Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 668.46

Луговий Анатолій Миколайович
(прізвище, ім’я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня_____А. М. Луговий___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник_____Тараєвська Леся Степанівна, к.е.н, доцент___
(підпис, прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри_____І.П. Кінаш___
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ.
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Луговий Анатолій Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
Керівник роботи: Тараєвська Леся Степанівна, к.е.н, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада)
Затверджені наказом по університету від 07.06.2026 р. № 89/8
Строк подання студентом роботи: 19.06.2026 р.
3. Вихідними даними для кваліфікаційної роботи виступали звітні дані ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 роки, офіційна бухгалтерська звітність (форми №1 та №2 за 2022-2024 роки), фінансові документи щодо доходів, витрат, прибутку, активів та зобов'язань, а також статут підприємства. Додатково використано аналітичні матеріали про конкурентне середовище роздрібної торгівлі України, результати PEST-аналізу, аналізу за моделлю Портера, SWOT-аналізу, статистичні дані макроекономічних індикаторів, внутрішні маркетингові документи підприємства, відкриті дані з YouControl та офіційного сайту, а також наукові публікації з питань маркетингової діяльності та її оцінки в умовах воєнного стану.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки
1. Теоретичні засади маркетингової діяльності у підприємництві.
2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (загальна характеристика діяльності та конкурентного середовища; аналіз маркетингового середовища підприємства; оцінка маркетингової політики та ефективності маркетингової діяльності).
3. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» (виявлення проблем та резервів; розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності; економічне обґрунтування запропонованих маркетингових рішень).
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рис. 1.1 «Функції маркетингу» (схематичне зображення основних функцій маркетингу в сучасних умовах); рис. 1.2 «Класичні елементи комплексу маркетингу (4P/7P) та їх характеристика» (схема інструментів маркетингової діяльності); рис. 1.3 «Сучасні інструменти маркетингової діяльності підприємства» (схема цифрових та аналітичних інструментів маркетингу).

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання	Примітки
1	Видача завдання та узгодження плану	01.06.2026	виконано
2	Систематизація першого розділу	05.06.2026	виконано
3	Систематизація другого розділу	10.06.2026	виконано
4	Систематизація третього розділу	13.06.2026	виконано
5	Написання вступу, висновків, оформлення додатків	15.06.2026	виконано
6	Здача роботи для проходження плагіату	16.06.2026	
	Здача роботи на кафедру для захисту	19.06.2026	

Студент _____ Луговий А. М.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Тараєвська Л. С.

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі висвітлено теоретичні засади маркетингової діяльності підприємства, розкрито сутність, роль і функції маркетингу в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу приділено характеристиці основних інструментів маркетингової діяльності та методичним підходам до оцінки її ефективності.

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Охарактеризовано особливості функціонування підприємства та його конкурентного середовища. Досліджено вплив факторів внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища на результати діяльності підприємства. Окремий акцент зроблено на оцінці маркетингової політики ТОВ «АТБ-Маркет», визначенні її сильних і слабких сторін, а також виявленні проблем та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Запропоновано заходи, спрямовані на розвиток власих торгових марок, удосконалення цінової політики, розширення мережі магазинів, впровадження сучасних цифрових маркетингових інструментів та підвищення рівня клієнтської лояльності. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінено очікувані результати від їх впровадження.

Ключові слова: маркетингова діяльність, маркетингова політика, маркетингове середовище, конкурентоспроможність, маркетингові комунікації, цифровий маркетинг, ефективність маркетингу, ТОВ «АТБ-Маркет».

ABSTRACT

The bachelor's thesis highlights the theoretical foundations of enterprise marketing activities and reveals the essence, role and functions of marketing in modern business conditions. Particular attention is paid to the characteristics of the main marketing tools and methodological approaches to assessing marketing effectiveness.

The study analyzes the business activities of ATB-Market LLC. The peculiarities of the company's operation and its competitive environment are characterized. The influence of internal and external marketing environment factors on the enterprise's performance is investigated. Special emphasis is placed on evaluating the marketing policy of ATB-Market LLC, identifying its strengths and weaknesses, as well as determining the main problems and reserves for improving marketing efficiency.

A set of recommendations aimed at improving the company's marketing activities has been developed. The proposed measures include the development of private label products, improvement of pricing policy, expansion of the retail network, implementation of modern digital marketing tools, and enhancement of customer loyalty. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated and the expected results of their implementation are assessed.

Keywords: marketing activity, marketing policy, marketing environment, competitiveness, marketing communications, digital marketing, marketing efficiency, ATB-Market LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ 9
1.1 Сутність, роль і функції маркетингу.....9
1.2 Основні інструменти та елементи маркетингової діяльності підприємства 13
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства..... 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 19
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 19
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та його конкурентного середовища..... 19
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства 26
2.3 Оцінка маркетингової політики та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»..... 35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 44
3.1 Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності 44
3.2 Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства 48
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових рішень..... 51
ВИСНОВКИ 56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 60
ДОДАТКИ 66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції, динамічної зміни споживчих уподобань та цифрової трансформації бізнесу, маркетингова діяльність стає вирішальним чинником успішності підприємництва. Вона забезпечує не лише адаптацію суб'єктів господарювання до зовнішнього середовища, а й формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення лояльності клієнтів та ефективне управління ринковою часткою. Особливо гостро питання вдосконалення маркетингової діяльності постає у сфері роздрібної торгівлі, де рівень конкуренції є надзвичайно високим, а цінові та нецінові фактори впливають на прибутковість підприємств. ТОВ «АТБ-Маркет» як лідер національного ритейлу потребує постійного моніторингу та оптимізації своєї маркетингової політики, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» на основі комплексного аналізу його маркетингового середовища та оцінки ефективності існуючої політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, роль і функції маркетингу ;
- систематизувати основні інструменти та елементи маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та проаналізувати його конкурентне середовище;
- здійснити аналіз маркетингового середовища підприємства;
- провести оцінку маркетингової політики та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;

– виявити проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності;

– розробити заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства;

– надати економічне обґрунтування запропонованих маркетингових рішень.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння (при вивченні сутності маркетингової діяльності); системного аналізу (для дослідження маркетингового середовища підприємства); методів фінансово-економічного аналізу (для оцінки ефективності маркетингової діяльності); методів PEST та SWOT-аналізу (для діагностики конкурентного середовища та виявлення резервів).

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» можуть бути використані в практичній роботі підприємства для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації маркетингових витрат та зростання лояльності споживачів. Окремі положення роботи також можуть бути застосовані в діяльності інших підприємств роздрібної торгівлі.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок. Перший розділ присвячений теоретичним засадам маркетингової діяльності, другий – аналізу маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», третій – розробці напрямів її вдосконалення. Робота містить 26 таблиць, 3 рисунки, 4 додатки. Перелік використаних джерел налічує 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1 Сутність, роль і функції маркетингу

Для розуміння місця маркетингу в сучасній підприємницькій діяльності необхідно передусім визначити його сутнісні характеристики та ту роль, яку він відіграє в досягненні стратегічних цілей бізнесу. У табл. 1.1 систематизовано погляди провідних вітчизняних і зарубіжних науковців щодо трактування маркетингу як філософії, управлінської системи та еволюційної концепції, а також окреслено його функціональне призначення в умовах сучасних викликів, зокрема кризових явищ, цифрової трансформації та посилення вимог до соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1 Сутність та роль маркетингу

Автори	Сутність маркетингу	Роль у підприємницькій діяльності
Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова [3, с. 12-15]	Маркетинг як філософія бізнесу, орієнтована на задоволення потреб споживачів через обмін	Забезпечення довгострокової конкурентної позиції підприємства на ринку
І. Бубенець, О. Чатченко [10, с. 323-324]	Адаптивна система управління, що забезпечує виживання підприємства в умовах кризи	Мінімізація ризиків та збереження ринкової частки під час економічних шоків
О. Жегус [17, с. 274]	Еволюційна концепція, що трансформується під впливом цифрових та соціальних змін	Інструмент стратегічної адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища
Ф. Котлер, Г. Картаджайя, І. Сетьяван [20, с. 45-48]	Маркетинг 5.0 – технології для людства (поєднання цифрових технологій і людського фактору)	Створення клієнтського досвіду нового покоління та підвищення ефективності бізнесу
О. Могилевська [30]	Маркетинг стійкості – інтеграція екологічних і соціальних цілей у бізнес-процеси	Формування довіри стейкхолдерів та довгострокової лояльності
Л. Романова [41, с. 52]	Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова розвитку підприємництва	Переведення підприємства на інноваційну модель розвитку
Г. Чміль, К. Олініченко, І. Бубенець [48]	Маркетингові активи як складова системи управління результативністю	Підвищення ринкової вартості підприємства через нематеріальні активи

Аналіз узагальнених у табл. 1.1 підходів дозволяє стверджувати, що сутність маркетингу еволюціонувала від вузького поняття збутової діяльності до комплексної філософії ведення бізнесу. Так, Л. Балабанова, В. Холод та І. Балабанова розглядають маркетинг як філософію, орієнтовану на задоволення потреб споживачів через обмін, що забезпечує підприємству довгострокову конкурентну позицію на ринку [3, с. 12-15]. Цей підхід акцентує увагу на створенні цінності для клієнта як базовій умові успіху. Натомість І. Бубенець та О. Чатченко трактують маркетинг як адаптивну систему управління, здатну забезпечити виживання підприємства в умовах кризи, а його роль вбачають у мінімізації ризиків та збереженні ринкової частки під час економічних шоків [10, с. 323-324]. Такий погляд є особливо актуальним у сучасних українських реаліях, пов’язаних з воєнним станом та макроекономічною нестабільністю.

Зокрема, О. Жегус наголошує на еволюційному характері маркетингу, який трансформується під впливом цифрових та соціальних змін, виконуючи роль інструменту стратегічної адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища [17, с. 274]. У свою чергу, Ф. Котлер, Г. Картаджайя та І. Сетьяван пропонують концепцію Маркетингу 5.0, яка поєднує цифрові технології з людським фактором, що дозволяє створювати клієнтський досвід нового покоління та суттєво підвищувати ефективність бізнесу [20, с. 45-48]. Особливої уваги заслуговує підхід О. Могилевської щодо маркетингу стійкості, який інтегрує екологічні та соціальні цілі у бізнес-процеси, формуючи довіру стейкхолдерів та довгострокову лояльність [30]. Л. Романова розглядає маркетингове управління як стратегічну інноваційну складову розвитку підприємництва, що сприяє переходу підприємства на інноваційну модель розвитку [41, с. 52]. Нарешті, Г. Чміль, К. Олініченко та І. Бубенець акцентують увагу на маркетингових активах як складовій системи управління результативністю, що дозволяє підвищувати ринкову вартість підприємства через нематеріальні активи [48]. Таким чином, сучасна парадигма маркетингу виходить далеко за межі традиційних збутових функцій, перетворюючись на

інтегральний механізм забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

На рис. 1.1 систематизовано основні функції маркетингу, які реалізуються в сучасній підприємницькій діяльності, з урахуванням галузевої специфіки, умов невизначеності та цифрової трансформації.



Рис. 1.1. Функції маркетингу (побудовано на основі [12, с. 82-84])

Представлені підходи відображають перехід від класичного набору функцій (аналітична, виробнича, збутова, управлінська) до більш

спеціалізованих і адаптивних, таких як стратегічне планування, управління конкурентоспроможністю, цифровий маркетинг та комунікаційна політика. Функції маркетингу демонструють значне розширення традиційного функціоналу під впливом зовнішніх викликів та технологічного прогресу. Так, М. Багорка та І. Кадирус акцентують увагу на стратегічному плануванні маркетингової діяльності, яке передбачає обґрунтування довгострокових цілей та розподіл ресурсів на аграрних підприємствах [2, с. 15-16]. Це свідчить про посилення ролі прогнозних та аналітичних функцій. С. Бондаренко, І. Корсуненко та Б. Бондаренко розглядають управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів як ключову функцію маркетингу, що включає аналіз, адаптацію та контроль в умовах воєнного стану [6]. Особливої ваги набуває стратегічне маркетингове планування, яке, на думку С. Босого та І. Милька, дозволяє формувати конкурентні переваги через довгострокові маркетингові програми [7, с. 38-39].

Важливим напрямом є трансформація інструментів маркетингу, яку досліджують І. Бубенець та А. Кривокінь, зазначаючи, що сучасні підприємства активно застосовують digital-технології, SMM та штучний інтелект [11, с. 98]. У свою чергу, Т. Гавриленко та Д. Бєлєєнко конкретизують функції цифрового маркетингу через використання SEO, контекстної реклами, e-mail маркетингу та веб-аналітики [12, с. 82-84]. В умовах кризи, як зазначає Т. Корнієнко, маркетингові стратегії мають виконувати адаптивну функцію, спрямовану на збереження конкурентних переваг [19]. О. Кравець акцентує увагу на маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю продукції, що передбачає оцінку, аналіз та підвищення якісних характеристик товару [21, с. 148]. Р. Прокопенко доводить необхідність цифровізації управління маркетинговою діяльністю через впровадження CRM, автоматизація маркетингу, Big Data та ШІ-інструментів [40]. С. Філяр та Н. Хлєбнікова розкривають функцію планування через сучасні методи (SWOT, PEST, портфельний аналіз) та етапи маркетингового планування [46, с. 57-59]. М. Чепелюк наголошує на адаптаційній функції маркетингу, яка передбачає перебудову маркетингових

стратегій під час воєнного стану [47, с. 501]. Завершує систематизацію комунікаційна політика, яку О. Шелест та К. Сидоренко розглядають як управління комплексом маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, PR та стимулювання збуту [51]. Функціональний спектр сучасного маркетингу є багатовимірним та охоплює як класичні аналітично-планові, так і новітні цифрові та адаптаційні функції.

Отже, маркетинг у сучасній підприємницькій діяльності виступає не лише інструментом збуту, а комплексною управлінською концепцією, що інтегрує філософію орієнтації на споживача, стратегічне планування, інноваційний розвиток і цифрові технології. Його сутність полягає у створенні цінності для клієнта та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, тоді як роль проявляється у здатності адаптувати бізнес до змінного середовища, мінімізувати ризики та формувати стійкі ринкові позиції. Функції маркетингу значно розширилися і охоплюють аналітичну, планову, управлінську, комунікаційну, цифрову та адаптаційну складові, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на сучасні виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності.

1.2 Основні інструменти та елементи маркетингової діяльності підприємства

Основні інструменти та елементи маркетингової діяльності підприємства формують цілісну систему впливу на ринок і споживача, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. У сучасних умовах господарювання маркетинговий інструментарій базується як на класичній моделі комплексу маркетингу (4P), так і на її розширеній версії (7P), що враховує зростаючу роль людського фактору, процесів і фізичного середовища. Поєднання традиційних підходів із новітніми цифровими технологіями, такими як штучний інтелект, CRM-системи та Big Data, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами, адаптуватися до

динамічних змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. На рис. 1.2 наведено характеристику класичних елементів комплексу маркетингу в розширеному форматі (від моделі 4P до 7P) з урахуванням сучасних досліджень вітчизняних науковців. Розглянуто такі ключові інструменти маркетингової діяльності, як товарна політика, ціноутворення, комунікації, збут, персонал, процеси та фізичне середовище, що дозволяє комплексно оцінити маркетинговий інструментарій підприємства.

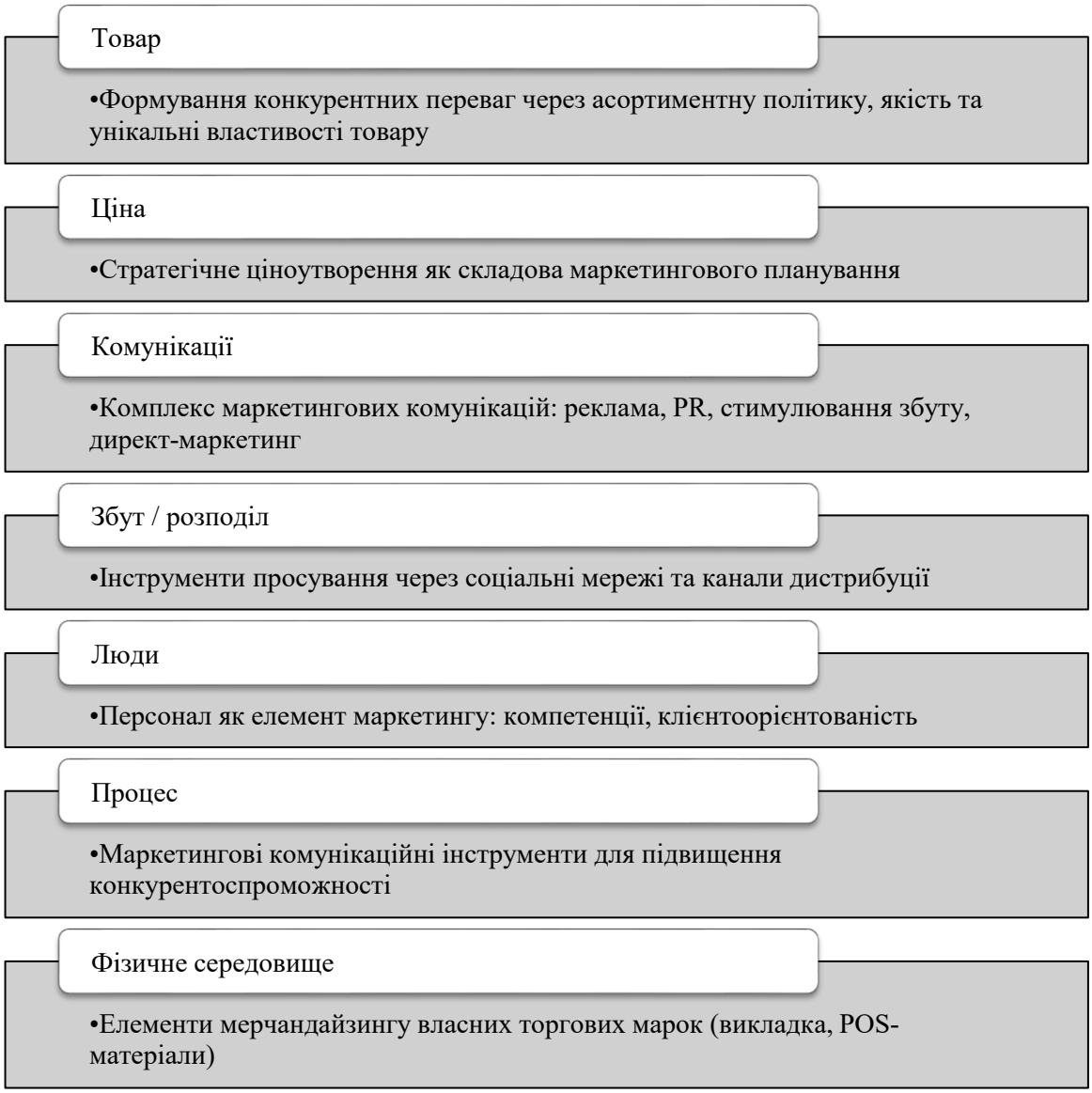


Рис. 1.2. Класичні елементи комплексу маркетингу (4P/7P) та їх характеристика (побудовано на основі [37, с. 84])

Класична модель 4P (товар, ціна, комунікації, збут) доповнена до концепції 7P за рахунок людини, процесу та фізичного середовища. Сучасні інструменти в

умовах цифрової трансформації включають штучний інтелект, цифровий маркетинг, CRM-системи, Big Data та інструменти стратегічного аналізу ризиків (рис. 1.3).

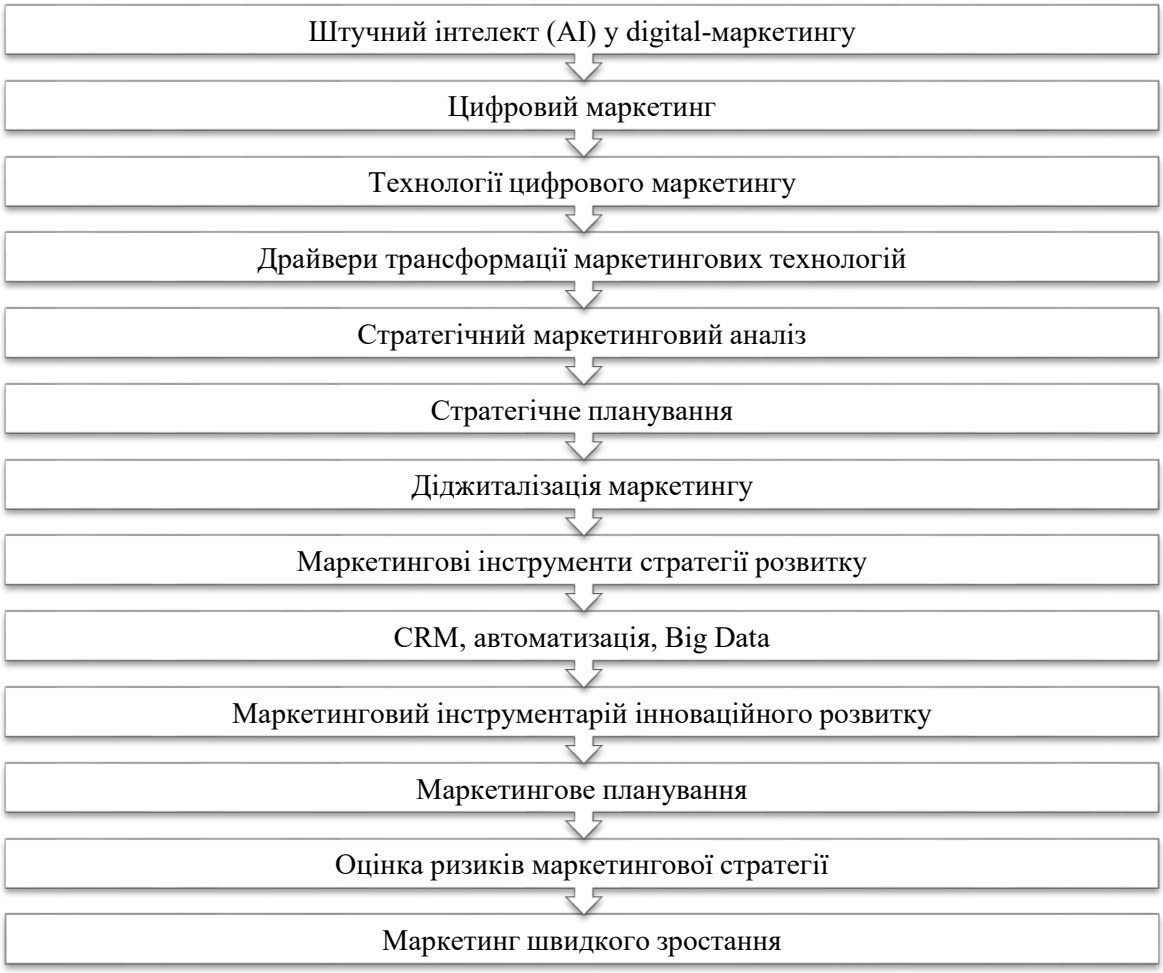


Рис. 1.3. Сучасні інструменти маркетингової діяльності підприємства (побудовано на основі [22, с. 85])

Сучасний маркетинговий інструментарій є надзвичайно різноманітним та динамічним, що вимагає від підприємств постійного моніторингу технологічних трендів та готовності до швидкої адаптації.

Отже, сучасний маркетинговий інструментарій підприємства є багатокомпонентною та інтегрованою системою, що поєднує класичні елементи комплексу маркетингу з інноваційними цифровими рішеннями та аналітичними підходами. Ефективне використання інструментів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, доповнених управлінням персоналом, процесами та

фізичним середовищем, забезпечує синергію маркетингової діяльності та підвищує результативність бізнесу.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є важливою складовою системи управління, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. У табл. 1.2 наведено класифікацію основних методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, розроблених провідними вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.2 Класифікація методичних підходів до оцінки ефективності маркетингу [21, с. 150-153]

Назва підходу	Сутність методики	Показники та критерії оцінки
Стратегічний маркетинговий аналіз	Оцінка ефективності через довгострокові конкурентні позиції підприємства	Частка ринку, лояльність клієнтів, вартість бренду
Оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесів	Аналіз ефективності маркетингових бізнес-процесів в умовах воєнного стану	Швидкість адаптації, витрати на маркетинг, ROI
Маркетингове управління конкурентоспроможністю	Оцінка ефективності через якісні характеристики продукції	Інтегральний показник конкурентоспроможності товару
Аналіз конкурентного потенціалу	Діагностика ефективності маркетингових стратегій	Ринкові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони
Оцінювання конкурентних переваг на засадах маркетингу	Науково-методичне забезпечення оцінки в ризикованих умовах	Показники стійкості, адаптивності, ризикостійкості
Економічний механізм оцінки ризику	Оцінка ризиків реалізації маркетингової стратегії	Ймовірність відхилень, потенційні втрати, превентивні заходи
Маркетингові аспекти конкурентоспроможності	Комплексна оцінка через маркетингові індикатори	Ринкова частка, темпи зростання продажів, витрати на маркетинг

Один із підходів пропонує оцінку через частку ринку, лояльність клієнтів та вартість бренду, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Інша методика оцінює конкурентоспроможність бізнес-процесів в умовах воєнного стану за показниками швидкості адаптації, витрат на маркетинг та ROI. Окремі дослідження акцентують інтегральний показник конкурентоспроможності

товару. Аналіз конкурентного потенціалу розглядається як інструмент діагностики маркетингових стратегій через оцінку ринкових можливостей, загроз, сильних та слабких сторін. Для ризикованих умов господарювання запропоновано показники стійкості, адаптивності та ризикостійкості. Економічний механізм оцінки ризику маркетингової стратегії включає ймовірність відхилень, потенційні втрати та превентивні заходи. Комплексна оцінка через маркетингові індикатори охоплює ринкову частку, темпи зростання продажів та витрати на маркетинг. Таким чином, оцінка ефективності маркетингу має бути багатокритеріальною та враховувати як фінансові, так і нефінансові показники.

У табл. 1.3 систематизовано сучасні методи та інструменти оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 1.3 Сучасні методи та інструменти оцінки ефективності маркетингової діяльності [12, с. 83-85]

Метод та інструмент	Характеристика застосування	Переваги / особливості
Аналітика на базі штучного інтелекту	Використання ШІ для оцінки ефективності digital-маркетингу	Прогнозна аналітика, автоматизація звітності, персоналізація
Стратегічне маркетингове планування	Оцінка ефективності як чинник конкурентоспроможності	Ключові показники ефективності (KPI), бенчмаркінг
Web-аналітика та цифрові метрики	Оцінка ефективності цифрового маркетингу	CTR, конверсія, CPA, ROMI, показники залученості
Практичні кейси цифрового маркетингу	Оцінка ефективності на підприємствах з будівництва сонячних електростанцій	Галузеві індикатори, адаптація методик
Аналіз маркетингових стратегій в умовах кризи	Оцінка ефективності адаптивних стратегій під час воєнного стану	Швидкість реагування, збереження частки ринку
Трендовий аналіз ритейлу	Оцінка ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі	Аналіз динаміки ринку, порівняння з конкурентами
Інтеграція маркетингового планування з проєктним менеджментом	Оцінка синергетичного ефекту від інтеграції	Показники виконання проєктів, досягнення маркетингових цілей
Оцінка маркетингових комунікацій	Аналіз ефективності комунікаційних інструментів	Охоплення, частота контактів, вартість за контакт
Цифровізація оцінки маркетингової діяльності	Застосування CRM, Big Data, BI-систем для оцінки ефективності	Автоматизована звітність, дашборди, прогнозування
Поетапне маркетингове планування	Оцінка ефективності на кожному етапі маркетингового плану	Контрольні точки, коригувальні дії, гнучкість
Інтегрована оцінка маркетингу швидкого зростання	Оцінка ефективності інноваційних маркетингових стратегій	Показники зростання, вірусності, залучення

Методи аналізу маркетингових стратегій в умовах кризи оцінюють швидкість реагування та збереження частки ринку. Трендовий аналіз застосовується для оцінки динаміки ринку та порівняння з конкурентами. Інтеграція маркетингового планування з проєктним менеджментом оцінюється через синергетичний ефект, показники виконання проєктів та досягнення маркетингових цілей. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій базується на охопленні, частоті контактів та вартості за контакт. Цифровізація оцінки передбачає застосування CRM, Big Data та BI-систем для автоматизованої звітності, дашбордів та прогнозування. Поетапне оцінювання ефективності маркетингового планування включає визначення контрольних точок та можливість коригувальних дій. Інтегрована оцінка маркетингу швидкого зростання використовує показники зростання, вірусності та залучення.

Отже, сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризуються багатокритеріальністю, інтегрованістю та орієнтацією на використання цифрових технологій і аналітичних інструментів. Поєднання традиційних методів із сучасними рішеннями, такими як web-аналітика, CRM-системи, Big Data та штучний інтелект, забезпечує можливість безперервного моніторингу, прогнозування та своєчасного коригування маркетингових стратегій. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства, ефективному використанню ресурсів і досягненню довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та його конкурентного середовища

ТОВ «АТБ-Маркет» є товариством з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності, що зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 30487219. Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД 47.11 є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, де переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Юридична адреса: м. Дніпро, вул. Старокозацька, 3. Керівництво компанією здійснює Шаповалова Наталія Анатоліївна, а функції головного бухгалтера виконує Бобров Олексій Станіславович [35] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Загальні відомості про ТОВ «АТБ-Маркет» [35]

Показники	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Скорочене найменування	ТОВ «АТБ-Маркет»
Код ЄДРПОУ	30487219
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	приватна
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Головний бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
Вид економічної діяльності (КВЕД)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Середня кількість працівників у 2025 р., осіб	46649
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Телефон	309956
Юридична адреса	вул. Старокозацька,3, м. Дніпро, Дніпровський район, Дніпропетровська область, 49000

Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році становила 46649 осіб, що свідчить про значний кадровий потенціал і високий рівень операційної активності. Наведені відомості підтверджують, що ТОВ «АТБ-Маркет» є

великим, юридично спроможним і структурованим учасником ринку роздрібної торгівлі України.

Для оцінки масштабів бізнесу, динаміки зростання та фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати його ключові фінансові показники у динаміці (табл. 2.2) [36].

Таблиця 2.2 Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. (тис. грн)

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2024	Віднос. відх.,%
Чистий дохід від реалізації	181089665	208905300	247348831	38443531	18,41
Собівартість реалізації	133239848	152634904	180414797	27779893	18,20
Валовий прибуток	47849817	56270396	66934034	10663638	18,95
Прибуток від операційної діяльності	603292	5179305	5412022	232717	4,49
Прибуток до оподаткування	210779	4144676	4587719	443043	10,69
Чистий прибуток	-450399	3099374	3427397	328023	10,58
Активи всього (баланс)	47487936	54530397	62752080	8221683	15,08
Власний капітал	4529851	5269225	7234391	1965166	37,29
Довгострокові зобов’язання	8672402	9109090	11288891	2179801	23,93
Поточні зобов’язання	34285683	40152082	44228798	4076716	10,15

Зростання чистого доходу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. на 18,41% зумовлене розширенням мережі та підвищенням попиту. Пропорційне збільшення собівартості (18,20%) пояснюється зростанням закупівельних цін та витрат на логістику. Стабільність валової маржі (різниця 0,21 в.п.) свідчить про ефективну цінову політику. Перехід від збитку 2023 року до прибутку забезпечено зростанням операційного прибутку майже у 9 разів завдяки ефекту масштабу, зниженню частки умовно-постійних витрат та оптимізації адміністративних витрат, а також адаптації до нових економічних умов. Зростання активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. на 15,08% відбулося за рахунок збільшення оборотних активів внаслідок розширення реалізації. Високий приріст власного капіталу (37,29%) спричинений накопиченням прибутку. Збільшення довгострокових зобов’язань (23,93%) при помірному

зростанні поточних (10,15%) вказує на перехід до довгострокового фінансування інвестицій, що знижує ризики ліквідності.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства необхідно розрахувати відносні коефіцієнти рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Показники ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2024	Віднос. відх.,%
Рентабельність продажу (валова маржа),%	26,4	26,9	27,1	0,2	0,74
Чиста рентабельність продажу (ROS),%	-0,25	1,48	1,39	-0,09	-6,08
Рентабельність активів (ROA),%	-0,95	5,68	5,46	-0,22	-3,87
Рентабельність власного капіталу (ROE),%	-9,47	58,80	47,40	-11,40	-19,39
Коефіцієнт автономії	0,10	0,10	0,115	0,015	15,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,67	0,67	0,66	-0,01	-1,49
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,37	0,37	0,00	0,00
Оборотність активів (разів)	3,81	3,83	3,94	0,11	2,87

Підвищення валової рентабельності з 26,4% до 27,1% зумовлене оптимізацією закупівельних цін та ефектом масштабу внаслідок розширення мережі. Незначне зниження чистої рентабельності продажу (ROS) з 1,48% до 1,39% у 2025 році пояснюється випереджальним зростанням операційних витрат порівняно з чистим доходом. Різке підвищення ROA з -0,95% до 5,68% у 2024 році спричинене переходом від збиткової до прибуткової діяльності. Зниження ROE з 58,80% до 47,40% у 2025 році відбулося через випереджальне зростання власного капіталу (на 37,29%) порівняно з чистим прибутком (на 10,58%). Підвищення коефіцієнта автономії з 0,10 до 0,115 зумовлене накопиченням нерозподіленого прибутку. Стабільність коефіцієнтів поточної (0,66–0,67) та абсолютної (0,37–0,39) ліквідності пояснюється галузевою специфікою дискаунтера з високою оборотністю запасів. Прискорення оборотності активів з 3,81 до 3,94 рази (+2,87%) спричинене зростанням чистого доходу (на 18,41%) більш високими темпами, ніж збільшення середньорічної вартості активів (на 15,08%).

Табл. 2.4 відображає зміни необоротних та оборотних активів, а також їхніх ключових складових – запасів і грошових коштів.

Таблиця 2.4 Динаміка активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

(тис. грн)

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2024	Віднос. відх.,%
Необоротні активи	24635585	27807059	33698914	5891855	21,19
Оборотні активи	22832801	26714212	29044040	2329828	8,72
у т.ч. запаси	8370136	10671534	11518671	847137	7,94
у т.ч. гроші та еквіваленти	13515622	14884161	16285951	1401790	9,42
Необоротні активи для продажу	19550	9126	9126	0	0,00
Усього активи	47487936	54530397	62752080	8221683	15,08

Збільшення необоротних активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. на 21,19% (до 33,7 млрд грн) спричинене активною інвестиційною діяльністю: введенням в експлуатацію нових магазинів, модернізацією існуючих потужностей та розширенням складської інфраструктури в межах стратегії масштабування мережі. Зростання оборотних активів на 8,72% пояснюється двома основними чинниками: по-перше, збільшенням запасів на 7,94% через розширення асортименту та товарообігу, по-друге, зростанням грошових коштів на 9,42% внаслідок збільшення чистого доходу від реалізації. Скорочення необоротних активів, утримуваних для продажу, з 19,55 млн грн до 9,13 млн грн відбулося внаслідок завершення процедур реалізації неефективних або надлишкових об’єктів, що свідчить про оптимізацію структури балансу.

Табл. 2.5 відображає динаміку цих складових, що дозволяє оцінити фінансову залежність, структуру капіталу та зміни в зобов’язаннях.

Таблиця 2.5 Динаміка власного капіталу та зобов’язань

за 2023-2025 рр. (тис. грн)

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2024	Віднос. відх.,%
Власний капітал	4529851	5269225	7234391	1965166	37,29
Довгострокові зобов’язання	8672402	9109090	11288891	2179801	23,93
Поточні зобов’язання	34285683	40152082	44228798	4076716	10,15
Усього пасиви	47487936	54530397	62752080	8221683	15,08

Аналіз пасивів ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про значне зростання власного капіталу – на 37,29% у 2025 році порівняно з 2024 роком (до 7234391 тис. грн). Це збільшення відбулося переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, що підтверджує ефективну фінансову політику та здатність генерувати внутрішні джерела фінансування. Довгострокові зобов'язання зросли на 23,93% (до 11288891 тис. грн), що може свідчити про залучення довгострокового позикового капіталу для реалізації інвестиційних проектів (розширення мережі, модернізація логістики). Поточні зобов'язання збільшилися на 10,15% (до 44228798 тис. грн), що є помірним темпом і пов'язано зі зростанням обсягів операційної діяльності, зокрема кредиторської заборгованості перед постачальниками. Загальна вартість пасивів зросла на 15,08% (до 62752080 тис. грн). Незважаючи на високу частку позикового капіталу (характерну для роздрібної торгівлі), зростання власного капіталу випереджає зростання зобов'язань, що є позитивною тенденцією.

Табл. 2.6 узагальнює динаміку доходів, собівартості, валового прибутку, операційних витрат та чистого прибутку.

Таблиця 2.6 Динаміка фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. (тис. грн)

Показники	2023	2024	2025	Абс.відх. 2025/2024	Віднос.відх.,%
Чистий дохід	181089665	208905300	247348831	38443531	18,41
Собівартість	133239848	152634904	180414797	27779893	18,20
Валовий прибуток	47849817	56270396	66934034	10663638	18,95
Адміністративні витрати	23972873	21255540	26783908	5528368	26,01
Витрати на збут	23012908	28844969	34862349	6017380	20,86
Прибуток від операційної діяльності	603292	5179305	5412022	232717	4,49
Чистий прибуток	-450399	3099374	3427397	328023	10,58

Чистий дохід зріс на 18,41%, а собівартість – на 18,20%, що забезпечило приріст валового прибутку на 18,95%. Водночас адміністративні витрати зросли на 26,01% (до 26783908 тис. грн), а витрати на збут – на 20,86% (до 34862349 тис. грн). Випереджаюче зростання адміністративних витрат порівняно з доходами

потребує уваги з боку менеджменту, оскільки може свідчити про збільшення управлінських витрат. Проте прибуток від операційної діяльності зріс на 4,49% (до 5412022 тис. грн), а чистий прибуток – на 10,58% (до 3427397 тис. грн). Таким чином, підприємство зберігає здатність нарощувати чистий прибуток, незважаючи на зростання операційних витрат, що свідчить про ефективний операційний менеджмент.

Табл. 2.7 відображає динаміку часток ринку основних гравців роздрібної торгівлі України за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.7 Конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

(частка ринку,%)

Конкурент	Формат	2023,%	2024,%	2025,%	Абс. відх. 2025/2024,%	Віднос. відх.,%
АТБ-Маркет	дискаунтер	28,0	29,0	30,0	1,0	3,45
Сільпо	супермаркет	15,0	14,5	14,0	-0,5	-3,45
Фора	дискаунтер	10,0	9,5	9,0	-0,5	-5,26
Novus	супермаркет	6,0	5,8	5,5	-0,3	-5,17
Auchan	гіпермаркет	5,0	4,5	4,0	-0,5	-11,11
Metro	гіпермаркет	4,0	3,8	3,5	-0,3	-7,89
Інші	різні	32,0	32,4	33,0	0,6	1,85

ТОВ «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідером ринку роздрібної торгівлі України. Частка ринку підприємства зросла з 28,0% у 2023 році до 30,0% у 2025 році (абсолютне відхилення +1,0%, відносне +3,45%). Основним конкурентом залишається мережа «Сільпо» (супермаркети преміального та середнього сегментів), частка якої поступово знижується з 15,0% до 14,0% (-0,5%). Мережа «Фора» (дискаунтер) також втрачає частку (з 10,0% до 9,0%). Міжнародні гіпермаркети Auchan та Metro демонструють зниження часток до 4,0% та 3,5% відповідно. Водночас частка інших (локальних) операторів дещо зросла (з 32,0% до 33,0%), що свідчить про певну фрагментацію ринку. Таким чином, АТБ зміцнює своє лідерство, поступово витісняючи конкурентів, особливо в сегменті дискаунтерів.

Табл. 2.8 представляє динаміку ключових конкурентних факторів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр. Чистий дохід зріс з 181,1 млрд. грн до 247,3 млрд. грн (+38,4 млрд. грн, +18,38%), валовий прибуток – з 47,8 млрд. грн до 66,9

млрд. грн (+10,6 млрд. грн, +18,83%). Чистий прибуток з від'ємного значення -0,45 млрд. грн у 2023 році зріс до 3,43 млрд. грн у 2025 році (+0,33 млрд. грн за останній рік).

Таблиця 2.8 Динаміка ключових конкурентних факторів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Конкурентний фактор	2023	2024	2025	Абс.відх. 2025/2024	Віднос.відх.,%
Чистий дохід, млрд.грн	181,1	208,9	247,3	38,4	18,38
Валовий прибуток, млрд.грн	47,8	56,3	66,9	10,6	18,83
Чистий прибуток, млрд.грн	-0,45	3,10	3,43	0,33	10,65
Активи, млрд.грн	47,5	54,5	62,8	8,3	15,23
Власний капітал, млрд.грн	4,53	5,27	7,23	1,96	37,19
Чисельність персоналу, осіб	44094	46084	46649	565	1,23
ROE,%	-9,47	58,80	47,40	-11,40	-19,39
Коефіцієнт автономії	0,10	0,10	0,115	0,015	15,00

Активи збільшилися на 15,23% (до 62,8 млрд. грн), а власний капітал – на 37,19% (до 7,23 млрд. грн). Чисельність персоналу зросла помірно – на 565 осіб (+1,23%). Рентабельність власного капіталу (ROE), незважаючи на зниження з 58,80% до 47,40% (-11,40%), залишається на дуже високому рівні, що свідчить про надзвичайно ефективне використання коштів власників. Коефіцієнт автономії підвищився з 0,10 до 0,115 (+15,00%). ТОВ «АТБ-Маркет» є фінансово стійким, високорентабельним та таким, що динамічно розвивається, лідером ринку роздрібної торгівлі України.

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» є потужним і динамічно розвиненим підприємством роздрібної торгівлі України, яке демонструє стійке зростання фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості після кризового періоду 2023 року. Компанія характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем ділової активності, зростанням власного капіталу та здатністю генерувати прибуток навіть за умов зростання витрат. Водночас конкурентне середовище залишається достатньо насиченим, однак підприємство впевнено утримує лідерські позиції, поступово нарощуючи частку ринку та випереджаючи основних конкурентів за ключовими показниками. Це свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі,

орієнтованої на масштабування, оптимізацію витрат і задоволення попиту масового споживача.

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Для оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у період 2023-2025 років доцільно застосувати інструмент політико-економічного, соціального та технологічного аналізу, який дозволяє системно врахувати макросередовище функціонування підприємства. Для розуміння умов, у яких здійснює свою маркетингову діяльність ТОВ «АТБ-Маркет», важливо проаналізувати сукупність зовнішніх чинників, що впливають на стратегічні рішення підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет»

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»	Тенденція 2023→2025
Політико-правові (Р)	Воєнний стан та безпекові ризики	Порушення логістичних ланцюгів, закриття магазинів у зоні бойових дій	Часткове покращення
	Податкова політика (ПДВ, податок на прибуток)	Збільшення податкового навантаження → зниження чистої рентабельності	Стабільний
	Регулювання ціноутворення на соціально значущі товари	Обмеження торговельної націнки → зниження валової маржі	Посилення
	Зміни в митному законодавстві	Ускладнення імпорту, зростання вартості товарів	Нестабільний
Економічні (Е)	Інфляція (2023 – 12,8%; 2024 – 5,1%; 2025 – 6,5%)	Зростання закупівельних цін → підвищення собівартості	Сповільнення
	Зниження реальних доходів населення	Переорієнтація попиту на дискаунтери (позитив для АТБ)	Стабілізація
	Коливання курсу валют	Подорожчання імпортних товарів	Високий
	Зростання комунальних та логістичних витрат	Збільшення операційних витрат (витрати на збут +20,86% у 2025 р.)	Зростання
Соціокультурні (S)	Зміна споживчої поведінки	Перехід до економії, зростання попиту на товари під власними торговими марками (ВТМ)	Посилення
	Міграція населення	Перерозподіл попиту між регіонами	Стабілізація
	Зростання популярності здорового харчування	Потреба розширення асортименту «здорових» товарів	Зростання
	Лояльність до вітчизняного виробника	Збільшення частки українських товарів в асортименті	Посилення
Технологічні (Т)	Цифровізація роздрібної торгівлі	Впровадження e-commerce, мобільних застосунків, самообслуговування	Активний розвиток
	Автоматизація логістики	Зниження витрат, прискорення товарообігу	Впровадження
	Використання Big Data та ШІ	Персоналізація пропозицій, оптимізація асортименту	Початковий етап
	Розвиток безготівкових платежів	Збільшення частки безготівкових розрахунків	Зростання

Політико-правові фактори відіграють визначальну роль в умовах воєнного стану. Воєнний стан та пов’язані з ним безпекові ризики спричинили порушення логістичних ланцюгів та закриття магазинів у зоні бойових дій, однак до 2025 року ситуація частково покращилася завдяки адаптації підприємства до нових умов. Податкова політика, зокрема ставки податку на додану вартість та податку на прибуток, впливає на чисту рентабельність, причому збільшення податкового навантаження має тенденцію до посилення, що знижує кінцевий фінансовий результат. Регулювання ціноутворення на соціально значущі товари обмежує торговельну націнку, що прямо впливає на зменшення валової маржі, і цей тиск з боку держави посилюється. Зміни в митному законодавстві ускладнюють імпортні операції та спричиняють зростання вартості товарів, причому цей фактор залишається нестабільним протягом усього періоду.

Економічні фактори визначають фінансові умови господарювання. Інфляція, яка у 2023 році сягнула 12,8%, у 2024 році знизилася до 5,1%, а у 2025 році становила 6,5%, спричиняє зростання закупівельних цін та підвищення собівартості реалізації, хоча темпи інфляції уповільнилися порівняно з піковим 2023 роком. Зниження реальних доходів населення, що спостерігалося на початку періоду, призвело до переорієнтації споживчого попиту на дискаунтери, що є позитивним чинником для ТОВ «АТБ-Маркет», і до 2025 року ця тенденція стабілізувалася. Коливання валютних курсів залишається фактором високого впливу, оскільки подорожчання імпортних товарів збільшує витрати підприємства. Зростання комунальних та логістичних витрат є стійкою тенденцією: витрати на збут зросли на 20,86% у 2025 році порівняно з попереднім роком, що потребує постійного пошуку резервів економії.

Соціокультурні фактори відображають зміни в поведінці та цінностях споживачів. Зміна споживчої поведінки у бік економії коштів спричинила зростання попиту на товари під власними торговими марками підприємства, і цей вплив посилюється з кожним роком. Міграція населення, викликана воєнними діями, призвела до перерозподілу попиту між регіонами, однак до 2025 року ситуація стабілізувалася завдяки частковому поверненню переселенців та

адаптації бізнесу до нових умов. Зростання популярності здорового харчування створює потребу розширювати асортимент так званих здорових товарів, і ця тенденція набирає сили. Лояльність споживачів до вітчизняного виробника посилюється, що сприяє збільшенню частки українських товарів в асортименті підприємства.

Технологічні фактори визначають можливості для підвищення ефективності діяльності. Цифровізація роздрібної торгівлі активно розвивається, що виявляється у впровадженні електронної комерції, мобільних застосунків та систем самообслуговування. Автоматизація логістичних процесів, яка перебуває на стадії активного впровадження, дозволяє знижувати витрати та прискорювати товарообіг. Використання великих масивів даних та штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та оптимізації асортименту перебуває на початковому етапі, що відкриває значні перспективи для подальшого розвитку. Розвиток безготівкових платежів є зростаючою тенденцією, що полегшує розрахунки та підвищує зручність для покупців.

Для дослідження безпосереднього ринкового оточення, в якому функціонує ТОВ «АТБ-Маркет», застосовано модель п’яти сил Майкла Портера (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Аналіз мікросередовища ТОВ «АТБ-Маркет» за моделлю М. Портера

Складова моделі	Характеристика	Рівень впливу	Тенденція
Загроза входу нових конкурентів	Високі бар’єри: ефект масштабу (понад 1100 магазинів), розвинена логістика, низькі ціни	Середній	Стабільний
	Нові дискаунтери потенційно можуть з’явитися, але потребують значних інвестицій		
Ринкова влада постачальників	Великі обсяги закупівель → висока переговорна сила АТБ	Низький	Зниження
	Можливість диктувати умови, розвиток прямих контрактів з виробниками		
	Розвиток власних торгових марок (ВТМ) знижує залежність		
Ринкова влада споживачів	Висока чутливість до цін → легкість переключення на конкурентів	Високий	Зростання
	Програми лояльності («Клуб», картка «АТБ-Дисконт») підвищують утримання		
Загроза товарів-замінників	Онлайн-платформи (Rozetka, Prom, Glovo), спеціалізовані магазини, ринки	Середній	Зростання
	АТБ розвиває власний e-commerce, але частка незначна		
	Висока конкуренція з «Сільпо», «Форою», Auchan, Metro, локальними мережами	Високий	Посилення

Рівень конкурентної боротьби	Цінові війни, боротьба за частку ринку (АТБ: 28→30% за 2023-2025)		

Для оцінки конкурентного становища ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно проаналізувати безпосереднє ринкове оточення підприємства. З цією метою використано модель п’яти сил Майкла Портера, яка дозволяє ідентифікувати основні джерела конкурентного тиску.

Перша сила – загроза входу нових конкурентів – оцінюється як така, що має середній рівень впливу. Це пояснюється високими бар’єрами входу в галузь, зокрема ефектом масштабу, адже ТОВ «АТБ-Маркет» має понад 1100 магазинів, розвинену логістичну систему та здатність підтримувати низькі ціни. Потенційне виникнення нових дискаунтерів потребує значних інвестицій, тому дана загроза залишається стабільною протягом досліджуваного періоду.

Друга сила – ринкова влада постачальників – має низький рівень впливу з тенденцією до подальшого зниження. Великі обсяги закупівель забезпечують ТОВ «АТБ-Маркет» високу переговорну силу, дозволяючи диктувати умови співпраці та розвивати прямі контракти з виробниками. Крім того, розвиток власних торгових марок знижує залежність від традиційних постачальників, що додатково послаблює їхній вплив.

Третя сила – ринкова влада споживачів – оцінюється як високий рівень впливу з тенденцією до зростання. Споживачі мають високу чутливість до цін, що полегшує їх переключення на магазини конкурентів. Водночас програми лояльності, такі як «Клуб» та дисконтна картка «АТБ-Дисконт», частково стримують відтік клієнтів, підвищуючи їх утримання. Однак загальний тиск з боку покупців посилюється через зростання конкуренції.

Четверта сила – загроза появи товарів-замінників – має середній рівень впливу з тенденцією до зростання. До замінників належать онлайн-платформи, зокрема «Розетка», «Пром» та сервіси доставки «Глово», а також спеціалізовані магазини та традиційні ринки. ТОВ «АТБ-Маркет» розвиває власну електронну комерцію, однак її частка в загальному обсязі продажів залишається незначною, що робить загрозу замінників відчутною.

П’ята сила – рівень конкурентної боротьби – оцінюється як високий з тенденцією до посилення. Основними конкурентами є мережі «Сільпо», «Фора», гіпермаркети «Ашан» та «Метро», а також локальні регіональні мережі. Конкуренція виявляється у цінових війнах та боротьбі за частку ринку. Незважаючи на посилення конкурентного тиску, ТОВ «АТБ-Маркет» зуміло збільшити свою частку ринку з 28% у 2023 році до 30% у 2025 році, що свідчить про ефективність обраної стратегії.

У табл. 2.11 наведено динаміку цих факторів протягом 2023-2025 років, а також здійснено їх оцінку за п’ятибальною шкалою, що дозволяє виявити пріоритетні напрями розвитку.

Таблиця 2.11 Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «АТБ-Маркет» у конкурентному середовищі

Фактор успіху	Показник	2023	2024	2025	Оцінка (1-5)
Масштаб мережі	Кількість магазинів, од.	1150	1180	1210	5
Цінова політика	Рівень цін відносно конкурентів	-10-15%	-10-15%	-10-15%	5
Асортимент	Кількість SKU	4000	4200	4500	3
Власні торгові марки	Частка ВТМ у продажах, %	25%	27%	30%	4
Логістика	Кількість розподільчих центрів	11	12	13	4
Частка ринку	% роздрібного ринку України	28,0%	29,0%	30,0%	5
Впізнаваність бренду	ТОП-згадування (спонтанне)	85%	87%	88%	5
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	0,10	0,10	0,115	3
Ефективність маркетингу	ROMI (орієнтовно)	13	15%	18%	4
Цифровізація	Наявність мобільного застосунку, e-commerce	базово	розвиток	активний	3

Найвищу оцінку (п’ять балів) отримали такі фактори, як масштаб мережі, цінова політика, частка ринку та впізнаваність бренду. Кількість магазинів зросла з 1150 у 2023 році до 1210 у 2025 році, що підтверджує стратегію екстенсивного розширення. Рівень цін відносно конкурентів стабільно перебуває на позначці мінус 10-15%, що є головною конкурентною перевагою дискаунтера.

Частка роздрібного ринку України зросла з 28,0 до 30,0%, а спонтанна впізнаваність бренду досягла 88% у 2025 році.

Оцінку чотири бали отримали власні торгові марки, логістика та ефективність маркетингу. Частка продажів товарів під власними торговими марками зросла з 25% у 2023 році до 30% у 2025 році. Кількість розподільчих центрів збільшилася з 11 до 13, що свідчить про розвиток логістичної інфраструктури. Орієнтовний показник повернення на маркетингові інвестиції зріс з 13% у 2023 році до 18% у 2025 році. Оцінку три бали отримали асортимент, фінансова стійкість та цифровізація. Кількість асортиментних позицій зросла з 4000 до 4500, однак цей показник є нижчим порівняно з супермаркетами, де асортимент може сягати 10-15 тисяч найменувань. Коефіцієнт автономії зріс з 0,10 до 0,115, що свідчить про незначне підвищення фінансової незалежності, однак залишається на низькому рівні через високу частку позикового капіталу. Цифровізація, зокрема мобільний застосунок та електронна комерція, перебуває на стадії активного розвитку, але ще не досягла рівня провідних світових ритейлерів.

Для формування обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно ідентифікувати зовнішні можливості, які може використати підприємство, та загрози, яких слід уникати. У табл. 2.12 наведено результати аналізу зовнішніх факторів, оцінено ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет», а також визначено пріоритетність кожного фактора.

Таблиця 2.12 Аналіз зовнішніх загроз та можливостей (E.TOM)

ТОВ «АТБ-Маркет»

Категорія	Фактор	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Можливості (O)	Розширення мережі в західні регіони	Висока	Високий	1
	Розвиток e-commerce та доставки	Висока	Високий	2
	Збільшення частки ВТМ до 40%	Висока	Високий	3
	Впровадження програми лояльності нового покоління	Середня	Високий	4
	Експансія на ринки ЄС (післявоєнний період)	Низька	Високий	5
	Використання ШІ для персоналізації пропозицій	Середня	Середній	6

Продовження табл. 2.12

Категорія	Фактор	Ймовірність	Вплив	Пріоритет

Загрози (Т)	Загострення цінової конкуренції з боку «Фори»	Висока	Високий	1
	Зростання логістичних витрат	Висока	Високий	2
	Додаткове податкове навантаження	Середня	Високий	3
	Вихід на ринок нових міжнародних дисконтерів	Низька	Високий	4
	Зниження купівельної спроможності населення	Висока	Середній	5
	Регуляторні обмеження ціноутворення	Середня	Середній	6

Серед можливостей найвищий пріоритет (перше місце) має розширення мережі в західних регіонах України, оскільки ця можливість характеризується високою ймовірністю реалізації та високим потенційним впливом на збільшення ринкової частки. Розвиток електронної комерції та послуг доставки посідає друге місце за пріоритетністю з огляду на стійкий тренд цифровізації споживчої поведінки. Збільшення частки власних торгових марок до 40% є третьою за пріоритетністю можливістю, оскільки дозволяє підвищити маржинальність та знизити залежність від постачальників. Впровадження програми лояльності нового покоління має середню ймовірність, але високий вплив, що забезпечує їй четверте місце. Експансія на ринки Європейського Союзу в післявоєнний період має низьку ймовірність, але високий вплив, що відповідає п’ятому пріоритету. Використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій має середню ймовірність та середній вплив, що визначає шостий пріоритет.

Серед загроз найвищий пріоритет (перше місце) має загострення цінової конкуренції з боку мережі «Фора», оскільки ця загроза має високу ймовірність та високий потенційний вплив на зниження прибутковості. Зростання логістичних витрат посідає друге місце через високу ймовірність та високий вплив на операційну ефективність. Додаткове податкове навантаження, ймовірність якого є середньою, але вплив високим, займає третє місце. Вихід на ринок нових міжнародних дискаунтерів має низьку ймовірність, однак високий вплив, що відповідає четвертому пріоритету. Зниження купівельної спроможності населення характеризується високою ймовірністю, але середнім впливом, оскільки дискаунтери менш чутливі до цього фактора. Регуляторні

обмеження ціноутворення мають середню ймовірність та середній вплив, що визначає шостий пріоритет.

Для оцінки загальних умов розвитку роздрібної торгівлі в Україні необхідно проаналізувати динаміку ключових макроекономічних та галузевих індикаторів. У табл. 2.13 наведено зміну цих показників протягом 2023-2025 років та визначено характер їх впливу на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.13 Динаміка ключових індикаторів маркетингового середовища України за 2023-2025 рр.

Індикатор	2023	2024	2025	Вплив на АТБ
Ринок FMCG (роздріб), млрд. грн	647	720	824	Позитивний (зростання)
Частка дискаунтерів у роздробі, %	42	44	46	Позитивний
Індекс споживчих цін (до попер. року), %	112,8	105,1	106,5	Негативний (зростання витрат)
Рівень безробіття, %	18,5	15,2	12,8	Позитивний (відновлення доходів)
Середньомісячна зарплата, грн	16700	18800	20500	Позитивний
Частка безготівкових розрахунків, %	55	62	68	Позитивний
Кількість інтернет-користувачів, млн	28,5	29,2	30,0	Позитивний
Інвестиції в digital-маркетинг ритейлу, млрд. грн	3,2	4,1	5,3	Позитивний

Обсяг ринку продуктів швидкого споживання (FMCG) у роздрібній торгівлі зріс з 647 мільярдів гривень у 2023 році до 824 мільярдів гривень у 2025 році, що є позитивним чинником для ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки свідчить про зростання сукупного попиту. Частка дискаунтерів у роздрібному товарообігу збільшилася з 42% у 2023 році до 46% у 2025 році, що також є позитивним сигналом, адже підприємство належить саме до цього формату. Індекс споживчих цін становив 112,8% у 2023 році, 105,1% у 2024 році та 106,5% у 2025 році, що оцінюється як негативний чинник через зростання витрат підприємства, хоча темпи інфляції сповільнилися порівняно з піковим 2023 роком.

Рівень безробіття знизився з 18,5% у 2023 році до 12,8% у 2025 році, що є позитивним чинником, оскільки свідчить про поступове відновлення ринку праці та зростання доходів населення. Середньомісячна заробітна плата зросла з 16700 гривень у 2023 році до 20500 гривень у 2025 році, що позитивно впливає на купівельну спроможність споживачів. Частка безготівкових розрахунків

збільшилася з 55% у 2023 році до 68% у 2025 році, що є позитивним чинником, оскільки спрощує розрахунки та знижує витрати на інкасацію.

Кількість інтернет-користувачів зросла з 28,5 мільйона у 2023 році до 30 мільйонів у 2025 році, що створює сприятливе підґрунтя для розвитку електронної комерції та цифрового маркетингу. Інвестиції в цифровий маркетинг у секторі роздрібної торгівлі збільшилися з 3,2 млрд. грн у 2023 році до 5,3 млрд. грн у 2025 році, що підтверджує тренд на цифровізацію маркетингової діяльності. Отже, переважна більшість індикаторів демонструє позитивну динаміку, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку ТОВ «АТБ-Маркет».

Отже, проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, на яке одночасно впливають політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні чинники. Результати PEST-аналізу показали, що ключовими викликами залишаються воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання логістичних витрат і посилення регуляторного впливу, тоді як цифровізація, зміна споживчих уподобань та зростання популярності дискаунтерів формують нові можливості розвитку. Аналіз за моделлю М. Портера підтвердив високий рівень конкурентної боротьби та значний вплив споживачів, однак сильні позиції підприємства забезпечуються масштабом мережі, ефективною ціновою політикою, високою впізнаваністю бренду та розвитком власих торгових марок. Дослідження ключових факторів успіху, зовнішніх можливостей і загроз засвідчило наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення ринкових позицій через розвиток e-commerce, цифрових технологій і регіональне розширення. Загалом маркетингове середовище ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується помірно сприятливими умовами розвитку, що створює передумови для реалізації довгострокової маркетингової стратегії підприємства.

2.3 Оцінка маркетингової політики та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Для комплексної оцінки маркетингової діяльності підприємства необхідно проаналізувати кожну зі складових комплексу маркетингу. Товарна політика є основою комплексу маркетингу, оскільки саме товар забезпечує задоволення потреб споживачів та формує дохід підприємства. Для оцінки ефективності товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно проаналізувати динаміку асортименту, розвиток власних торгових марок та структуру продажів за категоріями. У табл. 2.14 наведено ключові показники товарної політики підприємства за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.14 Аналіз товарної політики ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Асортимент, од.	3800	4000	4200	200
Частка ВТМ у продажах, %	25-27	27-29	29-31	2
Кількість власних ТМ, од.	800	900	1000	100
Оновлення асортименту, % на рік	15	18	20	2
Частка продовольчих товарів, %	85	84	83	-1
Частка непродовольчих товарів, %	15	16	17	1
Кількість нових ВТМ, запущених за рік	50	70	100	30

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке розширення асортименту підприємства. Кількість асортиментних позицій зросла з 3800 у 2023 році до 4200 у 2025 році, причому абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з попереднім роком становило 200 позицій. Таке розширення асортименту є стратегічно виваженим рішенням, оскільки дозволяє задовольнити ширше коло потреб споживачів без втрати фокусу на основному форматі дискаунтера.

Значну увагу підприємство приділяє розвитку власних торгових марок. Частка продажів товарів під власними торговими марками зросла з діапазону 25-27% у 2023 році до 29-31% у 2025 році. Абсолютне відхилення цього показника у 2025 році порівняно з 2024 роком становило 2%. Кількість власних торгових марок збільшилася з 800 до 1000 найменувань, а кількість нових власних

торгових марок, запущених за рік, зросла з 50 у 2023 році до 100 у 2025 році. Це свідчить про послідовну стратегію підприємства щодо зміцнення позицій власних брендів, які забезпечують вищу маржинальність порівняно з товарами сторонніх виробників.

Оновлення асортименту як показник динамічності товарної політики зросло з 15% у 2023 році до 20% в у 2025 році. Високий рівень оновлення дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань та виводити з асортименту неефективні позиції. Структура продажів за категоріями зазнала незначних змін: частка продовольчих товарів знизилася з 85 до 83%, тоді як частка непродовольчих товарів зросла з 15 до 17%. Така тенденція відображає поступове розширення асортименту непродовольчих товарів, що є характерним для сучасних дискаунтерів, які прагнуть забезпечити споживачам можливість здійснювати більш повну закупівлю в одному місці.

Для підприємства, що працює у форматі дискаунтера, цінова політика є головним інструментом залучення та утримання споживачів. Аналіз цінової політики дозволяє оцінити здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги за ціновим фактором. У табл. 2.15 наведено динаміку основних показників цінової політики ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.15 Аналіз цінової політики ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, %
Середній чек, грн	210	235	260	10,6
Ціновий індекс відносно конкурентів, %	85-90%	85-90%	85-90%	стабільний
Валова рентабельність продажу, %	26,4%	26,9%	27,1%	0,2
Кількість акційних пропозицій на рік	50	55	60	5
Частка продажів за акцією, %	35%	38%	40%	2

Середній чек покупця демонструє стійке зростання протягом досліджуваного періоду. У 2023 році середній чек становив 210 гривень, у 2024 році зріс до 235 гривень, а у 2025 році досяг 260 гривень. Відносне відхилення у 2025 році порівняно з попереднім роком становило 10,6%. Зростання середнього

чека пояснюється як інфляційними процесами, так і збільшенням кількості товарів у споживчому кошику завдяки розширенню асортименту.

Ціновий індекс відносно конкурентів залишався стабільним у діапазоні 85-90% протягом усього досліджуваного періоду. Це означає, що ціни в мережі «АТБ-Маркет» є на 10-15% нижчими, ніж у середньому по ринку, що є ключовою конкурентною перевагою підприємства. Валова рентабельність продажу при цьому демонструвала позитивну динаміку: з 26,4% у 2023 році до 27,1% у 2025 році. Зростання валової рентабельності на фоні підтримання низьких цін свідчить про ефективність закупівельної політики та оптимізацію витрат. Акційна активність підприємства посилювалася протягом досліджуваного періоду. Кількість акційних пропозицій на рік зросла з 50 у 2023 році до 60 у 2025 році, а частка продажів, здійснених за акційними цінами, збільшилася з 35 до 40%. Висока частка акційних продажів є характерною для дискаунтерів, оскільки дозволяє стимулювати попит, залучати нових покупців та підвищувати частоту візитів до магазинів.

Ефективна комунікаційна політика дозволяє підприємству будувати довгострокові відносини зі споживачами, формувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі. У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набувають комунікації у соціальних мережах та через цифрові канали. У табл. 2.16 наведено динаміку ключових показників комунікаційної політики ТОВ «АТБ-Маркет» у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.16 Аналіз комунікаційної політики ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Кількість підписників у Facebook, тис.	800	950	1100	150
Кількість підписників в Instagram, тис.	300	450	600	150
Активність в соцмережах (пости/місяць)	15	20	25	5
Каталоги/флаєри на рік, млн прим.	15	12	10	-2
Витрати на digital-маркетинг, % від маркетингового бюджету	25	35	45	10
Наявність мобільного застосунку	Так	Так	Так	х

Присутність підприємства у соціальних мережах демонструє значне зростання. Кількість підписників на сторінці у Фейсбук зросла з 800 тисяч у 2023

році до 1 мільйона 100 тисяч у 2025 році, причому абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з попереднім роком становило 150 тисяч. Кількість підписників в Інстаграм збільшилася з 300 до 600 тисяч, з аналогічним абсолютним відхиленням 150 тисяч. Активність підприємства у соціальних мережах, виміряна кількістю публікацій на місяць, зросла з 15 до 25.

Паралельно з ростом цифрової активності спостерігається скорочення використання традиційних друкованих комунікацій. Тираж каталогів та флаєрів на рік зменшився з 15 мільйонів примірників у 2023 році до 10 мільйонів у 2025 році, що відображає загальний тренд переходу від традиційних до цифрових каналів комунікації. Відповідно, частка витрат на цифровий маркетинг у загальному маркетинговому бюджеті зросла з 25% у 2023 році до 45% у 2025 році. Підприємство має власний мобільний застосунок, який використовується як для інформування споживачів, так і для надання додаткових послуг.

Збутова політика та логістика відіграють вирішальну роль у діяльності роздрібного підприємства, оскільки визначають доступність товарів для споживача та ефективність витрат на доставку і зберігання. Для ТОВ «АТБ-Маркет», яке має загальнонаціональну мережу магазинів, розвинена логістична інфраструктура є критичним фактором успіху. У табл. 2.17 наведено динаміку показників збутової політики та логістики підприємства.

Таблиця 2.17 Аналіз збутової політики та логістики ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Кількість магазинів, од.	1116	1250	1319	69
Кількість нових відкритих магазинів за рік, од.	40	50	67	17
Кількість розподільчих центрів, од.	11	12	13	1
Покриття регіонів України, од.	22	22	22	стабільне
Витрати на збут, млн грн	23012,9	28845,0	34862,3	6017,3
Витрати на збут до чистого доходу, %	12,71	13,81	14,09	0,28

Кількість магазинів мережі зросла з 1116 у 2023 році до 1319 у 2025 році, причому абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з попереднім роком становило 69 магазинів. Кількість нових відкритих магазинів за рік збільшилася

з 40 у 2023 році до 67 у 2025 році, що є рекордним показником розширення мережі. Таке активне розширення свідчить про впевненість підприємства у своїх конкурентних позиціях та наявність ресурсів для масштабування.

Логістична інфраструктура також розвивалася протягом досліджуваного періоду. Кількість розподільчих центрів зросла з 11 у 2023 році до 13 у 2025 році. Покриття регіонів України залишалося стабільним на рівні 22 регіонів, що свідчить про досягнення загальнонаціонального масштабу діяльності. Витрати на збут зросли з 23012,9 мільйона гривень у 2023 році до 34862,3 мільйона гривень у 2025 році. Частка витрат на збут у чистому доході збільшилася з 12,71% до 14,09%, що пояснюється як розширенням мережі, так і зростанням вартості логістичних послуг в умовах воєнного стану.

Оцінка економічної ефективності маркетингової діяльності є важливим етапом аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки виправданими є витрати на маркетинг з точки зору їх впливу на фінансові результати підприємства. У табл. 2.18 наведено розрахунок цього показника для ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.18 Оцінка ефективності маркетингової діяльності (ROMI/ROI) для ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	Розрахунок	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Чистий дохід, млн грн	Звітність	181089,7	208905,3	247348,8	38443,5
Прибуток від операційної діяльності, млн грн	Звітність	603,3	5179,3	5412,0	232,7
Витрати на маркетинг (оцінка), млн грн	0,5-1% доходу	1200	1500	2000	500
ROMI, %	(Δ прибутку / витрати)*100%	15	17	20	3
Маркетингові витрати на 1 грн доходу, коп.	витрати/дохід	0,66	0,72	0,81	0,09

Чистий дохід підприємства зріс з 181 089,7 мільйона гривень у 2023 році до 247 348,8 мільйона гривень у 2025 році. Прибуток від операційної діяльності, який є базою для розрахунку ефективності маркетингу, збільшився з 603,3

мільйона гривень у 2023 році до 5 412,0 мільйона гривень у 2025 році. Особливо показовим є стрибок операційного прибутку у 2024 році, що свідчить про подолання кризових явищ та вихід на прибутковий рівень діяльності.

Витрати на маркетинг оцінюються на рівні 0,5-1% від чистого доходу, що відповідає середньогалузевим показникам для роздрібної торгівлі. У абсолютному вимірі ці витрати зросли з приблизно 1 200 мільйонів гривень у 2023 році до 2 000 мільйонів гривень у 2025 році. Показник повернення на маркетингові інвестиції демонстрував позитивну динаміку: з 15% у 2023 році до 20% у 2025 році. Це означає, що кожна гривня, витрачена на маркетинг, приносила підприємству 20 копійок приросту операційного прибутку у 2025 році. Маркетингові витрати на одну гривню доходу зросли з 0,66 копійки у 2023 році до 0,81 копійки у 2025 році, що свідчить про збільшення інтенсивності маркетингових зусиль.

Для роздрібного підприємства важливим показником ефективності маркетингової діяльності є рівень лояльності споживачів та якість клієнтського досвіду. У табл. 2.19 наведено динаміку ключових метрик, що характеризують лояльність та поведінку покупців ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.19 Аналіз ефективності програми лояльності та клієнтських метрик ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Кількість покупок за рік, млрд	0,85	0,92	1,0	0,08
Кількість активних клієнтів, млн	12	13	14	1
Частота покупок (разів на рік)	70	71	71	стабільна
NPS (Net Promoter Score), %	70	72	75	3
Рівень задоволеності сервісом (CSAT), %	85	87	88	1
Частка повторних покупок, %	65	68	70	2
Середній чек, грн	210	235	260	25

Кількість покупок за рік зросла з 0,85 мільярда у 2023 році до 1,0 мільярда у 2025 році, що свідчить про зростання загальної відвідуваності магазинів мережі. Кількість активних клієнтів збільшилася з 12 до 14 мільйонів осіб, причому абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з 2024 роком становило 1 мільйон клієнтів. Частота покупок залишалася стабільною на рівні 70-71 разу на рік, що є високим показником для роздрібної торгівлі та свідчить про звичку

споживачів здійснювати покупки саме в цій мережі. Індекс споживчої лояльності, який вимірює готовність клієнтів рекомендувати підприємство своїм знайомим, зріс з 70% у 2023 році до 75% у 2025 році. Рівень задоволеності сервісом збільшився з 85 до 88%. Частка повторних покупок зросла з 65 до 70%, що є позитивною тенденцією, оскільки показує, що все більша частка клієнтів повертається до магазинів мережі для здійснення наступних покупок. Середній чек, як уже зазначалося, зріс з 210 до 260 гривень.

Для формування цілісного уявлення про стан маркетингової політики підприємства доцільно оцінити кожну зі складових комплексу маркетингу за розширеною моделлю, яка включає сім елементів: товар, ціна, місце та збут, просування, персонал, процес та фізичне середовище. У табл. 2.20 наведено узагальнення ключових досягнень та резервів покращення за кожною складовою.

Таблиця 2.20 Узагальнююча оцінка маркетингової політики ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

Складова маркетингу (7P)	Ключові досягнення	Резерви покращення
Товар	Зростання ВТМ до 1000 позицій, запуск ТМ «День у День»	Розширення здорового асортименту
Ціна	Лідерство за ціною, стабільна валова маржа 27%	Підвищення гнучкості ціноутворення
Місце та збут	Рекордне відкриття 67 магазинів у 2025 р.	Вихід на нові регіони
Просування	Активний розвиток digital-каналів, акція WOW BOX	Збільшення активності в соцмережах
Персонал	Велика кількість працівників (>48 тис.)	Підвищення клієнтоорієнтованості
Процес	Ефективна логістика, 13 РЦ	Подальша автоматизація
Фізичне середовище	Оновлення магазинів, «центри незламності»	Стандартизація дизайну

За складовою «товар» ключовим досягненням є зростання кількості власних торгових марок до 1000 позицій та запуск нової лінійки «День у День». Резервом покращення є розширення асортименту так званих здорових товарів, попит на які зростає серед споживачів. За складовою «ціна» ключовим досягненням є лідерство за ціновим фактором та стабільна валова маржа на рівні 27%, а резервом покращення – підвищення гнучкості ціноутворення для різних категорій товарів та різних груп споживачів.

За складовою «місце та збут» досягненням є рекордне відкриття 67 нових магазинів у 2025 році, а резервом – вихід на нові регіони, зокрема подальше освоєння західних областей України. За складовою «просування» досягненням є активний розвиток цифрових каналів комунікації та успішне проведення акції «WOW BOX», а резервом – збільшення активності в соціальних мережах та подальша персоналізація комунікацій. За складовою «персонал» досягненням є велика кількість працівників, яка перевищує 48 тисяч осіб, а резервом – підвищення клієнтоорієнтованості персоналу через навчання та мотивацію. За складовою «процес» досягненням є ефективна логістика з тринадцятьма розподільчими центрами, а резервом – подальша автоматизація бізнес-процесів. За складовою «фізичне середовище» досягненням є оновлення магазинів та облаштування «центрів незламності» під час відключень електроенергії, а резервом – стандартизація дизайну торгових залів для створення єдиного впізнаваного простору.

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю необхідно визначити систему ключових показників ефективності, які дозволяють відстежувати досягнення стратегічних цілей. У табл. 2.21 наведено динаміку таких показників для ТОВ «АТБ-Маркет» протягом 2023-2025 років та цільові значення на 2026 рік.

Таблиця 2.21 Динаміка маркетингових KPI для ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 рр.

KPI	2023	2024	2025	Цільове значення 2026
Товарообіг (з ПДВ), млрд грн	181,1	248,3	294,2	320
Темп зростання товарообігу, %	х	37	18	15
Частка ринку FMCG-роздробу, %	28	29	30	31
Частка ВТМ у продажах, %	25	27	30	33
Кількість магазинів, од.	1116	1250	1319	1370
Кількість активних клієнтів, млн	12	13	14	15
NPS, %	70	72	75	78
ROMI, %	15	17	20	22
Маркетингові витрати до доходу, %	0,66	0,72	0,81	0,85

Товарообіг з податком на додану вартість зріс з 181,1 млрд. грн у 2023 році до 294,2 млрд. грн у 2025 році. Темпи зростання товарообігу становили 37% у 2024 році та 18% у 2025 році. Цільовим значенням на 2026 рік є досягнення

товарообігу на рівні 320 мільярдів гривень з темпом зростання 15%, що є реалістичним орієнтиром з огляду на поступове насичення ринку.

Частка ринку продуктів швидкого споживання у роздрібній торгівлі зросла з 28 до 30%. Цільовим значенням на 2026 рік є 31%. Частка власних торгових марок у продажах збільшилася з 25 до 30%, а цільове значення на 2026 рік становить 33%. Кількість магазинів зросла з 1116 до 1319, з цільовим показником 1370 на 2026 рік. Кількість активних клієнтів збільшилася з 12 до 14 мільйонів, цільове значення – 15 мільйонів. Індекс споживчої лояльності зріс з 70 до 75% з цільовим значенням 78%. Показник повернення на маркетингові інвестиції зріс з 15 до 20%, цільове значення на 2026 рік становить 22%. Частка маркетингових витрат у доході зросла з 0,66 до 0,81%, цільове значення – 0,85%.

Отже, проведений аналіз свідчить, що маркетингова політика ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Позитивна динаміка спостерігається за всіма складовими комплексу маркетингу: розширюється асортимент та зростає частка власних торгових марок, підтримується цінове лідерство, активно розвивається мережа магазинів та логістична інфраструктура, посилюється присутність у цифрових каналах комунікації. Водночас існують резерви покращення, зокрема у сфері автоматизації процесів, підвищення клієнтоорієнтованості персоналу та стандартизації фізичного середовища. Показники повернення на маркетингові інвестиції та споживчої лояльності демонструють стійке зростання, що підтверджує обґрунтованість обраної маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності

Для подальшого вдосконалення маркетингової діяльності підприємства необхідно насамперед ідентифікувати існуючі проблеми, які стримують розвиток, а також визначити резерви – невикористані можливості підвищення ефективності. В умовах воєнного стану, коли традиційні бізнес-моделі зазнають руйнування, а споживча поведінка швидко змінюється, своєчасне виявлення проблемних зон та потенційних точок зростання набуває критичного значення. Ґрунтуючись на результатах аналізу маркетингового середовища та оцінки існуючої маркетингової політики ТОВ «АТБ-Маркет» (розділи 2.2 та 2.3), у табл. 3.1 систематизовано основні проблеми, що виникли в діяльності підприємства під час воєнного стану, викликані ним ризики, а також внутрішні та зовнішні резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 3.1 Проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням умов воєнного стану

Категорія	Проблеми та ризики, спричинені війною	Резерви підвищення ефективності
Товарна політика	Порушення логістичних ланцюгів постачання імпортних товарів та товарів зі сходу України; зростання собівартості товарів через інфляцію та пошкодження складських приміщень; звуження асортименту окремих категорій через втрату постачальників	Подальший розвиток власних торгових марок (збільшення частки до 35-40%) як інструмент імпортозаміщення та контролю цін; оптимізація асортименту шляхом виведення низькомаржинальних позицій та дублерів; розширення асортименту товарів тривалого зберігання та товарів першої необхідності
Цінова політика	Зростання закупівельних цін через інфляцію (понад 10% у 2023 році) та подорожчання логістики; тиск з боку держави щодо регулювання цін на соціально значущі товари; зниження купівельної спроможності населення	Впровадження динамічного ціноутворення з використанням аналітики великих даних; збільшення кількості акційних товарів для підтримки вразливих верств населення; укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами на ключові товарні групи

Продовження табл. 3.1

Категорія	Проблеми та ризики, спричинені війною	Резерви підвищення ефективності
Збутова політика та логістика	Руйнування або пошкодження магазинів у зоні бойових дій (до 5% мережі); перебої з електропостачанням, що ускладнює роботу магазинів та розподільчих центрів; зростання витрат на пальне та оплату праці водіїв; необхідність швидкого переміщення товарних запасів із небезпечних регіонів	Подальша автоматизація складських приміщень та впровадження систем диспетчеризації транспорту; відкриття нових магазинів у відносно безпечних західних регіонах; встановлення генераторів та систем накопичення енергії в усіх магазинах; розвиток «темних магазинів» для обслуговування онлайн-замовлень
Комунікаційна політика	Висока конкуренція за увагу споживачів; необхідність швидкого реагування на безпекові виклики та поширення офіційної інформації; ризик поширення фейкової інформації про роботу мережі	Подальший розвиток цифрових каналів комунікації (месенджери, мобільний застосунок) для миттєвого інформування; створення окремого розділу на сайті «АТБ – про війну» з інтерактивною картою працюючих магазинів; посилення соціальної складової комунікацій (волонтерство, допомога армії, підтримка переселенців)
Персонал	Відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію, евакуацію або вимушене переміщення; психологічне навантаження на працівників, які працюють під час повітряних тривог; необхідність швидкого навчання нових співробітників	Впровадження програм психологічної підтримки працівників та їхніх сімей; навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях; запровадження надбавок за роботу в небезпечних регіонах; розвиток дистанційних форматів навчання для бек-офісних працівників
Процеси	Ускладнення управління через територіальний розрив між підрозділами та зонуванням території України; необхідність дублювання бізнес-процесів (паперовий та електронний документообіг) у разі відключень електроенергії; ризик втрати даних	Подальша цифровізація ключових бізнес-процесів з використанням хмарних технологій та резервним копіюванням; створення ситуаційного центру для координації дій під час відключень; запровадження автономного живлення серверного обладнання
Фізичне середовище	Руйнування або пошкодження торгових залів; низький рівень інвестицій у ремонт та оновлення через переорієнтацію бюджету на безпеку; застарілий дизайн частини магазинів	Поступове приведення всіх магазинів до єдиного сучасного стандарту з урахуванням вимог безпеки (наявність укриттів, запасних виходів, систем оповіщення); використання недорогих, але довговічних матеріалів для ремонту; створення комфортних зон очікування для покупців під час повітряних тривог

Аналіз проблем та резервів маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах воєнного стану дозволяє виявити ключові «вузькі місця», які

потребують негайного усунення, та одночасно визначити стратегічні напрями використання наявних можливостей для підвищення ефективності. Війна спричинила безпрецедентний тиск на всі складові комплексу маркетингу підприємства, змушуючи його швидко адаптуватися до нових реалій.

За товарною політикою основними проблемами, спричиненими війною, стали порушення логістичних ланцюгів постачання, особливо з тимчасово окупованих територій та зони активних бойових дій, а також суттєве зростання собівартості товарів через інфляцію, пошкодження складських приміщень та подорожчання енергоносіїв. Водночас війна актуалізувала резерв подальшого розвитку власних торгових марок, які є не лише інструментом підвищення маржинальності, а й засобом імпортозаміщення та контролю за цінами в умовах нестабільності. Оптимізація асортименту шляхом виведення низькомаржинальних позицій та дублерів, а також розширення пропозиції товарів тривалого зберігання та першої необхідності є важливим резервом підвищення ефективності товарної політики.

За ціновою політикою ключовою проблемою залишається зростання закупівельних цін, яке у 2023 році сягнуло майже 13% внаслідок інфляції, подальше зростання логістичних витрат та тиск з боку держави щодо регулювання цін на соціально значущі товари. Водночас зниження купівельної спроможності населення змушує підприємство шукати баланс між необхідністю підвищувати ціни та здатністю споживачів платити. Резервами тут є впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних, збільшення кількості акційних пропозицій для підтримки найбільш вразливих верств населення, а також укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами на ключові товарні групи для зниження волатильності.

За збутовою політикою та логістикою війна спричинила пряме руйнування або пошкодження магазинів у зоні бойових дій, що за різними оцінками становить до 5% загальної мережі. Перебої з електропостачанням, викликані масованими ракетними обстрілами енергетичної інфраструктури, суттєво ускладнили роботу як окремих магазинів, так і розподільчих центрів. Зростання

цін на пальне та оплату праці водіїв додатково збільшило витрати на збут. Резервами є подальша автоматизація складських приміщень, впровадження систем диспетчеризації транспорту, активне відкриття нових магазинів у відносно безпечних західних регіонах, встановлення генераторів та систем накопичення енергії в усіх магазинах, а також розвиток так званих темних магазинів для обслуговування онлайн-замовлень.

За комунікаційною політикою головними викликами стали надзвичайно висока конкуренція за увагу споживачів у медійному просторі, необхідність швидкого реагування на безпекові виклики та поширення офіційної, перевіреної інформації, а також ризик поширення фейкової інформації про роботу мережі. Резервами тут є подальший розвиток цифрових каналів комунікації, зокрема месенджерів та мобільного застосунку, для миттєвого інформування споживачів, створення окремого розділу на офіційному сайті з інтерактивною картою працюючих магазинів, а також посилення соціальної складової комунікацій через висвітлення волонтерської діяльності, допомоги Збройним Силам України та підтримки вимушених переселенців.

За складовою персоналу війна спричинила значний відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію, евакуацію або вимушене переміщення, особливо зі східних та південних регіонів. Психологічне навантаження на працівників, які змушені працювати під час повітряних тривог, суттєво знижує продуктивність праці та підвищує ризик професійного вигорання. Резервами є впровадження програм психологічної підтримки працівників та членів їхніх сімей, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях, запровадження надбавок за роботу в небезпечних регіонах, а також розвиток дистанційних форматів навчання для працівників бек-офісу.

За складовою процесів ключовою проблемою стало ускладнення управління через територіальний розрив між окремими підрозділами та фактичне зонування території України на зони з різним рівнем безпекових ризиків. Необхідність дублювання бізнес-процесів, зокрема ведення паралельного паперового та електронного документообігу на випадок

відключень електроенергії, збільшує операційні витрати та час на виконання операцій. Резервами є подальша цифровізація ключових бізнес-процесів з використанням хмарних технологій та обов'язковим резервним копіюванням, створення ситуаційного центру для координації дій під час тривалих відключень електроенергії, а також забезпечення автономного живлення серверного обладнання.

За складовою фізичного середовища війна спричинила пряме руйнування або пошкодження частини торгових залів, особливо в містах, які перебували або перебувають в епіцентрі бойових дій. Значна частина інвестиційного бюджету була переорієнтована на забезпечення безпеки, що призвело до уповільнення темпів оновлення магазинів. У деяких магазинах спостерігається застарілий дизайн, який не відповідає сучасним стандартам. Резервами є поступове приведення всіх магазинів до єдиного сучасного стандарту з обов'язковим урахуванням вимог безпеки, зокрема облаштування укриттів, запасних виходів та систем оповіщення. Використання недорогих, але довговічних матеріалів для ремонту дозволить знизити витрати, а створення комфортних зон очікування для покупців під час повітряних тривог підвищить лояльність споживачів.

Отже, виявлені проблеми свідчать про значний вплив воєнного стану на всі аспекти маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», однак водночас визначені резерви створюють підґрунтя для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства навіть у кризових умовах.

3.2 Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства

На основі виявлених у підрозділі 3.1 проблем та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розробити конкретні заходи, спрямовані на усунення «вузьких місць» та використання наявних можливостей. В умовах воєнного стану ці заходи мають враховувати підвищені ризики, обмеженість ресурсів та необхідність швидкої адаптації до

змін зовнішнього середовища. Запропоновані заходи структуровано за складовими комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, комунікації, персонал, процеси, фізичне середовище), що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності. У додатку Д наведено перелік запропонованих заходів, очікувані результати від їх впровадження, терміни реалізації та відповідальних виконавців. Розроблені заходи враховують специфіку діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у форматі дискаунтера, а також особливі умови функціонування під час воєнного стану. Заходи згруповано за складовими комплексу маркетингу для забезпечення системного підходу до вдосконалення маркетингової діяльності.

За товарною політикою запропоновано три основні заходи. Перший захід передбачає збільшення частки власних торгових марок до 35-40% шляхом запуску 50 нових найменувань щороку, зокрема в категоріях «здорове харчування» та «товари для дітей». Це дозволить підвищити маржинальність на 2-3%, знизити залежність від імпорту та зміцнити цінове лідерство. Другий захід спрямований на оптимізацію асортименту через щоквартальний перегляд матриці та виведення до п’яти% низькомаржинальних позицій з дублюючими характеристиками, що має підвищити оборотність запасів на десять% та знизити витрати на зберігання. Третій захід передбачає розширення асортименту товарів тривалого зберігання та товарів першої необхідності на 15-20%, що підвищить лояльність споживачів, збільшить середній чек та забезпечить продовольчу безпеку.

За ціновою політикою запропоновано три заходи. Перший передбачає впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних, що включає аналіз цін конкурентів, попиту, залишків та сезонності. Очікуваним результатом є підвищення гнучкості ціноутворення та збільшення прибутковості на 1-2%. Другий захід стосується укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами на ключові товарні групи, зокрема борошно, крупи, олію, цукор, яйця, молоко, що забезпечить стабілізацію цін на соціально значущі товари та знизить волатильність витрат. Третій захід передбачає збільшення

кількості акційних пропозицій до 70 на рік із цільовою орієнтацією на вразливі верстви населення, що підвищить соціальну відповідальність підприємства та сприятиме зростанню клієнтської бази на 5-7%.

За збутовою політикою та логістикою запропоновано три заходи. Перший захід передбачає відкриття 50-60 нових магазинів у західних регіонах України, що дозволить збільшити частку ринку до 32% та розширити географію присутності. Другий захід стосується встановлення генераторів та систем накопичення енергії у всіх 1319 магазинах та 13 розподільчих центрах, що забезпечить безперебійну роботу під час відключень електроенергії та збереження товарних запасів. Третій захід передбачає розвиток «темних магазинів» для обслуговування онлайн-замовлень у містах-мільйонниках із цільовою доставкою до двох годин, що дозволить захопити частку ринку електронної комерції та збільшити дохід від онлайн-продажів до 3-5% загального товарообігу.

За комунікаційною політикою запропоновано два заходи. Перший захід передбачає створення окремого розділу на офіційному веб-сайті та в мобільному застосунку «АТБ – про війну» з інтерактивною картою працюючих магазинів, що підвищить довіру споживачів та знизить кількість звернень до контакт-центру. Другий захід стосується посилення соціальної складової комунікацій через запуск регулярної рубрики про волонтерську діяльність та допомогу Збройним Силам України, що сформує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

За складовою персоналу запропоновано три заходи. Перший передбачає впровадження програми психологічної підтримки працівників та членів їхніх сімей, що дозволить знизити плинність кадрів на 10-15% та підвищити продуктивність праці. Другий захід стосується запровадження надбавок за роботу в небезпечних регіонах у розмірі 30-50% від посадового окладу, що підвищить мотивацію працівників на небезпечних територіях. Третій захід передбачає навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях з обов’язковим щоквартальним тренуванням, що підвищить безпеку працівників та відвідувачів.

За складовою процесів запропоновано два заходи. Перший передбачає цифровізацію ключових бізнес-процесів із використанням хмарних технологій та системи резервного копіювання, що забезпечить безперервність бізнесу. Другий захід стосується створення ситуаційного центру для координації дій під час надзвичайних ситуацій, що скоротить час реагування на надзвичайні ситуації на 50%.

За складовою фізичного середовища запропоновано два заходи. Перший передбачає поступове приведення всіх магазинів до єдиного сучасного стандарту з облаштуванням укриттів, запасних виходів та систем оповіщення, що підвищить безпеку відвідувачів та працівників. Другий захід стосується створення комфортних зон очікування для покупців під час повітряних тривог, що підвищить лояльність споживачів та сприятиме зростанню індексу споживчої лояльності до 80%.

Отже, запропоновані заходи охоплюють усі складові комплексу маркетингу та враховують специфіку діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах воєнного стану. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечити безперебійну роботу мережі навіть у кризових умовах та підвищити лояльність споживачів.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових рішень

Для підтвердження доцільності впровадження розроблених у підрозділі 3.2 заходів необхідно здійснити їх економічне обґрунтування. В умовах воєнного стану, коли фінансові ресурси підприємства є обмеженими, а ризики втрат значно зростають, особливого значення набуває оцінка очікуваних витрат на реалізацію заходів та прогнозованих економічних результатів від їх впровадження. Економічне обґрунтування базується на даних фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 роки, результатах аналізу маркетингової діяльності та експертних оцінках фахівців роздрібної торгівлі.

Розрахунки здійснено за основними запропонованими заходами, які мають найбільший потенційний вплив на підвищення ефективності маркетингової діяльності. У табл. 3.2 наведено результати економічного обґрунтування найбільш значущих заходів.

Таблиця 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів для ТОВ «АТБ-Маркет»

Захід	Орієнтовні витрати на впровадження, млн грн	Очікуваний економічний ефект, млн грн / рік	Термін окупності, років	Показник ефективності (ROMI), %
1	2	3	4	5
1. Збільшення частки власних торгових марок до 35-40% (захід №1)	150,0 (розробка, виробництво, просування 50 нових ВТМ)	450,0 (зростання маржинального прибутку за рахунок вищої маржі ВТМ)	0,33	300
2. Впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних (захід №4)	80,0 (придбання програмного забезпечення, навчання персоналу)	240,0 (збільшення прибутковості за рахунок оптимізації цін)	0,33	300
3. Укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами (захід №5)	10,0 (юридичний супровід, моніторинг ринку)	200,0 (економія на закупівельних цінах завдяки фіксації)	0,05	2000
4. Відкриття 50-60 нових магазинів у західних регіонах (захід №7)	3000,0 (оренда, ремонт, обладнання, персонал)	750,0 (додатковий чистий прибуток від нових магазинів)	4,0	25
5. Встановлення генераторів та систем накопичення енергії (захід №8)	3500,0 (придбання та монтаж для 1319 магазинів та 13 РЦ)	350,0 (економія від запобігання втратам товарів та недоотриманого доходу через відключення)	10,0	10
6. Розвиток «темних магазинів» для онлайн-замовлень (захід №9)	500,0 (створення 10 темних магазинів, ІТ-платформа, логістика)	400,0 (додатковий дохід від онлайн-продажів, 3-5% товарообігу)	1,25	80

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
7. Створення розділу «АТБ – про війну» та соціальних комунікацій (заходи №10, 11)	25,0 (розробка, контент, реклама)	75,0 (зростання лояльності, збільшення клієнтської бази, додатковий прибуток)	0,33	300
8. Програма психологічної підтримки працівників та надбавки за роботу в небезпечних регіонах (заходи №12, 13)	350,0 (психологічна підтримка, надбавки 30-50%)	175,0 (економія на наймі та навчанні нових працівників, підвищення продуктивності)	2,0	50
9. Цифровізація процесів та ситуаційний центр (заходи №15, 16)	120,0 (хмарні технології, резервне копіювання, центр)	180,0 (економія від запобігання втратам та прискорення прийняття рішень)	0,67	150
10. Приведення магазинів до єдиного стандарту та зони очікування (заходи №17, 18)	800,0 (ремонт, облаштування укриттів, зон очікування)	120,0 (зростання лояльності, збільшення клієнтської бази, додатковий прибуток)	6,67	15
Всього за основними заходами	8535,0	2940,0	2,9 (середній)	34,4 (середній)

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на порівнянні витрат на їх впровадження та очікуваного ефекту з використанням показника повернення на маркетингові інвестиції (ROMI). Умови воєнного стану обумовили врахування підвищених ризиків, дублювання обладнання та зростання вартості логістики.

Захід із збільшення частки власних торгових марок до 35-40% потребує 150 млн грн витрат на розробку, виробництво та просування 50 нових найменувань. Очікуваний ефект у 450 млн грн щорічно забезпечується вищою на 15-20% маржею, термін окупності становить 0,33 року при ROMI 300%. Впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних потребує 80 млн грн на програмне забезпечення та навчання персоналу, а ефект у 240 млн грн досягається за рахунок оптимізації цін, що забезпечує окупність 0,33 року та ROMI 300%. Найменш витратним є укладання довгострокових контрактів з

фіксованими цінами – 10 млн грн на юридичний супровід, що дає ефект 200 млн грн економії на закупівлях, окупність 0,05 року (18 днів) та найвищий ROMI 2000%.

Відкриття 50-60 нових магазинів у західних регіонах є капіталомістким заходом з витратами 3000 млн грн на оренду, ремонт, обладнання та персонал. Очікуваний ефект у 750 млн грн додаткового чистого прибутку щорічно забезпечує окупність 4 роки при ROMI 25%. Встановлення генераторів та систем накопичення енергії у всіх магазинах і розподільчих центрах потребує найбільших витрат – 3500 млн грн, проте запобігає втратам товарів та доходу на 350 млн грн щорічно, що дає окупність 10 років, але має критичне стратегічне значення для безперебійної роботи в умовах воєнного стану.

Розвиток «темних магазинів» для онлайн-замовлень потребує 500 млн грн на створення 10 таких об’єктів та платформи доставки, забезпечуючи ефект 400 млн грн щорічно за рахунок захоплення частки ринку e-commerce з окупністю 1,25 року та ROMI 80%. Заходи зі створення інформаційного розділу «АТБ – про війну» та посилення соціальних комунікацій вимагають 25 млн грн, а ефект у 75 млн грн досягається зростанням лояльності та продажів, забезпечуючи окупність 0,33 року та ROMI 300%. Програма психологічної підтримки працівників та надбавки за роботу в небезпечних регіонах потребує 350 млн грн щорічних витрат, даючи ефект 175 млн грн за рахунок зниження плинності кадрів на 10-15% та підвищення продуктивності, з окупністю 2 роки та ROMI 50%.

Цифровізація ключових бізнес-процесів та створення ситуаційного центру вимагають 120 млн грн, забезпечуючи ефект 180 млн грн за рахунок запобігання втратам даних та скорочення простоїв, з окупністю 0,67 року та ROMI 150%. Приведення магазинів до єдиного сучасного стандарту та облаштування зон очікування потребує 800 млн грн, даючи ефект 120 млн грн від зростання лояльності споживачів, що забезпечує окупність 6,67 року при ROMI 15%, що є прийнятним для довгострокового стратегічного іміджу.

Сукупно за всіма основними заходами орієнтовні витрати на впровадження становлять 8535 млн грн, а очікуваний щорічний економічний ефект – 2940 млн

грн. Середній термін окупності дорівнює 2,9 року, а середній показник ROMI – 34,4%. Найбільш ефективними з точки зору швидкості повернення інвестицій є довгострокові контракти, збільшення частки власних торгових марок, динамічне ціноутворення та цифрові комунікації. Найбільш капіталомісткими та довгостроковими є відкриття нових магазинів, встановлення генераторів та приведення магазинів до єдиного стандарту, однак ці заходи є критично важливими для забезпечення сталого розвитку та безперебійної роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів. Більшість із них мають прийнятний термін окупності та високий показник повернення на маркетингові інвестиції. Навіть заходи з тривалим терміном окупності є необхідними для забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Рекомендується впроваджувати заходи поетапно, починаючи з тих, що мають найвищу економічну ефективність та найкоротший термін окупності, поступово переходячи до більш капіталомістких довгострокових проектів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023-2025 роки з урахуванням умов воєнного стану в Україні зроблено наступні висновки.

1. Маркетинг у сучасній підприємницькій діяльності виступає не лише інструментом збуту, а комплексною управлінською концепцією, що інтегрує філософію орієнтації на споживача, стратегічне планування, інноваційний розвиток і цифрові технології. Його сутність полягає у створенні цінності для клієнта та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, а роль проявляється у здатності адаптувати бізнес до змінного середовища, мінімізувати ризики та формувати стійкі ринкові позиції. Функції маркетингу значно розширилися і охоплюють аналітичну, планову, управлінську, комунікаційну, цифрову та адаптаційну складові, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на сучасні виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності.

2. Сучасний маркетинговий інструментарій підприємства є багатокомпонентною та інтегрованою системою, що поєднує класичні елементи комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, просування) з інноваційними цифровими рішеннями (штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні технології) та аналітичними підходами. Ефективне використання інструментів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, доповнених управлінням персоналом, процесами та фізичним середовищем, забезпечує синергію маркетингової діяльності та підвищує результативність бізнесу. Впровадження сучасних технологій сприяє гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на виклики ринку в умовах цифрової трансформації.

3. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризуються багатокритеріальністю, інтегрованістю та орієнтацією на використання цифрових технологій і аналітичних інструментів. Поєднання традиційних методів (стратегічний маркетинговий аналіз, оцінка

конкурентоспроможності, аналіз конкурентного потенціалу) із сучасними рішеннями, такими як веб-аналітика, системи управління відносинами з клієнтами, аналітика великих даних та штучний інтелект, забезпечує можливість безперервного моніторингу, прогнозування та своєчасного коригування маркетингових стратегій. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства, ефективному використанню ресурсів і досягненню довгострокових конкурентних переваг.

4. ТОВ «АТБ-Маркет» є потужним і динамічно розвиненим підприємством роздрібної торгівлі України, яке демонструє стійке зростання фінансових результатів: чистий дохід зріс на 18,41% у 2025 році до 247,3 млрд грн, чистий прибуток збільшився на 10,58% до 3,43 млрд грн, власний капітал зріс на 37,29% до 7,23 млрд грн. Частка ринку підприємства зросла з 28,0% у 2023 році до 30,0% у 2025 році, що підтверджує його лідерські позиції. Основними конкурентами залишаються мережі «Сільпо» (частка 14,0%) та «Фора» (9,0%), які поступово втрачають ринкову частку. Висока рентабельність власного капіталу (47,40% у 2025 році) свідчить про надзвичайно ефективне використання коштів власників.

5. Проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища. PEST-аналіз показав, що ключовими викликами залишаються воєнні ризики, інфляційні процеси (12,8% у 2023 році), зростання логістичних витрат (витрати на збут зросли на 20,86%) і посилення регуляторного впливу, тоді як цифровізація, зміна споживчих уподобань у бік економії та зростання популярності дискаунтерів (частка яких зросла з 42% до 46%) формують нові можливості розвитку. Аналіз за моделлю Портера підтвердив високий рівень конкурентної боротьби та значний вплив споживачів, однак сильні позиції підприємства забезпечуються масштабом мережі (1319 магазинів), ефективною ціновою політикою (ціни на 10-15% нижчі за конкурентів), високою впізнаваністю бренду (88%) та розвитком власних торгових марок (частка 30%).

6. Маркетингова політика ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Позитивна динаміка спостерігається за всіма складовими комплексу маркетингу: асортимент розширився до 4200 позицій, частка власних торгових марок зросла до 30%, кількість магазинів збільшилася до 1319, витрати на цифровий маркетинг досягли 45% маркетингового бюджету. Показник повернення на маркетингові інвестиції зріс з 15% у 2023 році до 20% у 2025 році, індекс споживчої лояльності досяг 75%, частка повторних покупок збільшилася до 70%. Резервами покращення є розширення асортименту здорових товарів, підвищення гнучкості ціноутворення, подальша автоматизація процесів, підвищення клієнтоорієнтованості персоналу та стандартизація фізичного середовища.

7. В умовах воєнного стану виявлено суттєві проблеми в маркетинговій діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»: порушення логістичних ланцюгів постачання, руйнування або пошкодження магазинів у зоні бойових дій (до 5% мережі), перебої з електропостачанням, зростання витрат на збут на 20,86%, відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію та евакуацію. Водночас визначено значні резерви підвищення ефективності: подальший розвиток власних торгових марок (потенціал збільшення до 40%), впровадження динамічного ціноутворення, активне відкриття нових магазинів у західних регіонах (50-60 магазинів), розвиток електронної комерції («темні магазини»), встановлення генераторів та систем накопичення енергії, впровадження програм психологічної підтримки персоналу.

8. Розроблено 18 конкретних заходів, згрупованих за сімома складовими комплексу маркетингу. До ключових заходів належать: збільшення частки власних торгових марок до 35-40% із запуском 50 нових найменувань; впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних; відкриття 50-60 нових магазинів у західних регіонах; встановлення генераторів у всіх 1319 магазинах та 13 розподільчих центрах; створення 10 «темних магазинів» для онлайн-замовлень; впровадження програми психологічної підтримки працівників; цифровізація бізнес-процесів із використанням хмарних

технологій; приведення всіх магазинів до єдиного стандарту з облаштуванням укриттів та зон очікування. Визначено терміни реалізації (2026-2028 роки) та відповідальних виконавців для кожного заходу.

9. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Загальні орієнтовні витрати на реалізацію основних заходів становлять 8535 мільйонів гривень, а очікуваний сукупний економічний ефект – 2940 мільйонів гривень щорічно. Середній термін окупності становить 2,9 року, середній показник повернення на маркетингові інвестиції – 34,4%. Найбільш ефективними є укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами (ROMI 2000%, термін окупності 0,05 року), збільшення частки власних торгових марок (ROMI 300%, термін окупності 0,33 року) та впровадження динамічного ціноутворення (ROMI 300%, термін окупності 0,33 року). Навіть капіталомісткі заходи з тривалим терміном окупності (встановлення генераторів – 10 років, приведення магазинів до стандарту – 6,67 року) є критично важливими для забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. П., Бубенець І. Г., Грідіна К. Р. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наукових праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 152-162.

2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 14-19.

3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ : ЦУЛ, 2023. 612 с.

4. Білик І. І. Як штучний інтелект змінює digital-маркетинг у 2025 році. *Sustainability and Digital Transformation*. 2025. № 3(1). С. 12–28.

5. Бондаренко В. М., Тягнунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Вісник економіки*. 2020. С. 123–154.

6. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40 (дата звернення: 21.04.2026)

7. Босий С. Б., Милько І. П. Стратегічне маркетингове планування як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні технології маркетингу*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 13 травня 2025 р. Луцьк, 2025. С. 37–40.

8. Босий С. Б. Теоретичні аспекти маркетингового стратегічного планування підприємства. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2025 р. Луцьк, 2025. С. 124-127.

9. Бубенець І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 76. С. 142-146.

10. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3, (306). С. 323-326.

11. Бубенець І. Г., Кривокінь А. В. Трансформація інструментів маркетингу: сучасні тренди. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф*. 2 листопада 2022 р. Харків. ДБТУ, С. 98-99.

12. Гавриленко Т. В., Бєлєєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 80–86.

13. Данкеєва О. М. Особливості використання елементів мерчандайзингу власних торгових марок. URL: http://surl.li/onize (дата звернення: 21.04.2026).

14. Діденко Є. Застосування технологій цифрового маркетингу на підприємстві з будівництва сонячних електростанцій: теорія і практика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 6. С. 410-414.

15. Євтушенко Н. О., Равікович І. Є., Шишигіна Л. С. Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 13-20.

16. Жегус О., Михайлова М. Драйвери трансформації технологій управління маркетинговою діяльністю. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2021). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. P. 195-198.

17. Жегус О. В. Еволюція концепцій маркетингу в умовах сучасних трансформацій. Marketing of innovations. *Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2022). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition] С. 272-277.

18. Забаштанська Т., Попело О., Нікітенко М. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 153-162.

19. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. 2023. *Економіка та суспільство*, (49). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65 (дата звернення: 21.04.2026)

20. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ : Наш формат, 2022. 280 с.

21. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146–155.

22. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 81-90.

23. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL: https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023 (дата звернення: 21.04.2026)

24. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Дуднік Б. Е. Дослідження конкурентоспроможності товарів власних торгових марок торговельних мереж України. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Вип. 22. С. 426-439.

25. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 15. С. 254–258.

26. Марчук Є., Бойчук І. Стратегічне маркетингове управління як чинник урівноваження інтересів суб'єктів ринкових відносин. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів* : матеріали наук.-практ. конф. (26-28 травня 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 187–190.

27. Мельник І. П. Стратегічне маркетингове планування: методологія та практика. *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 88–97.

28. Милько І. П., Лялюк А. М., Сак Т. В. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53 (дата звернення: 21.04.2026).

29. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.

30. Могилевська О. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств і формування маркетингу стійкості. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72 (дата звернення: 21.04.2026).

31. Нехай В. В. Маркетингове планування діяльності та логістики підприємств на ринку товарів виробничого призначення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 2. С. 58-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2020_2_9 (дата звернення: 21.04.2026).

32. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68-81.

33. Олініченко К. С., Прядко О. М., Клименко М. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Том 4 (№ 3). С. 34-43.

34. Омельянович О. Р., Боб'як А. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 73-77.

35. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atbmarket.com/ (дата звернення: 21.04.2026)

36. Офіційна фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/ (дата звернення: 21.04.2026)

37. Пахуча Е. В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 82-89.

38. Попадинець Н., Мельник В. Маркетингові інструменти формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України. *Економіка*

та суспільство. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-49 (дата звернення: 21.04.2026)

39. Поясник Г. В. Порядок застосування концепції маркетингового планування на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10(1). С. 17-19.

40. Прокопенко Р. А. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130 (дата звернення: 21.04.2026).

41. Романова Л. В. Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова сучасного розвитку підприємництва на промислових підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 1 (60), с. 50-56.

42. Семенов А. Г. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 210-219.

43. Смілянець В. В. Вдосконалення маркетингового інструментарію забезпечення розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств. *Маркетинг і цифрові технології.* 2023. Вип. 7, № 4. С. 153-164.

44. Соколова Л. В., Дюжев В. Г., Аль-Фахор Ескндер Суліаман Салти. Науково-методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг підприємств на засадах маркетингу у ризикованих умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 73. С. 87-93.

45. Тохтамиш Т. О. Сила маркетингового плану: ключ до успіху у сучасному бізнесі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 82-86.

46. Фімяр С., Хлєбнікова Н. Сучасні методи та етапи планування у маркетинговій діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 56–60.

47. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499-504.

48. Чміль Г. Л., Олініченко К. С., Бубенець І. Г. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств.

Економіка та суспільство. Випуск № 53. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99 (дата звернення: 21.04.2026)

49. Чукурна. О. П., Сиволап Л. А., Несторенко Т. П. Економічний механізм оцінки ризику реалізації маркетингової стратегії. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2021. № 2 (50). С. 102–109.

50. Шаповал А. С., Буга Н. Ю. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 307-312.

51. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_12 (дата звернення: 21.04.2026).

52. Яківченко А. М. Інтегрована стратегія інновації ного маркетингу маркетингу швидкого зростання на промисловому підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 176-182.

53. Яковенко А. М. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу маркетингу швидкого зростання для промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 6(3). С. 34–47.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	23.02.2024
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бобров О С
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	48 872

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-маркет» станом на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	203 790.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	393 458.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	273 884.00
Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 101 572.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 615 062.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	120 060.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 979 142.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 080 714.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	4 970 321.00
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	4 980 251.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 201.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	681 239.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 241 112.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 080 714.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 721 024.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	37 611 845.00	38 258 996.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 026 796.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	22 040 993.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	1 115 154.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 625 556.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 941.00	12 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 356 764.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-829 074.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 527 690.00	8 328 888.00

Додаток Б

Дата звіту	29.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	44 094

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-маркет» станом на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 365 282.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 619 098.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 635 585.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 487 936.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 519 921.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 529 851.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	471 262.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	80 521.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 285 683.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 487 936.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603 292.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	210 779.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 690.00
збиток	2355	450 399.00	

Додаток В

Дата звіту	28.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
КАТОТТГ	UA12020010010639502
Кількість працівників	46 084

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-маркет» станом на 31.12.2024 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	57 676.00	151 490.00
первісна вартість	1001	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	1002	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	1010	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	1011	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	1012	23 253 816.00	27 185 826.00
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	1016	597 247.00	605 757.00
знос	1017	401 920.00	411 163.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	1045	234 035.00	216 189.00
Усього за розділом I	1095	24 635 585.00	27 807 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 370 136.00	10 671 534.00
Виробничі запаси	1101	116 723.00	371 839.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 253 413.00	10 299 694.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 705.00	1 800.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	419 864.00	451 327.00
з бюджетом	1135	160 290.00	115 589.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	355 841.00	585 373.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 343.00	4 428.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	13 515 622.00	14 884 161.00
Готівка	1166	393 483.00	460 239.00
Рахунки в банках	1167	13 122 139.00	14 423 922.00
Усього за розділом II	1195	22 832 801.00	26 714 212.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19 550.00	9 126.00
Баланс	1300	47 487 936.00	54 530 397.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 519 921.00	5 259 295.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 529 851.00	5 269 225.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402.00	9 109 090.00
Усього за розділом II	1595	8 672 402.00	9 109 090.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	1615	18 232 757.00	21 394 649.00
розрахунками з бюджетом	1620	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	1625	148 652.00	203 353.00
розрахунками з оплати праці	1630	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	1635	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 242 029.00	99 991.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 363.00	5 394.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 292 167.00	1 268 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 284 721.00	11 863 613.00
Усього за розділом III	1695	34 285 683.00	40 152 082.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 487 936.00	54 530 397.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 905 300.00	181 089 665.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 179 305.00	603 292.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 144 676.00	
збиток	2295		210 779.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 099 374.00	
збиток	2355		450 399.00

Додаток Д

ТаблицяД.1 Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням умов воєнного стану

Складова маркетингу	Запропонований захід	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальний
Товарна політика	1. Збільшення частки власних торгових марок до 35-40% шляхом запуску 50 нових найменувань щороку, зокрема в категоріях «здорове харчування» та «товари для дітей»	Підвищення маржинальності на 2-3%; зниження залежності від імпорту; зміцнення цінового лідерства	2026-2027 роки	Департамент маркетингу, Відділ розвитку власних торгових марок
	2. Оптимізація асортименту шляхом щоквартального перегляду матриці та виведення до 5% низькомаржинальних позицій з дублюючими характеристиками	Підвищення оборотності запасів на 10%; зниження витрат на зберігання	Постійно (щоквартально)	Відділ закупівель, Відділ категорійного менеджменту
	3. Розширення асортименту товарів тривалого зберігання та товарів першої необхідності на 15-20%	Підвищення лояльності споживачів; збільшення середнього чека; забезпечення продовольчої безпеки	2026 рік	Департамент закупівель
Цінова політика	4. Впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики великих даних (аналіз цін конкурентів, попиту, залишків, сезонності)	Підвищення гнучкості ціноутворення; збільшення прибутковості на 1-2%	2026-2027 роки	Департамент ціноутворення, IT-департамент
	5. Укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами на ключові товарні групи (борошно, крупи, олія, цукор, яйця, молоко)	Стабілізація цін на соціально значущі товари; зниження волатильності витрат	2026 рік	Департамент закупівель, Юридичний департамент
	6. Збільшення кількості акційних пропозицій до 70 на рік із цільовою орієнтацією на вразливі верстви населення (пенсіонери, багатодітні сім'ї, переселенці)	Підвищення соціальної відповідальності; зростання лояльності; збільшення клієнтської бази на 5-7%	Постійно	Департамент маркетингу
Збутова політика та логістика	7. Відкриття 50-60 нових магазинів у західних регіонах України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Тернопільська, Волинська області)	Збільшення частки ринку до 32%; розширення географії присутності	2026-2027 роки	Департамент розвитку мережі
	8. Встановлення генераторів та систем накопичення енергії (промислових акумуляторів) у всіх 1319 магазинах та 13 розподільчих центрах	Забезпечення безперебійної роботи під час відключень електроенергії; збереження товарних запасів	2026 рік (першочергово)	Департамент експлуатації, Технічний департамент
	9. Розвиток «темних магазинів» (dark stores) для обслуговування онлайн-замовлень у містах-мільйонниках (Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів) із цільовою доставкою до 2 годин	Захоплення частки ринку електронної комерції; збільшення доходу від онлайн-продажів до 3-5% загального товарообігу	2026-2028 роки	Департамент електронної комерції, Логістичний департамент
Комунікаційна політика	10. Створення окремого розділу на офіційному веб-сайті та в мобільному застосунку «АТБ – про війну» з інтерактивною картою працюючих магазинів, графіком роботи, наявністю товарів першої необхідності	Підвищення довіри споживачів; зниження кількості звернень до контакт-центру; підвищення індексу споживчої лояльності на 3-5%	I квартал 2026 року	Департамент цифрових комунікацій, IT-департамент
	11. Посилення соціальної складової комунікацій через запуск регулярної рубрики про волонтерську діяльність, допомогу Збройним Силам України та підтримку переселенців у соціальних мережах (Фейсбук, Інстаграм)	Формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу; зростання кількості підписників на 20-30%	Постійно	PR-департамент, SMM-відділ
Персонал	12. Впровадження програми психологічної підтримки працівників та членів їхніх сімей (безкоштовні консультації психологів, телефони довіри, онлайн-ресурси)	Зниження плинності кадрів на 10-15%; підвищення продуктивності праці; зменшення кількості помилок	I півріччя 2026 року	Департамент управління персоналом
	13. Запровадження надбавок за роботу в небезпечних регіонах (Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська області) у розмірі 30-50% від посадового окладу	Підвищення мотивації працівників на небезпечних територіях; зниження відтоку кадрів; забезпечення стабільної роботи магазинів	I квартал 2026 року	Департамент управління персоналом, Фінансовий департамент
	14. Навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях (пожежа, повітряна тривога, відключення електроенергії, поранення відвідувачів) з обов'язковим щоквартальним тренуванням	Підвищення безпеки працівників та відвідувачів; зниження ризику травматизму; збереження життя та здоров'я	Постійно (тренування щокварталу)	Відділ охорони праці та безпеки
Процеси	15. Цифровізація ключових бізнес-процесів із використанням хмарних технологій та системи резервного копіювання в режимі реального часу	Забезпечення безперервності бізнесу; зниження ризику втрати даних; підвищення швидкості прийняття рішень	2026-2027 роки	IT-департамент
	16. Створення ситуаційного центру для координації дій під час відключень електроенергії, повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій (цілодобове чергування, прямі зв'язки з усіма магазинами)	Скорочення часу реагування на надзвичайні ситуації на 50%; мінімізація збитків	II квартал 2026 року	Департамент безпеки, Операційний департамент
Фізичне середовище	17. Поступове приведення всіх магазинів до єдиного сучасного стандарту з облаштуванням укриттів, запасних виходів, систем оповіщення та автономного освітлення	Підвищення безпеки відвідувачів та працівників; створення єдиного впізнаваного простору; зростання лояльності споживачів	2026-2028 роки	Департамент будівництва та реконструкції, Департамент безпеки
	18. Створення комфортних зон очікування для покупців у кожному магазині (лави, зарядні станції для телефонів, питна вода, аптечки) для перебування під час повітряних тривог	Підвищення лояльності споживачів; зростання індексу споживчої лояльності до 80%; позитивний імідж турботливого ритейлера	2026-2027 роки	Департамент експлуатації, Департамент маркетингу

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»»
Обсяг пояснювальної записки 70 аркушів.
Кількість рисунків 3
Кількість таблиць 26
Графічний матеріал (слайди, плакати) 3 шт.
1. Схема «Функції маркетингу»
2. Схема «Класичні елементи комплексу маркетингу»
3. Схема «Сучасні інструменти маркетингової діяльності»

Додатки 4 шт. 12 стор.
«*10*» *червня* 20_26_ р. *(згідно з календарним планом)*
Підпис студента _____ *(Луговий А.М.)*