої ланки, які здійснюють оперативне управління основними напрямками діяльності мережі. У їх підпорядкуванні перебувають юридичний відділ мережі, фінансовий відділ мережі, маркетинговий відділ мережі, відділ логістики, відділ кадрів, а також відділ будівництва і ритейлу. Кожен із зазначених підрозділів виконує спеціалізовані функції, що забезпечують ефективну роботу підприємства та підтримку його господарської діяльності.

Юридичний відділ відповідає за правовий супровід діяльності підприємства, підготовку договорів та захист інтересів компанії. Фінансовий відділ здійснює планування, контроль та аналіз фінансових ресурсів. Маркетинговий відділ займається дослідженням ринку, просуванням товарів і послуг та формуванням позитивного іміджу підприємства. Відділ логістики забезпечує ефективне постачання товарів і матеріалів, а відділ кадрів організовує роботу з персоналом, підбір працівників та їх професійний розвиток. Відділ будівництва і рітейлу координує процеси розвитку торговельної мережі та реалізацію інвестиційних проєктів.

Наступним рівнем управління є територіальний директор, який координує діяльність окремих торговельних об'єктів та забезпечує виконання стратегічних завдань на визначеній території. Поряд із ним функціонує головний бухгалтер, який відповідає за організацію бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та контроль за дотриманням фінансової дисципліни. Такий розподіл обов'язків дозволяє ефективно поєднувати управлінські та фінансові функції.

На рівні безпосереднього управління торговельним об'єктом знаходиться директор магазину, якому підпорядковуються бухгалтер, адміністратор та завідувач складу. Адміністратор контролює роботу касирів і працівників торговельного залу, забезпечуючи якісне обслуговування покупців. Завідувач складу організовує приймання, зберігання та відпуск товарно-матеріальних цінностей, а в його підпорядкуванні перебувають комірники. Така структура забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами підприємства, чіткий розподіл функцій та належний контроль за виконанням виробничих і торговельних процесів.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про позитивну динаміку розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2023–2025 рр., що проявляється у зростанні вартості активів підприємства та нарощуванні власного капіталу. Особливо помітним є збільшення обсягів основних засобів, вартість яких зросла з 22 365 282 тис. грн у

2023 р. до 31 624 061 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст за досліджуваний період становив 9 258 779 тис. грн, або 41,40 %, що свідчить про активне інвестування компанії в розвиток матеріально-технічної бази, розширення торговельної мережі та модернізацію існуючих об'єктів. Водночас вартість нематеріальних активів у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросла на 86,47 %, що може бути пов'язано з розвитком програмного забезпечення, торговельних марок та інших нематеріальних ресурсів.

Таблиця 2.1

Актив та пасив компанії ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023-2025 рр., тис.грн.

Показник	2023	2024	2025
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	57 676	151 490	107 553
Первісна вартість	285 827	404 045	385 903
накопичена амортизація	228 151	252 555	278 350
Основні засоби	22 365 282	25 308 189	31 624 061
II. Оборотні активи Запаси	8 370 136	10 671 534	11 518 671
Виробничі запаси	116 723	371 839	203 696
Товари	8 253 413	10 299 694	11 314 974
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	9 930	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 519 921	5 259 295	7 224 461
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 865 394	2 905 421	2 462 351
товари, роботи, послуги	18 232 757	21 394 649	25 527 878
Інші поточні зобов'язання	9 284 721	11 863 613	12 536 387

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]

Позитивною тенденцією характеризуються й оборотні активи підприємства. Загальна вартість запасів збільшилася з 8 370 136 тис. грн у 2023 р. до 11 518 671 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 3 148 535 тис. грн або 37,62 %. Найбільшу частку у структурі запасів традиційно займають товари, обсяг яких зріс з 8 253 413 тис. грн до 11 314 974 тис. грн, тобто на 37,09 %. Таке збільшення свідчить про розширення асортименту продукції та зростання обсягів

товарообороту. Водночас виробничі запаси у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросли на 74,52 %, хоча протягом аналізованого періоду спостерігалися певні коливання їх величини.

Аналіз власного капіталу демонструє зміцнення фінансової стійкості підприємства. Розмір зареєстрованого капіталу залишався незмінним і становив 9 930 тис. грн, що є характерним для багатьох великих компаній. Водночас нерозподілений прибуток зріс з 4 519 921 тис. грн у 2023 р. до 7 224 461 тис. грн у 2025 р. Абсолютне збільшення склало 2 704 540 тис. грн або 59,84 %. Така тенденція свідчить про прибуткову діяльність підприємства та накопичення власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на подальший розвиток компанії.

Разом із зростанням активів спостерігається збільшення поточних зобов'язань. Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла з 18 232 757 тис. грн до 25 527 878 тис. грн, що становить приріст на 7 295 121 тис. грн або 40,01 %. Інші поточні зобов'язання також збільшилися з 9 284 721 тис. грн до 12 536 387 тис. грн, тобто на 35,02 %. Таке зростання пов'язане з розширенням масштабів діяльності підприємства, збільшенням обсягів закупівель товарів та активним використанням комерційного кредиту від постачальників.

Водночас позитивною тенденцією є скорочення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. За період 2023–2025 рр. її величина зменшилася з 2 865 394 тис. грн до 2 462 351 тис. грн, або на 14,07 %. Це свідчить про поступове погашення боргових зобов'язань та підвищення фінансової незалежності підприємства. Загалом результати аналізу показують, що ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 рр. демонструвало стабільне зростання активів, збільшення прибутковості та зміцнення власного капіталу, що є свідченням ефективного управління ресурсами та успішного розвитку компанії.

навіть в умовах складної економічної ситуації в Україні, спричиненої наслідками воєнного стану.

Таблиця 2.2

Фінансові результати компанії ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	181 089 665	208 905 300	247 348 831
Валовий: прибуток	47 849 817	56 270 396	66 934 034
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 589 065	3 099 374	3 427 397
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	133 239 848	152 634 904	180 414 797
Сукупний дохід	-450 399	3 099 374	3 427 397

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр. свідчить про стале зростання масштабів діяльності компанії. Чистий дохід від реалізації збільшився з 181 089 665 тис. грн у 2023 р. до 247 348 831 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 66 259 166 тис. грн, або 36,59 %. При цьому у 2024 р. дохід зріс на 15,36 % порівняно з 2023 р., а у 2025 р. – ще на 18,40 % порівняно з 2024 р. Така динаміка вказує на розширення обсягів продажу, зростання товарообороту та посилення ринкових позицій підприємства.

Позитивну тенденцію демонструє і валовий прибуток. Його величина зросла з 47 849 817 тис. грн у 2023 р. до 66 934 034 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 19 084 217 тис. грн, або 39,88 %. Темп зростання валового прибутку випереджає темп зростання чистого доходу, що свідчить про певне покращення валової рентабельності. Валовий прибуток у 2024 р. зріс на 17,60 % порівняно з 2023 р., а у 2025 р. – ще на 18,95 % порівняно з 2024 р.

Чистий фінансовий результат також зростав протягом усього періоду. Чистий прибуток збільшився з 2 589 065 тис. грн у 2023 р. до 3 427 397 тис. грн у

2025 р. Абсолютний приріст склав 838 332 тис. грн, або 32,38 %. У 2024 р. чистий прибуток зріс на 19,71 % порівняно з 2023 р., а у 2025 р. — ще на 10,58 % порівняно з 2024 р. Хоча темпи приросту чистого прибутку дещо сповільнилися у 2025 р., підприємство зберегло позитивну прибутковість і продовжило нарощувати фінансовий результат.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 133 239 848 тис. грн у 2023 р. до 180 414 797 тис. грн у 2025 р. Приріст становив 47 174 949 тис. грн, або 35,41 %. Темпи зростання собівартості є дещо нижчими за темпи зростання чистого доходу (36,59 %), що пояснює покращення валового фінансового результату. Частка собівартості у чистому доході зменшилася з 73,57 % у 2023 р. до 72,94 % у 2025 р., тобто на 0,63 в.п. Це свідчить про незначне підвищення ефективності операційної діяльності та управління витратами.

Окремої уваги заслуговує показник сукупного доходу. У 2023 р. він був від’ємним і становив -450 399 тис. грн, тоді як у 2024 р. досяг 3 099 374 тис. грн, а у 2025 р. – 3 427 397 тис. грн. Перехід від від’ємного до позитивного значення означає суттєве покращення загального фінансового результату та відновлення прибутковості після негативного впливу окремих факторів 2023 р. Загалом таблиця 2.2 демонструє, що ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 рр. забезпечило стабільне зростання доходів, валового та чистого прибутку, а також певне підвищення ефективності використання ресурсів, що свідчить про успішний розвиток компанії в умовах складного зовнішнього середовища.

Аналіз чисельності персоналу та витрат на оплату праці ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове розширення кадрового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 46 084 осіб у 2023 р. до 49 872 осіб у 2025 р. Загальний приріст за досліджуваний період становив 3 788 осіб, або 8,22 %. У 2024 році чисельність персоналу зросла на 1 879 осіб (4,08 %), а у 2025 році – ще на 1 909 осіб (3,98 %).

Це свідчить про стабільний розвиток підприємства, відкриття нових торговельних об'єктів та створення додаткових робочих місць.

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності персоналу та витрат на оплату праці ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46 084	47 963	49 872
Абсолютне відхилення, осіб	-	+1 879	+1 909
Темп росту, %	-	104,08	103,98
Середньомісячна заробітна плата, грн	19 486,37	22 174,58	25 463,92
Річний фонд оплати праці, тис. грн	10 772 422,92	12 762 560,08	15 238 407,41
Абсолютне відхилення ФОП, тис. грн	-	+1 990 137,16	+2 475 847,33
Темп росту ФОП, %	-	118,47	119,40

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]

Розрахунок фонду оплати праці:

ФОП = Середньооблікова чисельність працівників

* середньомісячну зарплату;

ФОП(2023) = 46 084 × 19 486,37 × 12 = 10 772 422,92 тис. грн

ФОП(2024) = 47 963 × 22 174,58 × 12 = 12 762 560,08 тис. грн

ФОП(2025) = 49 872 × 25 463,92 × 12 = 15 238 407,41 тис. грн

Позитивною тенденцією є постійне підвищення рівня оплати праці працівників. Середньомісячна заробітна плата збільшилася з 19 486,37 грн у 2023 р. до 25 463,92 грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 5 977,55 грн, або 30,68 %. У 2024 році середня заробітна плата зросла на 13,79 %, а у 2025 році – на 14,83 % порівняно з попереднім роком. Таке зростання пояснюється необхідністю підтримання конкурентоспроможного рівня оплати праці в умовах інфляційних процесів, дефіциту кадрів та підвищення соціальних стандартів в Україні.

Вагомі зміни відбулися і щодо фонду оплати праці підприємства. У 2023 році його обсяг становив 10 772 422,92 тис. грн, тоді як у 2025 році він досяг 15 238 407,41 тис. грн. Загальний приріст склав 4 465 984,49 тис. грн або 41,46 %. У 2024 році фонд оплати праці зріс на 1 990 137,16 тис. грн (18,47 %), а у 2025 році – ще на 2 475 847,33 тис. грн (19,40 %).

Зростання чисельності працівників та фонду оплати праці відбувалося на фоні подальшого розвитку мережі магазинів, логістичних центрів і супутньої інфраструктури компанії. Незважаючи на складні умови функціонування економіки під час воєнного стану, підприємство продовжувало створювати нові робочі місця та забезпечувати стабільну зайнятість населення. Це свідчить про високий рівень адаптивності компанії до зовнішніх викликів та її значну роль на ринку праці України.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 рр. проводило ефективну кадрову політику, спрямовану на розширення трудового потенціалу та підвищення добробуту працівників. Зростання чисельності персоналу, підвищення середньої заробітної плати та збільшення фонду оплати праці є свідченням фінансової стійкості підприємства, його стабільного розвитку та здатності підтримувати високий рівень соціальної відповідальності навіть в умовах воєнних ризиків.

2.2. Оцінка існуючої маркетингової стратегії та аналіз інструментів маркетингу підприємства

Для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно зазначити, що підприємство реалізує маркетингову стратегію, основою якої є цінове лідерство, широке ринкове охоплення та забезпечення максимальної доступності товарів для споживачів. Компанія орієнтується на задоволення потреб масового сегмента покупців,

пропонуючи широкий асортимент товарів повсякденного попиту за конкурентними цінами. Саме поєднання низьких цін, зручного розташування магазинів та високої доступності продукції дозволило АТБ зайняти провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України.



Рис. 2.3. Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: [22]

Маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на залучення максимально широкого кола споживачів незалежно від рівня доходів. Основними клієнтами мережі є домогосподарства із середнім та нижчим за середній рівнем доходу, сім'ї з дітьми, пенсіонери, студенти та працююче населення. Для задоволення потреб зазначених категорій покупців підприємство постійно підтримує широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, який налічує декілька тисяч найменувань. При цьому значна увага приділяється забезпеченню оптимального співвідношення ціни та якості продукції.

Важливим елементом маркетингової стратегії підприємства є розвиток власних торгових марок. ТОВ «АТБ-Маркет» активно просуває продукцію під брендами «Своя Лінія», «Розумний вибір», «De Luxe Foods & Goods Selected», «Добров», «Bravissimo», «Квас Бевериджиз», «М'ясна лавка» та іншими. Використання власних торгових марок дозволяє підприємству контролювати

якість продукції, знижувати витрати на посередників та пропонувати покупцям товари за нижчими цінами порівняно з аналогами відомих виробників. У результаті це сприяє формуванню лояльності споживачів та підвищенню конкурентоспроможності мережі.

Одним із ключових напрямів маркетингової стратегії є застосування політики щоденних низьких цін. На відміну від багатьох конкурентів, АТБ орієнтується не лише на проведення окремих акцій, а й на підтримання стабільно доступного рівня цін на основні групи товарів. Додатково компанія регулярно проводить акційні кампанії, тематичні знижки та спеціальні пропозиції, що стимулюють збільшення обсягів продажу та залучення нових покупців.

Суттєву роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє територіальна доступність торговельної мережі. АТБ є найбільшою мережею продуктових магазинів в Україні та продовжує активно розширювати географію своєї присутності. Розташування магазинів у густонаселених районах міст забезпечує зручність здійснення покупок та сприяє формуванню стабільного потоку клієнтів. Водночас розвиток власної логістичної інфраструктури дозволяє підтримувати безперебійне постачання товарів і оперативно реагувати на зміни попиту.

Для підтримки конкурентних позицій підприємство активно використовує сучасні маркетингові комунікації. Просування бренду здійснюється через офіційний вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі, рекламні кампанії в мережі Інтернет, зовнішню рекламу та друковані акційні каталоги. Значна увага приділяється цифровим каналам взаємодії зі споживачами, що дозволяє оперативно інформувати покупців про нові товари, акційні пропозиції та спеціальні програми лояльності.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії підтверджується позитивною динамікою фінансових показників підприємства. Як було встановлено у попередньому підрозділі, чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» зріс з

181 089 665 тис. грн у 2023 році до 247 348 831 тис. грн у 2025 році, або на 36,59 %, що свідчить про високу результативність обраної маркетингової політики. Зростання обсягів реалізації, прибутку та чисельності персоналу підтверджує зміцнення ринкових позицій компанії та успішну адаптацію її маркетингової стратегії до сучасних умов функціонування роздрібної торгівлі в Україні.

Цільова аудиторія є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме від правильного визначення споживачів залежить ефективність просування товарів та формування конкурентних переваг. Для ТОВ «АТБ-Маркет» характерною є орієнтація на масовий сегмент ринку, що обумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Компанія прагне забезпечити максимально широкий доступ населення до якісних товарів повсякденного попиту за доступними цінами, що дозволяє охоплювати значну кількість покупців різних соціальних категорій.



Рис. 2.4. Цільова аудиторія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: створено автором

Основною групою споживачів ТОВ «АТБ-Маркет» є працююче населення із середнім та нижчим за середній рівнем доходу. Для цієї категорії покупців важливими критеріями вибору торговельної мережі виступають доступність цін, широкий асортимент продукції та зручне розташування магазинів. Саме тому підприємство реалізує політику низьких цін і забезпечує наявність необхідних товарів щоденного споживання, що сприяє формуванню стабільного попиту та лояльності клієнтів.

Важливе місце серед цільової аудиторії займають сім'ї з дітьми. Дана категорія споживачів характеризується регулярними покупками продовольчих і непродовольчих товарів для повсякденних потреб. Для задоволення їхніх запитів підприємство формує широкий асортимент продуктів харчування, товарів для дому, засобів гігієни та дитячої продукції. Крім того, проведення акційних пропозицій та надання знижок дозволяє сім'ям оптимізувати власні витрати, що підвищує привабливість мережі серед цієї групи покупців.

Окремими сегментами цільової аудиторії виступають молодь і студенти. Для цих категорій споживачів важливими є не лише доступні ціни, а й швидкість здійснення покупок, сучасний формат магазинів та використання цифрових сервісів. ТОВ «АТБ-Маркет» активно впроваджує сучасні технології обслуговування, розвиває мобільний додаток та використовує цифрові канали комунікації, що дозволяє підтримувати ефективну взаємодію з молодими покупцями та формувати позитивний імідж бренду.

Значну частку клієнтів мережі становлять також пенсіонери, для яких першочергове значення мають доступність товарів першої необхідності та можливість економії сімейного бюджету. Завдяки політиці цінового лідерства, широкому асортименту продукції та зручному розташуванню торговельних об'єктів ТОВ «АТБ-Маркет» успішно задовольняє потреби цієї категорії населення. Таким чином, цільова аудиторія підприємства охоплює різні

соціально-демографічні групи споживачів, що забезпечує стабільний попит на продукцію та сприяє зміцненню ринкових позицій компанії.

ТОВ «АТБ-Маркет» використовує комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій, поєднуючи традиційні та цифрові канали взаємодії зі споживачами. Найбільш активно підприємство розвиває цифрові інструменти комунікацій, серед яких важливе місце займають офіційний сайт, мобільний додаток та соціальні мережі.

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ-Маркет»

Інструмент маркетингових комунікацій	Характеристика використання	Оцінка ефективності
Офіційний сайт	Компанія використовує корпоративний сайт для інформування споживачів про асортимент продукції, акційні пропозиції, адреси магазинів, умови доставки та діяльність підприємства. Також через сайт забезпечується доступ до інтернет-магазину та мобільного додатку.	Висока. Забезпечує оперативний доступ до інформації та підтримує взаємодію зі споживачами.
Соціальні мережі	АТБ активно представлена у Facebook, Instagram, Telegram та інших цифрових каналах, де публікуються новини, акції, інформація про нові товари та соціальні ініціативи підприємства.	Висока. Дозволяє підтримувати постійний контакт із покупцями та підвищувати впізнаваність бренду.
Мобільний застосунок	Мобільний додаток надає можливість переглядати акції, формувати список покупок, користуватися інтернет-магазином, отримувати персональні пропозиції та спеціальні ціни. Додаток має понад 1 млн завантажень та високі оцінки користувачів.	Дуже висока. Сприяє підвищенню лояльності клієнтів та стимулює повторні покупки.
Рекламні кампанії	Підприємство використовує зовнішню рекламу, рекламу в мережі Інтернет, акційні каталоги, POS-матеріали у магазинах та цифрову рекламу для інформування про спеціальні пропозиції та знижки.	Висока. Забезпечує широке охоплення цільової аудиторії та підтримує високий рівень продажів.
Email-розсилки та push-повідомлення	Через мобільний додаток та електронні канали комунікації компанія інформує клієнтів про нові акції, спеціальні пропозиції, персональні знижки та новинки асортименту.	Середня–висока. Дозволяє підтримувати індивідуальну взаємодію зі споживачами та стимулювати повторні покупки.
PR-заходи та соціальні проекти	Компанія регулярно бере участь у благодійних, соціальних та гуманітарних ініціативах, підтримує населення та реалізує проекти корпоративної соціальної відповідальності.	Висока. Формує позитивний імідж підприємства та підвищує довіру споживачів до бренду.

Джерело: створено автором

Загалом система маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується високою ефективністю та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Разом з тим перспективним напрямом подальшого розвитку є розширення персоналізованих цифрових комунікацій та вдосконалення інструментів взаємодії з клієнтами на основі аналізу їх поведінки та споживчих переваг.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.5, свідчить про високу ефективність маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2023–2025 рр. Одним із головних результатів реалізації маркетингової стратегії стало стаке зростання фінансових показників підприємства

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	181 089 665	208 905 300	247 348 831	+66 259 166
Чистий прибуток, тис. грн	2 589 065	3 099 374	3 427 397	+838 332
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46 084	47 963	49 872	+3 788
Кількість магазинів, од.	1 229	1257	1 320	+91
Частка ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами, %	22,5	23,8	25,1	+2,6 в.п.
Рівень впізнаваності бренду, %	92	94	96	+4 в.п.
Кількість покупців (оцінка), млн осіб	4,3	4,6	4,9	+0,6

Джерело: створено автором

Так, чистий дохід від реалізації збільшився з 181 089 665 тис. грн у 2023 році до 247 348 831 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 66 259 166 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів продажу, збільшення

товарообороту та успішне залучення нових споживачів. Водночас чистий прибуток зріс на 838 332 тис. грн і досяг 3 427 397 тис. грн у 2025 році, що підтверджує позитивний вплив маркетингових заходів на фінансові результати діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності маркетингової стратегії є розширення масштабів діяльності компанії. За досліджуваний період кількість магазинів мережі збільшилася з 1 229 до 1 320 одиниць, тобто на 91 торговельний об'єкт. Розширення торговельної мережі сприяло підвищенню доступності послуг для споживачів та зміцненню позицій підприємства на регіональних ринках. Одночасно середньооблікова чисельність працівників зросла з 46 084 до 49 872 осіб, або на 3 788 працівників. Це свідчить про активний розвиток підприємства, створення нових робочих місць та збільшення обсягів обслуговування покупців.

Позитивні результати маркетингової діяльності підтверджуються також зміцненням конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Частка ринку підприємства збільшилася з 22,5 % у 2023 році до 25,1 % у 2025 році, що становить приріст на 2,6 відсоткових пункти. Така динаміка свідчить про зростання конкурентоспроможності мережі та ефективність використання маркетингових інструментів. Водночас рівень впізнаваності бренду зріс із 92 % до 96 %, що є результатом активного застосування рекламних кампаній, цифрових комунікацій та програм лояльності.

Окремої уваги заслуговує зростання кількості покупців, яка за аналізований період збільшилася з 4,3 млн до 4,9 млн осіб. Приріст клієнтської бази на 0,6 млн осіб свідчить про високий рівень довіри споживачів до бренду АТБ, ефективність цінової політики та здатність підприємства задовольняти потреби різних категорій населення. Загалом результати аналізу підтверджують, що маркетингова стратегія ТОВ «АТБ-Маркет» є результативною та забезпечує стабільне зростання фінансових показників, розширення ринкової присутності,

підвищення впізнаваності бренду та зміцнення лідерських позицій компанії на ринку роздрібної торгівлі України.

Особливо важливо відзначити, що позитивна динаміка всіх досліджуваних показників була досягнута в умовах воєнного стану, який супроводжується високим рівнем економічної нестабільності, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності населення та підвищенням ризиків ведення бізнесу. Незважаючи на складні умови функціонування, ТОВ «АТБ-Маркет» змогло не лише зберегти свої ринкові позиції, а й забезпечити зростання доходів, прибутку, кількості магазинів та клієнтської бази. Це свідчить про високу ефективність маркетингової стратегії підприємства, здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень попиту на свою продукцію. Зростання частки ринку та рівня впізнаваності бренду підтверджує, що компанія успішно використовувала маркетингові інструменти для зміцнення конкурентних переваг навіть в умовах тривалих воєнних викликів.

2.3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства

У процесі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» було встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України та демонструє стабільне зростання основних фінансово-економічних показників. Ефективність реалізованої маркетингової стратегії підтверджується збільшенням чистого доходу, розширенням торговельної мережі, зростанням кількості покупців та підвищенням рівня впізнаваності бренду. Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства та знижувати

ефективність окремих маркетингових інструментів у сучасних умовах господарювання.

Особливої актуальності питання вдосконалення маркетингової діяльності набувають в умовах посилення конкуренції на ринку, цифровізації бізнес-процесів та впливу воєнного стану на поведінку споживачів. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення лояльності покупців та забезпечення подальшого зростання фінансових результатів доцільним є розроблення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Тому в даному підрозділі буде обґрунтовано практичні рекомендації щодо вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно виділити такі проблеми маркетингової стратегії:

1. Недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій

Незважаючи на активне використання цифрових каналів просування, значна частина маркетингових повідомлень АТБ орієнтована на масового споживача. Водночас сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі передбачають застосування індивідуального підходу до клієнтів на основі аналізу їхніх купівельних переваг. Недостатня персоналізація рекламних пропозицій може знижувати ефективність маркетингових кампаній та обмежувати можливості підвищення лояльності покупців.

2. Обмежені можливості програм лояльності порівняно з конкурентами

На ринку роздрібної торгівлі активно розвиваються бонусні програми, накопичувальні системи знижок та персональні пропозиції для постійних клієнтів. У порівнянні з окремими конкурентами маркетингові інструменти стимулювання повторних покупок у ТОВ «АТБ-Маркет» потребують

подальшого вдосконалення. Це може впливати на рівень утримання клієнтів та частоту здійснення покупок.

3. Посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі

Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку великих торговельних мереж України. Конкуренти активно впроваджують нові формати магазинів, цифрові сервіси, програми лояльності та маркетингові акції. У таких умовах АТБ необхідно постійно вдосконалювати маркетингову стратегію для збереження та зміцнення своїх ринкових позицій.

4. Недостатній розвиток електронної комерції та онлайн-сервісів

Світові тенденції розвитку торгівлі свідчать про стрімке зростання популярності онлайн-покупок і доставки товарів. Незважаючи на розвиток цифрових технологій, потенціал електронної комерції та онлайн-взаємодії з клієнтами використовується не повною мірою. Це може обмежувати можливості залучення нових категорій споживачів, особливо молоді та активних користувачів цифрових сервісів.

5. Вплив воєнного стану на поведінку споживачів та маркетингову діяльність

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на споживчі настрої населення, структуру попиту та рівень купівельної спроможності. Частина маркетингових інструментів втратила свою ефективність через зміни в поведінці покупців. Крім того, підприємство змушене адаптувати маркетингові заходи до умов економічної нестабільності, інфляції та логістичних ризиків.

6. Недостатнє використання аналітики клієнтських даних

Сучасний маркетинг базується на використанні великих масивів даних для прогнозування попиту та формування індивідуальних пропозицій. У діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» існує потреба в подальшому розвитку систем маркетингової аналітики, які дозволять більш точно визначати потреби споживачів,

прогнозувати їхню поведінку та підвищувати результативність маркетингових рішень.

7. Необхідність посилення цифрового маркетингу та присутності в соціальних мережах

Значна частина цільової аудиторії отримує інформацію через цифрові канали комунікації. Тому для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству необхідно активніше використовувати інструменти інтернет-маркетингу, контент-маркетингу, таргетованої реклами та взаємодії зі споживачами через соціальні мережі. Це сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу та залученню нових клієнтів.

Однією з ключових проблем маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є ***обмежені можливості програм лояльності порівняно з основними конкурентами на ринку роздрібної торгівлі.***

У сучасних умовах конкуренції покупці все більше орієнтуються не лише на рівень цін, а й на додаткові переваги, які вони можуть отримати під час здійснення покупок. Бонусні бали, персональні знижки, накопичувальні системи заохочення та індивідуальні пропозиції стали важливими інструментами утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок. Водночас у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» система лояльності не забезпечує достатнього рівня персоналізованої взаємодії зі споживачами, що обмежує можливості формування довгострокової прихильності покупців до бренду.

Наявність ефективної програми лояльності дозволяє підприємству не лише збільшувати частоту покупок, а й отримувати інформацію про споживчі вподобання клієнтів. Аналіз таких даних дає можливість формувати персональні пропозиції, прогнозувати попит та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. Для ТОВ «АТБ-Маркет» впровадження сучасної цифрової програми лояльності дозволить активніше використовувати клієнтську

аналітику, підвищити рівень задоволеності споживачів та зміцнити конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2.7

Характеристика запропонованого заходу щодо вдосконалення програми
лояльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Елемент заходу	Характеристика
Назва заходу	Впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus»
Проблема, що вирішується	Недостатній рівень утримання клієнтів та відсутність персоналізованих пропозицій
Мета заходу	Підвищення лояльності покупців та збільшення частоти повторних покупок
Основний інструмент	Нарахування бонусних балів за покупки
Канал реалізації	Мобільний додаток та електронна картка покупця
Додаткові можливості	Персональні знижки, індивідуальні акції, електронні купони
Очікуваний результат	Зростання кількості постійних клієнтів та збільшення товарообороту
Вплив на маркетингову діяльність	Підвищення ефективності маркетингових комунікацій та якості взаємодії зі споживачами

Джерело: створено автором

З метою вирішення зазначеної проблеми пропонується впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus», інтегрованої з мобільним додатком підприємства. Суть заходу полягає у створенні персонального електронного кабінету покупця, в якому накопичуватимуться бонусні бали за кожну покупку. Накопичені бонуси можуть використовуватися для отримання знижок на наступні покупки або участі у спеціальних акційних пропозиціях. Крім того, система повинна автоматично формувати індивідуальні пропозиції на основі історії покупок конкретного клієнта.

Запропонований захід дозволить збільшити частоту відвідування магазинів, стимулювати повторні покупки та підвищити рівень лояльності споживачів. Водночас підприємство отримає додаткові можливості для збору

маркетингової інформації про поведінку клієнтів, що сприятиме більш ефективному плануванню рекламних кампаній та асортиментної політики. У результаті реалізації заходу очікується зростання обсягів продажу, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності.

Проведене обґрунтування свідчить, що впровадження цифрової програми лояльності є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Реалізація даного заходу сприятиме формуванню довгострокових відносин із покупцями, підвищенню їхньої прихильності до бренду та забезпечить додаткові можливості для зростання фінансових результатів підприємства навіть в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Однією з найбільш вагомих проблем, що впливає на ефективність маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», *є наслідки воєнного стану в Україні.*

Воєнні дії спричинили суттєві зміни у поведінці споживачів, їхніх потребах та купівельних пріоритетах. Значна частина населення стала більш ощадливою у витратах, зосереджуючи увагу переважно на товарах першої необхідності. Одночасно відбулося скорочення попиту на окремі категорії непродовольчих товарів, що потребує перегляду маркетингових підходів до формування асортименту та просування продукції.

Воєнний стан також супроводжується високими темпами інфляції, коливанням цін, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням платоспроможності населення. У таких умовах традиційні маркетингові інструменти, які були ефективними в довоєнний період, не завжди забезпечують очікуваний результат. Споживачі стали більш чутливими до цінових змін та акційних пропозицій, що змушує підприємство приділяти особливу увагу політиці ціноутворення та підтримці доступності товарів для населення.

Таблиця 2.8

Характеристика заходу щодо адаптації маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» до умов воєнного стану

Елемент заходу	Характеристика
Назва заходу	Адаптація маркетингової діяльності до умов воєнного стану
Проблема, що вирішується	Зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих пріоритетів
Мета заходу	Підтримка попиту та збереження лояльності споживачів
Основні інструменти	Збільшення частки товарів першої необхідності та соціальних товарів
Цільова аудиторія	Населення із середнім та низьким рівнем доходу
Очікуваний результат	Підвищення рівня задоволеності покупців та стабілізація обсягів продажу
Вплив на діяльність підприємства	Зміцнення конкурентних позицій та підвищення адаптивності до кризових умов

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності пропонується впровадження комплексу антикризових маркетингових заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до умов воєнного стану. Основними складовими даного заходу повинні стати розширення асортименту соціально значущих товарів, збільшення кількості акційних пропозицій на товари повсякденного попиту, посилення комунікації із покупцями через цифрові канали та проведення соціально орієнтованих маркетингових кампаній. Такий підхід дозволить підтримувати високий рівень довіри споживачів та зберігати конкурентні позиції підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Реалізація запропонованого заходу сприятиме зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та збереженню стабільних обсягів реалізації продукції. Крім того, соціально відповідальна маркетингова політика дозволить формувати позитивний імідж

підприємства та посилити його репутацію серед споживачів, що є особливо важливим у період воєнних викликів.

Запропонований захід є актуальним для ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки дозволяє врахувати особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану та забезпечити більш ефективне реагування на зміни споживчого попиту, економічні ризики та конкурентні виклики.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства та оцінка його конкурентних позицій

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін маркетингового середовища та своєчасно реагувати на дії конкурентів. Посилення конкуренції, динамічність ринкових процесів і зміна потреб споживачів вимагають від підприємств постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на результати їхньої діяльності. Саме тому стратегічний аналіз маркетингового середовища є важливим інструментом для визначення перспектив розвитку підприємства та формування ефективної маркетингової стратегії.

У межах даного підрозділу буде проведено дослідження маркетингового середовища підприємства, визначено ключові фактори впливу на його діяльність, а також здійснено оцінку конкурентних позицій на відповідному ринку. Результати аналізу дозволять виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ринкові можливості та загрози, а також сформулювати підґрунтя для розроблення обґрунтованих стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Політичні фактори є одними з найбільш впливових для діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Воєнний стан, який триває в Україні, суттєво впливає на умови функціонування підприємства через підвищення ризиків ведення бізнесу, порушення логістичних маршрутів та необхідність забезпечення безперервності постачання товарів. Крім того, державне регулювання цін на окремі категорії

соціально значущих товарів обмежує можливості підприємства щодо формування цінової політики. Водночас діяльність АТБ як одного з найбільших операторів продовольчого ринку сприяє зміцненню його соціальної ролі та підвищенню довіри споживачів.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет»

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу
Політичні (Р)	Воєнний стан в Україні; державне регулювання цін на соціально важливі товари; зміни податкового законодавства; державна підтримка критичної інфраструктури	Переважно негативний, але створює умови для розвитку соціально відповідального маркетингу
Економічні (Е)	Інфляція; зниження купівельної спроможності населення; коливання валютного курсу; зростання логістичних витрат; нестабільність економіки	Негативний вплив на обсяги продажів та витрати підприємства
Соціальні (S)	Зміна споживчих пріоритетів; зростання попиту на товари першої необхідності; демографічні зміни; підвищення чутливості до цін	Формує необхідність адаптації асортименту та маркетингових комунікацій
Технологічні (Т)	Розвиток цифрових технологій; електронна комерція; мобільні додатки; Big Data; автоматизація бізнес-процесів	Створює можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності

Джерело: створено автором

Економічні фактори також мають значний вплив на маркетингову діяльність підприємства. Високий рівень інфляції, зростання вартості енергоносіїв, логістичних послуг та закупівельних цін призводять до підвищення витрат підприємства. Одночасно зниження реальних доходів населення змушує споживачів більш раціонально підходити до здійснення покупок та віддавати перевагу магазинам із доступними цінами. Саме тому стратегія цінового лідерства, яку реалізує ТОВ «АТБ-Маркет», залишається важливою конкурентною перевагою в сучасних економічних умовах.

Серед соціальних факторів особливу роль відіграють зміни у поведінці споживачів, спричинені воєнним станом та економічною нестабільністю.

Покупці дедалі більше орієнтуються на придбання товарів першої необхідності, акційні пропозиції та продукцію власих торгових марок, що дозволяє економити сімейний бюджет. Крім того, спостерігається зростання вимог до якості обслуговування, швидкості здійснення покупок та доступності торговельних об'єктів. У зв'язку з цим підприємству необхідно постійно адаптувати маркетингову політику до змін потреб споживачів.

Технологічні фактори створюють значні можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Активний розвиток цифрових технологій сприяє впровадженню сучасних інструментів взаємодії з клієнтами, використанню мобільних додатків, електронної комерції та аналітики клієнтських даних. Особливого значення набувають технології персоналізації маркетингових комунікацій, які дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для покупців та підвищувати рівень їхньої лояльності. Саме тому впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus» є актуальним напрямом удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що на маркетингову діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» суттєво впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища. Найбільшими загрозами для підприємства є наслідки воєнного стану, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Водночас розвиток цифрових технологій, використання маркетингової аналітики та вдосконалення програм лояльності створюють додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності його маркетингової діяльності.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АТБ-Маркет»

Для об'єктивної оцінки конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно проаналізувати основних конкурентів підприємства на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України. Найбільш вагомими конкурентами компанії є Сільпо, VARUS, Фора та Novus. Кожна із зазначених

мереж використовує власні маркетингові інструменти, що створює конкурентний тиск на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Сільпо

Мережа супермаркетів «Сільпо» є одним із найбільших конкурентів АТБ на українському ринку роздрібної торгівлі. Компанія позиціонує себе як мережа із широким вибором продукції та високим рівнем сервісу. Основною особливістю «Сільпо» є орієнтація на покупців із середнім та вище середнього рівнем доходів, що відрізняє її від АТБ, який зосереджується переважно на політиці низьких цін.

Рівень цін у мережі «Сільпо» загалом є вищим порівняно з АТБ. Водночас підприємство пропонує значно ширший асортимент товарів, включаючи преміальні продукти, імпортні товари та ексклюзивні позиції власого виробництва. Це дозволяє компанії задовольняти потреби більш вимогливих споживачів та формувати додаткову цінність для покупців.

Важливою конкурентною перевагою «Сільпо» є розвинена програма лояльності «Власний Рахунок», яка надає клієнтам персональні знижки, бонуси та спеціальні пропозиції. Завдяки використанню аналітики купівельної поведінки компанія формує індивідуальні пропозиції для клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та стимулює повторні покупки.

Серед цифрових сервісів мережа активно використовує мобільний застосунок, онлайн-магазин, доставку товарів та персоналізовані маркетингові комунікації. Частка ринку компанії залишається однією з найбільших серед українських супермаркетів, що робить її серйозним конкурентом для АТБ. Основними конкурентними перевагами «Сільпо» є широкий асортимент, сучасні цифрові сервіси та ефективна програма лояльності.

Основні переваги конкурента:

- широкий асортимент товарів;
- сильна програма лояльності;
- високий рівень сервісу;

-розвинені цифрові канали продажу.

VARUS

Мережа VARUS займає вагоме місце на ринку роздрібної торгівлі України та активно конкурує з АТБ у великих містах країни. Компанія орієнтується на покупців середнього цінового сегмента та приділяє значну увагу розвитку сучасних форматів обслуговування клієнтів.

Рівень цін у магазинах VARUS переважно є середнім і дещо вищим порівняно з АТБ. Водночас мережа пропонує широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, а також значну кількість продукції власних торгових марок. Особлива увага приділяється свіжим продуктам, готовим стравам та кулінарній продукції.

Суттєвою конкурентною перевагою VARUS є програма лояльності та система персоналізованих акцій для постійних покупців. Компанія активно використовує механізми накопичення бонусів, електронні купони та індивідуальні пропозиції, що стимулює частоту покупок і підвищує рівень утримання клієнтів.

Цифрові сервіси VARUS включають мобільний додаток, інтернет-магазин, онлайн-доставку та електронні маркетингові комунікації. Завдяки активному використанню цифрових технологій компанія зміцнює свої конкурентні позиції та поступово розширює клієнтську базу. Основними перевагами VARUS є сучасний формат обслуговування, цифровізація процесів та ефективна робота з клієнтами.

Основні переваги конкурента:

- персоналізовані акційні пропозиції;
- сучасні цифрові сервіси;
- онлайн-доставка товарів;
- ефективна система взаємодії з клієнтами.

Фора

Мережа «Фора» входить до числа найбільш відомих торговельних мереж України та функціонує переважно у форматі магазинів біля дому. Такий формат забезпечує зручність здійснення покупок та дозволяє компанії успішно конкурувати за рахунок територіальної доступності торговельних об'єктів.

Рівень цін у магазинах «Фора» переважно є середнім або дещо вищим за ціни АТБ. Асортимент продукції орієнтований на задоволення щоденних потреб населення та включає широкий вибір продуктів харчування, товарів першої необхідності та продукції власних торгових марок.

Компанія активно використовує програму лояльності, яка дозволяє покупцям отримувати бонуси, знижки та брати участь у спеціальних акціях. Важливою перевагою є використання персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів, що підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

У сфері цифрових технологій «Фора» використовує мобільний застосунок, онлайн-сервіси та сучасні канали комунікації зі споживачами. Незважаючи на меншу частку ринку порівняно з АТБ, компанія успішно утримує свої позиції завдяки зручному розташуванню магазинів та високому рівню клієнтоорієнтованості.

Основні переваги конкурента:

- формат «магазин біля дому»;
- зручне розташування торговельних точок;
- розвинена програма лояльності;
- високий рівень клієнтського сервісу.

Novus

Мережа Novus є одним із провідних представників сегмента сучасних супермаркетів та гіпермаркетів в Україні. Компанія орієнтується переважно на покупців із середнім та високим рівнем доходу, пропонуючи широкий асортимент продукції та підвищений рівень обслуговування.

Рівень цін у магазинах Novus є одним із найвищих серед основних конкурентів АТБ. Водночас мережа пропонує дуже широкий вибір товарів, включаючи імпорتنу продукцію, преміальні бренди, органічні товари та продукцію власого виробництва. Така стратегія дозволяє компанії формувати імідж якісного та сучасного ритейлера.

Важливим елементом маркетингової політики Novus є використання програм лояльності, персональних знижок та спеціальних акцій для постійних клієнтів. Компанія активно застосовує аналітичні інструменти для вивчення поведінки покупців та формування індивідуальних пропозицій.

Серед цифрових сервісів Novus використовує мобільний застосунок, електронну програму лояльності, інтернет-магазин та доставку товарів. Незважаючи на меншу частку ринку порівняно з АТБ, компанія залишається сильним конкурентом завдяки високій якості сервісу, широкому асортименту та сучасним маркетинговим інструментам.

Основні переваги конкурента:

- преміальний асортимент продукції;
- високий рівень обслуговування;
- сучасні цифрові сервіси;
- персоналізовані маркетингові пропозиції.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що основні конкуренти ТОВ «АТБ-Маркет» активно використовують програми лояльності, персоналізовані маркетингові комунікації та цифрові сервіси для залучення й утримання клієнтів. Найбільш сильними сторонами конкурентів є індивідуалізація пропозицій, бонусні програми та розвинені онлайн-сервіси. Водночас ключовою конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-Маркет» залишається політика цінового лідерства, широка мережа магазинів та висока впізнаваність бренду. Результати аналізу підтверджують доцільність впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus», яка дозволить підвищити рівень

персоналізації маркетингових комунікацій та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

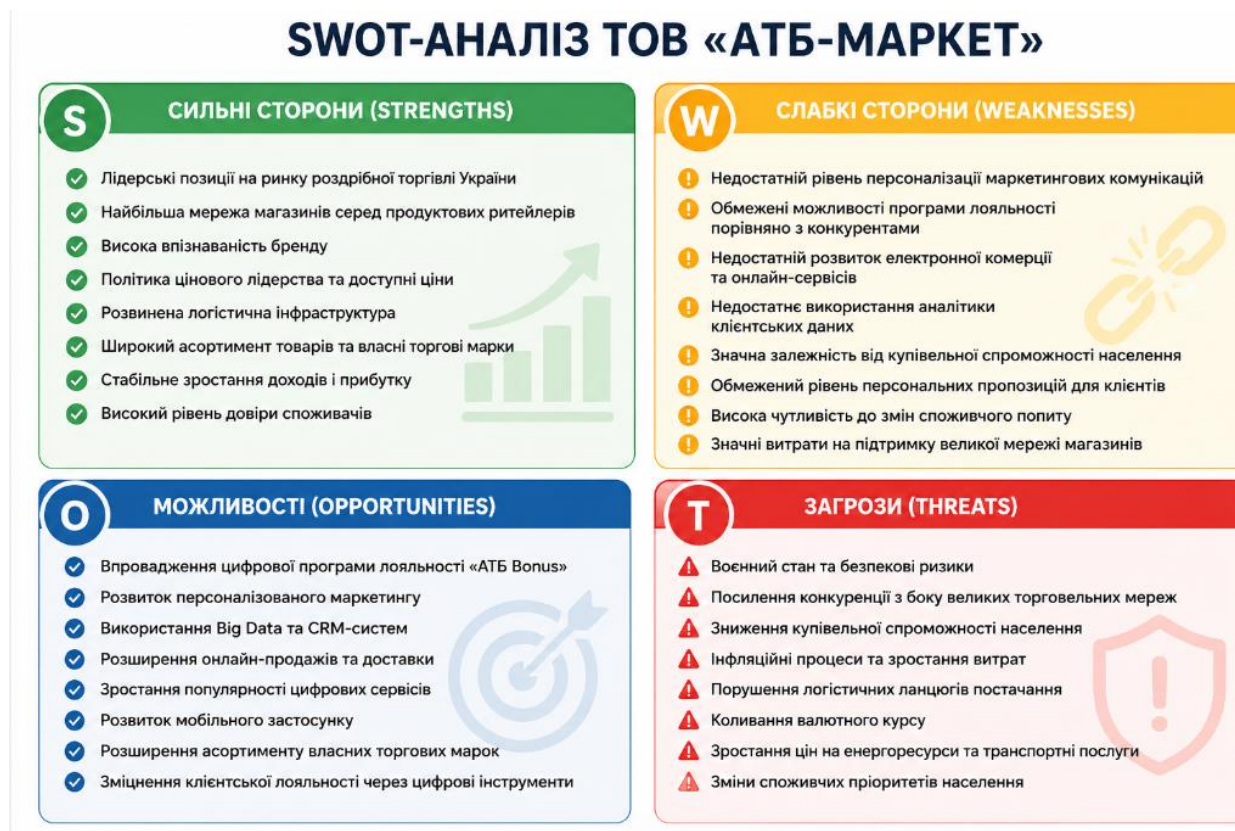


Рис. 3.1. SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: створено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «АТБ-Маркет» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки сильним ринковим позиціям, високій впізнаваності бренду, широкій торговельній мережі та ефективній ціновій політиці. Підприємство успішно утримує лідерство на ринку роздрібної торгівлі України та демонструє стабільне зростання основних фінансово-економічних показників.

Разом із тим аналіз виявив низку слабких сторін, пов'язаних насамперед із недостатньою персоналізацією маркетингових комунікацій, обмеженими можливостями програм лояльності та недостатнім використанням клієнтської

аналітики. В умовах цифровізації ринку ці фактори можуть негативно впливати на рівень утримання покупців та ефективність маркетингових заходів.

Серед найбільш перспективних можливостей розвитку слід виділити впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus», розвиток онлайн-сервісів, використання технологій Big Data та вдосконалення цифрового маркетингу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити рівень лояльності клієнтів, покращити якість маркетингових комунікацій та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Водночас основними загрозами для діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» залишаються наслідки воєнного стану, інфляційні процеси, посилення конкурентної боротьби та зниження платоспроможності населення. Тому подальша маркетингова стратегія підприємства повинна бути спрямована на максимальне використання наявних можливостей для нейтралізації зовнішніх ризиків та забезпечення стабільного розвитку компанії.

3.2. Формування цілей маркетингової стратегії та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства

За результатами проведеного стратегічного аналізу встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України та є одним із найбільших продовольчих ритейлерів країни. Серед основних переваг підприємства слід виділити широку мережу магазинів, високу впізнаваність бренду, ефективну логістичну систему та політику цінового лідерства. Саме орієнтація на доступні ціни дозволяє компанії утримувати значну кількість постійних покупців навіть в умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

Аналіз конкурентного середовища показав, що основні конкуренти підприємства активно впроваджують сучасні цифрові технології, програми лояльності та персоналізовані маркетингові інструменти. Порівняно з такими мережами, як «Сільпо», VARUS, «Фора» та Novus, ТОВ «АТБ-Маркет» має суттєві переваги у рівні цін та масштабах діяльності, проте поступається за рівнем персоналізації взаємодії з клієнтами. Наявні маркетингові інструменти підприємства не повною мірою забезпечують індивідуальний підхід до покупців, що обмежує можливості підвищення їхньої лояльності та стимулювання повторних покупок.

Проведений SWOT-аналіз також дозволив виявити низку напрямів, які потребують удосконалення. Насамперед це стосується розвитку програм лояльності, впровадження сучасних цифрових сервісів та використання клієнтської аналітики для формування персоналізованих маркетингових пропозицій. Крім того, функціонування підприємства відбувається в умовах воєнного стану, що супроводжується економічними ризиками, змінами поведінки споживачів та посиленням конкуренції на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває адаптація маркетингової діяльності до сучасних умов господарювання та впровадження інноваційних маркетингових рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АТБ-Маркет» і забезпечення його подальшого розвитку.

Після визначення основних проблем та перспектив розвитку підприємства доцільно сформулювати стратегічні цілі маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Їх реалізація повинна бути спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення лояльності споживачів, розвиток цифрових маркетингових інструментів та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах високої конкуренції та воєнного стану.

Сформовані стратегічні цілі відповідають сучасним умовам функціонування ТОВ «АТБ-Маркет» та враховують результати проведеного

аналізу маркетингового середовища. Їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню лояльності споживачів та забезпеченню довгострокового розвитку компанії. Особлива увага повинна бути приділена впровадженню цифрової програми лояльності «АТБ Bonus» та адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану, оскільки саме ці напрями є найбільш актуальними для підприємства на сучасному етапі розвитку.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі маркетингового розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

№	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
1	Підвищення рівня лояльності покупців	Збільшення кількості постійних клієнтів та повторних покупок
2	Впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus»	Формування персоналізованих пропозицій та покращення взаємодії з клієнтами
3	Розвиток цифрових маркетингових комунікацій	Підвищення ефективності рекламних кампаній та інформування споживачів
4	Збільшення обсягів продажів та ринкової частки	Зростання доходу та посилення конкурентних позицій підприємства
5	Удосконалення системи збору та аналізу клієнтських даних	Підвищення ефективності управлінських та маркетингових рішень
6	Адаптація маркетингової діяльності до умов воєнного стану	Збереження стабільного попиту та конкурентоспроможності підприємства
7	Підвищення рівня задоволеності споживачів	Покращення якості обслуговування та зміцнення іміджу бренду
8	Розширення використання сучасних цифрових сервісів	Підвищення зручності здійснення покупок та взаємодії з клієнтами
9	Посилення конкурентних переваг підприємства	Зміцнення позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку роздрібно́ї торгівлі
10	Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Забезпечення зростання результативності маркетингових заходів та прибутковості підприємства

Джерело: створено автором

Дерево цілей відображає взаємозв'язок між головною стратегічною метою підприємства та конкретними напрямками її досягнення. Побудова такої схеми дозволяє систематизувати основні завдання маркетингового розвитку

ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити послідовність реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

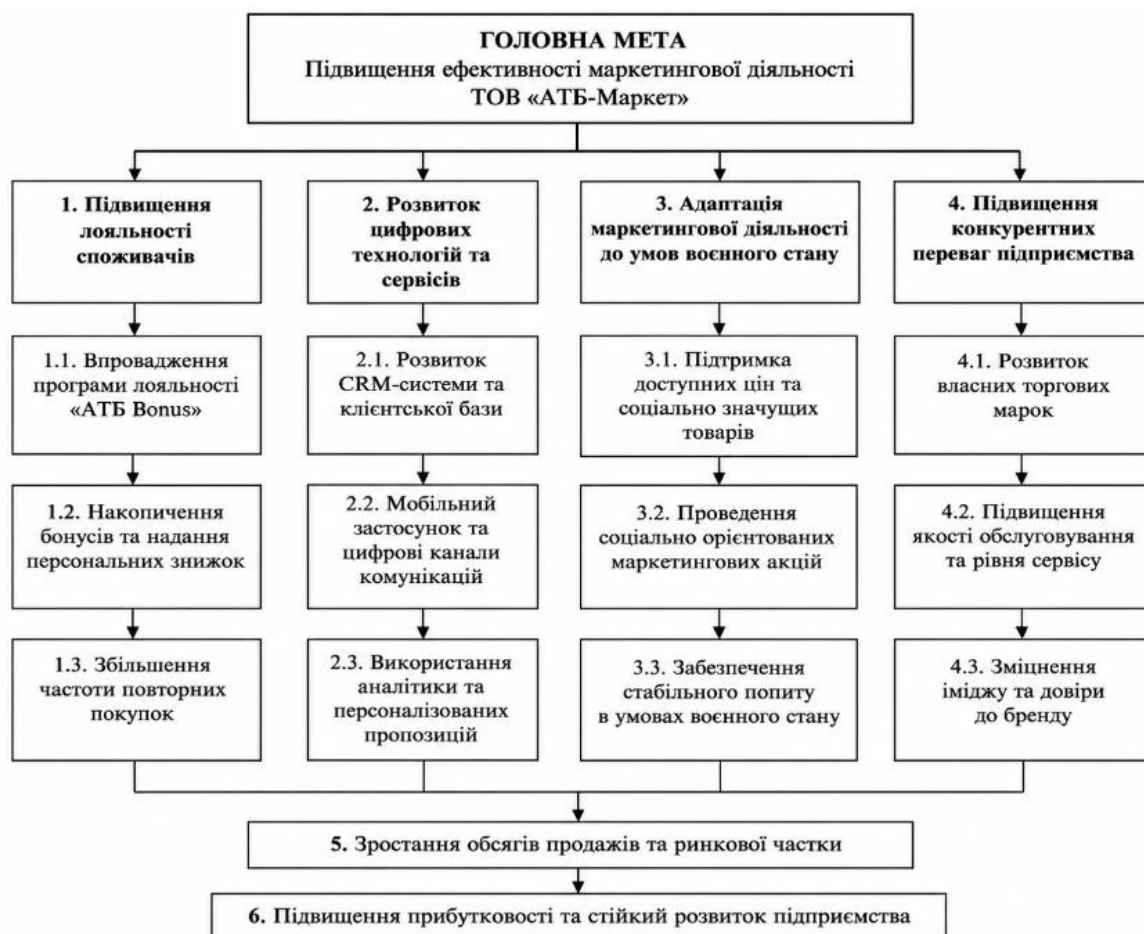


Рис. 3.2. Дерево цілей маркетингового розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: створено автором

Головною метою маркетингового розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» визначено підвищення ефективності маркетингової діяльності. Досягнення цієї мети передбачає зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення рівня лояльності споживачів, забезпечення стабільного попиту на продукцію та збільшення фінансових результатів діяльності. Реалізація головної мети є важливою передумовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та збереження його конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі.

Першим стратегічним напрямом є підвищення лояльності споживачів. Для реалізації цього напрямку передбачено впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus», яка надасть можливість накопичувати бонуси, отримувати персональні знижки та спеціальні пропозиції. Очікується, що це сприятиме збільшенню частоти повторних покупок, зміцненню взаємовідносин із клієнтами та підвищенню рівня їхньої прихильності до бренду.

Другим напрямом є розвиток цифрових технологій та сервісів. У сучасних умовах цифровізація є одним із ключових факторів підвищення ефективності маркетингової діяльності. Тому важливими завданнями є розвиток CRM-системи, удосконалення клієнтської бази, використання мобільного застосунку та впровадження персоналізованих маркетингових комунікацій. Це дозволить підприємству більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та оперативно реагувати на зміни їхніх потреб.

Третій напрям передбачає адаптацію маркетингової діяльності до умов воєнного стану. Його реалізація включає підтримку доступного рівня цін на соціально значущі товари, проведення соціально орієнтованих маркетингових акцій та забезпечення стабільного попиту в умовах економічної нестабільності. Зазначені заходи сприятимуть збереженню довіри покупців та підтриманню позитивного іміджу підприємства.

Четвертим напрямом є підвищення конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку власних торгових марок, удосконалення якості обслуговування та зміцнення бренду АТБ. Сукупна реалізація всіх визначених цілей забезпечить зростання обсягів продажів і ринкової частки підприємства, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню прибутковості діяльності та забезпеченню стійкого розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження було сформовано основні цілі маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» та визначено пріоритетні напрями подальшого розвитку підприємства. Формування стратегічних цілей

здійснювалося з урахуванням результатів аналізу маркетингового середовища, конкурентних позицій підприємства та виявлених проблем у сфері маркетингової діяльності. Це дозволило визначити ключові напрями вдосконалення маркетингової політики та забезпечити її відповідність сучасним умовам функціонування ринку.

У ході дослідження встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України завдяки широкій мережі магазинів, високій впізнаваності бренду та ефективній ціновій політиці. Водночас аналіз показав необхідність посилення цифровізації маркетингової діяльності, удосконалення програм лояльності та підвищення рівня персоналізації взаємодії зі споживачами. Крім того, важливим фактором впливу на діяльність підприємства залишаються наслідки воєнного стану, що потребують адаптації маркетингових інструментів до сучасних умов господарювання.

На основі отриманих результатів було визначено стратегічні цілі маркетингового розвитку підприємства, серед яких підвищення рівня лояльності покупців, розвиток цифрових технологій і сервісів, удосконалення маркетингових комунікацій, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного попиту. Для досягнення зазначених цілей сформовано дерево цілей, яке відображає взаємозв'язок між стратегічними напрямками розвитку та конкретними заходами щодо їх реалізації.

Особливу увагу приділено двом пріоритетним напрямкам розвитку маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» – впровадженню цифрової програми лояльності «АТБ Bonus» та адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню частоти повторних покупок, покращенню якості маркетингових комунікацій та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, сформовані цілі маркетингової стратегії та визначені пріоритетні напрями розвитку створюють основу для подальшого вдосконалення

маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Їх реалізація дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Розробка та економічне обґрунтування комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства

Проведений аналіз маркетингового середовища, конкурентних позицій та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» дозволив виявити низку проблем, які стримують подальший розвиток підприємства. Основними з них є недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій, обмежені можливості існуючих механізмів формування лояльності споживачів, а також необхідність адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану. Для усунення зазначених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Захід 1. Впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus»

Одним із найважливіших напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є створення та впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus». Метою програми є підвищення рівня лояльності клієнтів, збільшення частоти повторних покупок та формування персоналізованих маркетингових пропозицій.

Програма передбачає реєстрацію покупців через мобільний застосунок або особистий кабінет на офіційному сайті підприємства. За кожну покупку клієнти отримуватимуть бонусні бали, які надалі можуть використовуватися для отримання знижок або спеціальних пропозицій.

Крім накопичення бонусів система дозволить підприємству збирати та аналізувати інформацію про купівельну поведінку споживачів, що створить можливість для формування індивідуальних маркетингових пропозицій та підвищення ефективності рекламних кампаній.

Таблиця 3.3

Основні елементи програми «АТБ Bonus»

Елемент програми	Характеристика
Реєстрація клієнтів	Через мобільний застосунок
Нарахування бонусів	За кожну покупку
Персональні пропозиції	На основі історії покупок
Push-повідомлення	Інформування про акції та знижки
Аналітика клієнтів	Аналіз споживчої поведінки
Електронна картка	У мобільному застосунку

Джерело: складено автором

Економічна доцільність впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus» обумовлена можливістю збільшення частоти повторних покупок та підвищення середнього чека клієнтів. За оцінками підприємства, залучення до програми лояльності близько 30 % постійних покупців дозволить збільшити кількість повторних покупок на 5–7 %. Враховуючи, що чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році становив 248 820 млн грн, навіть приріст обсягів реалізації на 2 % забезпечить додатковий дохід у розмірі близько 4 976 млн грн на рік. Крім того, персоналізовані пропозиції та бонусні заохочення стимулюватимуть покупців частіше здійснювати покупки саме в мережі АТБ, що позитивно вплине на рівень клієнтської лояльності та конкурентоспроможність підприємства.

Витрати на впровадження програми «АТБ Bonus», включаючи розробку програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими інформаційними системами, маркетингове просування та технічну підтримку, орієнтовно становитимуть 2,65 млн грн. За умови отримання додаткового прибутку навіть на рівні 3 % від прогнозованого приросту доходу економічний ефект буде становити близько 149,3 млн грн на рік. Таким чином, термін окупності проекту становитиме менше

одного року, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованого заходу та доцільність його впровадження в діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Захід 2. Адаптація маркетингової діяльності до умов воєнного стану

В умовах воєнного стану важливим завданням підприємства є збереження стабільного попиту та підтримання лояльності покупців. З цією метою пропонується впровадити комплекс адаптаційних маркетингових заходів.

Таблиця 3.4

Основні напрями адаптації маркетингової діяльності

Напрямок	Очікуваний результат
Соціальні акції	Підвищення лояльності покупців
Знижки на соціальні товари	Підтримання попиту
Цифрові комунікації	Оперативне інформування клієнтів
Патріотичні маркетингові кампанії	Зміцнення іміджу підприємства
Підтримка гуманітарних проєктів	Формування позитивної репутації

Джерело: створено автором

Основний акцент пропонується зробити на підтримці доступних цін на соціально значущі товари, проведенні соціально орієнтованих акцій та активному інформуванні населення через цифрові канали комунікації. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до підприємства та зміцненню його соціально відповідального іміджу.

Також доцільним є посилення інформаційної підтримки клієнтів через мобільний застосунок, соціальні мережі та офіційний сайт компанії.

Проведене економічне обґрунтування свідчить, що адаптація маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» до умов воєнного стану є важливим інструментом підтримання стабільних позицій підприємства на ринку. Реалізація соціально орієнтованих акцій, програм підтримки населення, спеціальних знижок на товари першої необхідності та активних цифрових комунікацій дозволить утримати наявну клієнтську базу та зменшити ризик скорочення обсягів продажів. Загальні витрати на впровадження комплексу

заходів оцінюються на рівні 1,4 млн грн, що включає витрати на рекламні кампанії, інформаційну підтримку, розробку контенту та проведення соціальних маркетингових заходів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити додаткове зростання обсягів реалізації продукції щонайменше на 1 % за рахунок збереження споживчої активності та зміцнення довіри покупців. Враховуючи чистий дохід ТОВ «АТБ-Маркет» у 2025 році на рівні 248 820 млн грн, прогнозований додатковий дохід може становити близько 2 488 млн грн. За умови середньої рентабельності діяльності на рівні 3 % очікуваний додатковий прибуток складе близько 74,6 млн грн. Таким чином, економічний ефект значно перевищуватиме понесені витрати, що підтверджує доцільність впровадження заходів із адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану та їх позитивний вплив на конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження в межах I розділу, теоретичних засад формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства встановлено, що маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вона визначає загальний напрям маркетингової діяльності, забезпечує узгодження ресурсів підприємства з потребами ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває здатність підприємств до адаптації маркетингових стратегій відповідно до змін споживчої поведінки та посилення конкуренції.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія» та визначено її основні характеристики. Встановлено, що маркетингова стратегія розглядається як довгострокова модель дій підприємства, спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг, ефективне використання ресурсів і задоволення потреб споживачів. Окрему увагу приділено класифікації маркетингових стратегій, серед яких виділено стратегії диференціації, низької вартості, концентрації на ринку, розширення асортименту та взаємодії з клієнтами. Їх практичне застосування дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні напрями розвитку залежно від ринкових умов.

Проаналізовано організаційно-управлінські аспекти реалізації маркетингової діяльності, що включають формування місії та цілей, розробку маркетингового плану, вибір стратегії, забезпечення ресурсами, її реалізацію та контроль результатів. Встановлено, що ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, гнучкості структури підприємства та здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо важливим є раціональне використання

фінансових ресурсів та впровадження сучасних цифрових інструментів маркетингу.

У ході дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії визначено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та стратегічні методи аналізу. Його застосування дозволяє всебічно оцінити результати маркетингової діяльності, визначити рівень досягнення стратегічних цілей та виявити резерви її вдосконалення. Таким чином, результати дослідження формують теоретичну основу для подальшого практичного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та розробки напрямів її удосконалення.

У ході проведеного аналізу в межах II розділу, маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» встановлено, що підприємство є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні та характеризується стабільним розвитком у 2023–2025 рр. Дослідження загальної організаційно-економічної характеристики показало розширення масштабів діяльності компанії, зростання активів, збільшення обсягів товарообороту та зміцнення матеріально-технічної бази. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану.

Аналіз фінансових результатів діяльності засвідчив позитивну динаміку ключових показників: зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Одночасно спостерігається розширення торговельної мережі та збільшення чисельності персоналу, що підтверджує масштабування бізнесу. Незважаючи на зростання витрат і зобов'язань, підприємство зберігає фінансову стійкість і демонструє здатність генерувати стабільний прибуток.

Оцінка маркетингової стратегії показала, що ТОВ «АТБ-Маркет» реалізує модель цінового лідерства з орієнтацією на масового споживача, широку доступність товарів та розвиток власних торгових марок. Використання

цифрових каналів комунікації, активна рекламна політика та розширення мережі магазинів сприяють зміцненню конкурентних позицій. Ефективність маркетингової діяльності підтверджується зростанням частки ринку, рівня впізнаваності бренду та кількості покупців.

Водночас виявлено низку проблем, що стримують подальший розвиток маркетингової системи підприємства, зокрема недостатній рівень персоналізації комунікацій, обмеженість програм лояльності, недостатній розвиток e-commerce та потреба у посиленні аналітики клієнтських даних. Запропоновані заходи, такі як впровадження цифрової програми лояльності «АТБ Bonus» та адаптація маркетингової діяльності до умов воєнного стану, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, зміцнення їхньої лояльності та забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведеного дослідження в межах розділу III було здійснено комплексний аналіз маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет», його конкурентних позицій та стратегічних напрямів розвитку. Встановлено, що діяльність підприємства формується під впливом сукупності політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, серед яких ключовими є наслідки воєнного стану, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Водночас розвиток цифрових технологій і зміна споживчих поведінкових моделей створюють нові можливості для вдосконалення маркетингової діяльності та посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Аналіз конкурентного середовища показав, що основні гравці ринку активно впроваджують сучасні маркетингові інструменти, зокрема програми лояльності, персоналізовані пропозиції та цифрові сервіси. У порівнянні з ними ТОВ «АТБ-Маркет» зберігає лідерські позиції завдяки ціновій доступності, широкій мережі магазинів та високій впізнаваності бренду, однак потребує посилення персоналізації взаємодії зі споживачами. Проведений SWOT-аналіз

додатково підтвердив наявність як сильних сторін підприємства, так і внутрішніх обмежень, що стосуються розвитку цифрових інструментів маркетингу та системи формування лояльності клієнтів.

На основі отриманих результатів було сформовано стратегічні цілі маркетингового розвитку підприємства, які охоплюють підвищення рівня лояльності споживачів, розвиток цифрових комунікацій, удосконалення маркетингової аналітики, збільшення обсягів продажів та зміцнення конкурентних переваг. Важливим елементом стратегічного планування стало побудування дерева цілей, що дозволило систематизувати напрями розвитку та визначити логічну послідовність їх реалізації. Особливу увагу приділено адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану як ключовому фактору стабільності підприємства.

Запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії, зокрема впровадження цифрової програми лояльності та адаптація маркетингової діяльності до сучасних умов, має високу економічну доцільність і спрямований на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Реалізація визначених рішень дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції, підвищити рівень задоволеності споживачів, забезпечити зростання обсягів продажів і сформувати довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник THEU*. 2008. № 4. С. 125–133.
2. Мельник Л.Д. Маркетингова стратегія підприємства. Економічні науки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 3, Т. 1 URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf (дата звернення: 23.03.2026)
3. Лабурцева, О.І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2, 237–243.
4. Петрова, І.Л., Лойко, Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65), 95–104.
5. Шульга, Л.В., Терещенко, І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
7. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.
8. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125-131.
9. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
10. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111–118.
11. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 36. С. 11-18.

12. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. *Економічні науки*. 2022. № 1. С.185-188.

13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.

14. Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві тов «конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30.

15. Белова Т.Г., Фільченкова Я.К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір* 2020, № 153. С. 36–39.

16. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Економіка, 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.

17. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.

18. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 25.02.2026)

19. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 25.02.2026)

20. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 25.02.2026)

21. YouControl. ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/ (дата звернення: 23.05.2026)

22. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: https://www.atbmarket.com/?srsltid=AfmBOoptklFfSTPNiz2XhYLTvK_MioWC3NxfazUOQ-fYP-Hq6nYifZzm (дата звернення: 27.05.2026)

23. Кременний О.Є. Організація і вдосконалення комерційної діяльності підприємницьких структур. Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, 2021 URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a5bfcf3-f494-4cb7-8ab2-058b6d2b0fc6/content> (дата звернення: 31.05.2026)

24. Кравченко Д.С. Вдосконалення стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2023 URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/17506/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%94.%D0%A1.%20%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 28.05.2026)

25. Сокол К.М. Стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компаній на світовий ринок інформаційних технологій : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.02 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2016, 262 с.

26. Шульга Л. В., Терещенко О. І., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2020. № 9.

27. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213-219.

28. Колесник М. В., Касьянова Н. В., Чернишова Т. В. Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022, 7 (3), С. 155-162

29. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

30. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.

31. Стець О. М., Крикавський Є. В., Дмитрів А. Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал*. 2019. № ½. С. 35–40.