

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему
"Поліпшення маркетингової стратегії мережі "АТБ-Маркет" під час війни"

другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Виконав: здобувач групи УПЕП-22дм


(підпис)

А. В. Безбах

Керівник

(підпис)

Я. В. Бурко

Завідувач кафедри

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 с., 8 рис., 25 табл., 45 дж., 4 додатки

Метою роботи – розробка та обґрунтування рекомендацій щодо поліпшення маркетингової стратегії мережі "АТБ-Маркет".

Об'єктом дослідження – підприємство ТОВ "АТБ-Маркет".

Предметом дослідження – покращення маркетингової стратегії мережі "АТБ-Маркет".

У роботі розглядається вплив війни на ринкові умови, роль маркетингу в умовах кризи та конфлікту, підходи до створення маркетингової стратегії, розробку рекомендацій для поліпшення стратегії та використовуються різні методи дослідження, такі як аналіз фінансово-економічних показників підприємства "АТБ-Маркет", аналіз поточної маркетингової стратегії.

ПОПИТ, ПРОПОЗИЦІЯ, ЦІНА, КОНКУРЕНЦІЯ, ЕЛАСТИЧНІСТЬ,
ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГ, КРИЗА, СТРАТЕГІЯ
МАРКЕТИНГУ, ТОВАРООБІГ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ,
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ..... | 6 |
| 1.1. Вплив війни на економічне середовище та ринкові умови..... | 6 |
| 1.2. Роль маркетингу в умовах кризи та конфлікту..... | 16 |
| 1.3. Підходи до створення маркетингової стратегії..... | 26 |
| Висновок до першого розділу..... | 35 |
| 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ "АТБ-МАРКЕТ"..... | 36 |
| 2.1. Загальна характеристика розвитку підприємства ТОВ "АТБ-Маркет" ... | 36 |
| 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"..... | 44 |
| 2.3. Аналіз та оцінка поточної маркетингової стратегії..... | 51 |
| Висновок до другого розділу..... | 55 |
| 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"..... | 56 |
| 3.1. Оцінка та рекомендації щодо товарної стратегії..... | 56 |
| 3.2. Покращення маркетингу завдяки залученості в колабораційних проектах..... | 61 |
| 3.3. Впровадження email-маркетингу..... | 65 |
| Висновок до третього розділу..... | 72 |
| ВИСНОВКИ..... | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 77 |
| ДОДАТКИ..... | 80 |

ВСТУП

Актуальність магістерської роботи полягає в тому, що сучасні компанії, незалежно від галузі та масштабів діяльності, зіштовхуються з різноманітними викликами та кризовими ситуаціями. Одним із найбільш складних випробувань, яке може виникнути для бізнесу, є ситуація війни та конфлікту. У цьому контексті, дослідження маркетингових стратегій та підходів до їх вдосконалення в умовах воєнного конфлікту має особливий практичний і науковий інтерес.

Один із прикладів такої важливої галузі, яка активно функціонує навіть у важкі часи, – роздрібна торгівля.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є підприємство ТОВ "АТБ-Маркет".

Ця компанія є однією з найбільших та найвпливовіших роздрібних торгових мереж в Україні та, як і багато інших підприємств, стикається з викликами та обмеженнями, пов'язаними з воєнним конфліктом на території країни.

Предметом дослідження магістерської роботи є покращення маркетингової стратегії мережі "АТБ-Маркет".

Конкретно розглядається вплив війни на ринкові умови, роль маркетингу в умовах кризи та конфлікту, підходи до створення маркетингової стратегії, розробку рекомендацій для поліпшення стратегії.

Тому, метою даної магістерської роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо поліпшення маркетингової стратегії мережі "АТБ-Маркет".

У даній магістерській роботі використовуються різні методи дослідження, такі як аналіз фінансово-економічних показників підприємства "АТБ-Маркет", аналіз поточної маркетингової стратегії.

Сучасна економічна література переконливо стверджує, що маркетингова стратегія є ключовим чинником ринкового успіху для будь-якого підприємства та надійною гарантією його стабільності. Маркетинг відіграє критичну роль у встановленні зв'язку між виробниками та споживачами продукції. Процес

створення товарів, починаючи від виникнення ідеї, через виробництво та до завершення збуту, майже неможливо уявити без активного впливу маркетингу.

Маркетингова стратегія або маркетингова діяльність – це комплекс заходів, які підприємство використовує для досягнення своїх маркетингових цілей і завоювання позиції на ринку. Вона включає в себе планування і реалізацію дій, спрямованих на задоволення потреб і бажань цільової аудиторії, підвищення усвідомленості про продукт чи послугу, створення і підтримку бренду, підвищення продажів і забезпечення стійкого росту прибутку.

Оцінюючи результативність та визначаючи ефективність маркетингової діяльності підприємства, ми робимо необхідний крок для розуміння того, чи є вибрана маркетингова стратегія вигідною для компанії. Оцінка базується на аналізі різних показників, які відображають фінансовий стан підприємства та мають важливе значення для прийняття управлінських рішень.

На основі оцінки результативності функціонування компанії можна виявити проблемні аспекти її роботи та розробити заходи для підвищення ефективності використання активів, робочої сили, матеріалів та фінансів, а також оптимізувати фінансову діяльність компанії.

У літературі, присвяченій дослідженню оцінки результативності маркетингової стратегії, можна знайти роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Г. Асселя, Ф. Котлера, К. Келлера, З. Коваля, М. Григор'єва, К. Савельєвої, Є. Анфіногенової, А. Сумця, Ю. Дайновського, Г. Герєги, О. Радька та А. Павленка. В їх працях досліджуються основні аспекти та підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії, розкривається суть цього питання.

Інформаційними ресурсами магістерської роботи є веб-сайти офіційних інституцій та організацій, академічні дослідження науковців зі світу та вітчизняних авторів, а також навчальні матеріали.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Вплив війни на економічне середовище та ринкові умови

Ринкові умови визначають умови обміну товарів, послуг та інших економічних ресурсів між продавцями та покупцями на конкретному ринку. Ринкова економіка базується на ідеї, що ці умови виникають внаслідок дії законів попиту та пропозиції, і ціни на ринку визначаються в залежності від рівня попиту та пропозиції.

Основні компоненти ринкових умов зазначені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Компоненти ринкових умов

| № | Компонент | Визначення |
|---|--------------------|---|
| 1 | Попит і пропозиція | Попит визначається споживачами і показує, скільки товарів або послуг вони готові придбати при різних цінах [5]. Пропозиція визначається виробниками і вказує, скільки товарів або послуг вони готові виробляти та продавати при різних цінах [6]. |
| 2 | Ціна | Ціна – це сума грошей або інших ресурсів, яку люди віддають або обмінюють за товари, послуги або інші цінності [7][8]. Ціни на товари і послуги формуються на основі взаємодії попиту і пропозиції. Вони відображаються на ринку як механізм, що координує виробництво і споживання. |
| 3 | Конкуренція | Конкуренція – це змагання між учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва і конкурентну перевагу на ринку та інші позиції [9]. Рівень конкуренції на ринку може сильно впливати на ринкові умови. Наявність багатьох виробників і продавців може сприяти більшим вибором для споживачів і зазвичай призводити до нижчих цін. На невеликих ринках з обмеженою кількістю учасників конкуренція може бути меншою, що може призвести до вищих цін. Види конкуренції: цінова, нецінова, досконала, недосконала, монополістична, олігополістична [9]. |
| 4 | Регулювання | Деякі ринкові умови можуть бути визначені урядом і регулюватися законами і політикою. Наприклад, уряд може встановлювати мінімальні ціни, контролювати монополії або введені податки і мита. |

Продовження таблиці 1.1

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| 5 | Еластичність попиту і пропозиції | <p>Еластичність попиту і пропозиції вказує, наскільки змінюються кількість і ціна товарів або послуг у відповідь до змін в інших факторах, таких як ціни, доходи і витрати на виробництво.</p> <p>* Приклад еластичності попиту: якщо ціна на автомобілі зростає на 10%, і кількість проданих автомобілів зменшується на 20%, то попит є еластичним.</p> <p>* Приклад еластичності пропозиції: якщо ціна на пальне зростає на 10%, і кількість пального, яке виробники готові виробляти, збільшується на 20%, то пропозиція є еластичною.</p> |
|---|----------------------------------|---|

За сучасним економічним словником, "економічне середовище" означає сукупність умов і факторів, які впливають на розвиток підприємництва і бізнес-середовище. Ці умови включають макроекономічні, технологічні, політичні, законодавчі, демографічні, культурні і екологічні аспекти, які створюють передумови для розвитку бізнесу [4].



Рис. 1.1. Економічне середовище

Як було зазначено, економічне середовище – це сукупність умов і факторів, які впливають на розвиток підприємництва і бізнес середовище.

На (рис.1.1) зображена система економічного середовища. Ця система працює на різних рівнях - як на мікрорівні, так і на макрорівні.

На рівні мікроекономіки зміни в економічному оточенні можуть бути як загрозою, так і можливістю для розвитку бізнесу. Для успішного функціонування фірми необхідно постійно стежити за змінами в економічному оточенні і швидко та обдуманно реагувати на них.

На макрорівні загальну конкурентоспроможність економіки розглядають в широкому контексті, як чинник сталого економічного зростання.

Конкурентоспроможність економічного оточення визначається здатністю до стійкого підвищення продуктивності національного виробництва за допомогою наявних національних ресурсів, таких як праця, капітал і технології, з метою забезпечення високого та зростаючого рівня життя для громадян [10].

Для досягнення цієї мети, економічне оточення повинно сприяти росту підприємницької діяльності, яку регулює національне законодавство, і мати стабільні ринки [11].

Основна відповідальність за забезпечення конкурентоспроможності економічного середовища лежить на державі. Спеціально спрямована, послідовна та передбачувана регуляторна політика з боку держави є ключовою умовою для створення конкурентних переваг для розвитку бізнесу в країні.

Саме тому війна завжди має серйозний вплив на економічне середовище та ринкові умови країни, яка стикається з конфліктом. Незалежно від її тривалості та масштабу, війна призводить до різкого перегляду економічних процесів та змін у функціонуванні ринків. Вона породжує комплексну мережу проблем та викликів, що впливають на кожного громадянина, підприємство та галузь економіки.

Війна – це конфлікт між двома або більше суверенними державами або іншими військовими формуваннями, який включає в себе організовану військову діяльність та може мати різний характер: загальну війну, локальну війну, гібридну війну тощо. Війна може включати в себе бойові дії на морі, на суходолі, в повітрі

або в кіберпросторі [1][2]. Мета полягає в захисті своїх власних інтересів, і для досягнення цієї мети вони вступають у конфлікт. Розв'язання конфлікту передбачає боротьбу і отримання переваги над противником. Насильницькі дії, які відбуваються під час збройної боротьби, безпосередньо порушують фізичну недоторканність противників і можуть призводити до смертей і поранень. Крім того, війна завжди супроводжується збитками, які можуть бути випадковими або мають стратегічне значення (наприклад, тактика "випаленої землі"). Немає однозначного визначення війни, і вона відрізняється від інших форм збройних конфліктів [3].

Внаслідок воєнних дій та обстрілів, інфраструктура України поступово руйнується, що призводить до порушення ланцюгів постачання та логістичних маршрутів. Зменшення попиту та спад доходів населення змушує підприємства звужувати свою діяльність.

Стислий огляд галузей та труднощі з якими підприємства стикаються через бойові дії:

Оптово-роздрібна торгівля

Ця промислова галузь є однією з найбільш постраждалих від наслідків війни. У початковій фазі конфлікту головними проблемами були недостатнє забезпечення матеріалами та дефіцит кваліфікованої робочої сили, а на даний момент ця галузь стикається з викликами, такими як недостатність ліквідності, зміни в споживчому попиті та закриття торгових точок. Приблизно третина роздрібних точок була закрита та знищена [12]. Серйозні втрати спостерігаються як в електронній та ювелірній комерції, так і в розвагах, моді. Продовольча галузь, фармацевтична і заправні станції відзначаються стабільністю, і понад 80% підприємств у цих секторах функціонують і надалі. В західних регіонах України спостерігається зріст попиту і недостатність пропозицій, тоді, коли в регіонах, які були втягнуті в дії бойового характеру, попит знижується, і існують обмежені канали забезпечення. Однак, багато з торгових закладів, які розташовані у зонах, що постраждали від військових дій, залишаються відкритими, але зменшили свій робочий час.

Труднощі оптово-роздрібної торгівлі зазначені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Труднощі оптово-роздрібної торгівлі

| № | | |
|---|--------------|--|
| 1 | Логістика | Проблеми в сфері логістики виникають у зв'язку з руйнуванням матеріальної, технічної та транспортної інфраструктури на території постраждалої внаслідок військових дій. Зруйновані складські споруди (на прикладі Київської області) дорівнюють близька – 20% [13]. |
| 2 | Забезпечення | Проблеми в каналах постачання виникають через обмеженість асортименту товарів, обумовлену урядовими обмеженнями на критичне імпортування і недостатньою пропозицією вітчизняними виробниками. Ця ситуація призводить до труднощів у підтриманні стабільності з запасами. |
| 3 | Попит | Зменшення попиту спостерігалось через звуження ринків (внутрішніх) та втрату споживачами здатності купівлі на товари, зокрема на товари, що не відносяться до продуктів харчування та на товари в середньому та високому ціновому сегменті. |

Продукти харчування

Розуміючи потребу в стабільному постачанні провізії, влада ввела стабілізуючі заходи, які включають застосування цінових обмежень до ключових товарів [14].

Також була створена платформа з розширення постачання, до якої входили:

- місцева влада;
- виробники ПХ;
- фермери;
- торговці та МО [14].

Труднощі галузі ПХ зазначені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Труднощі галузі ПХ

| № | | |
|---|-----------|---|
| 1 | Попит | Зменшення попиту серед споживачів внаслідок міграції та обмеження їх здатності купувати товари за середнім та високим ціновим діапазоном. |
| 2 | Логістика | Порушена логістика та транспортна мережа (постраждала територія внаслідок війни). |

Продовження таблиці 1.3

| | | |
|---|--------------|---|
| 3 | Забезпечення | Недостача в компонентах викликана зменшенням виробництвом Україною та зниженням обсягів імпортування. |
|---|--------------|---|

Галузі з виробництва текстилю, одягу та взуття

До повномасштабного вторгнення промисловість мала тенденцію зросту. Тільки на 21-й рік обсяги продажів становили близька 30 мільярдів гривень [15]. Експортування товарів промисловості становили близька 10 мільярдів гривень [15]. Цей показник в рази менше за показник імпортування промисловості. Більше половини всього експорту спрямовано до країн ЄС.

Однак військові дії не так сильно вплинули на промисловість, ніж на інші. Промисловість мала надзвичайну важливість для України, тому з моменту початку воєнних подій промисловість була на фінансовій підтримці. Тільки в першому кварталі 22-го року влада уклала близька 70 угод з внутрішніми організаціями, що спеціалізуються на текстилі, взутті [16].

Галузь безумовно входить до числа тих, що оперативно адаптувалися до змінних обставин та переспрямували свою діяльність на потребу українських військ.

Труднощі галузі з виробництва текстилю, одягу та взуття зазначені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Труднощі галузі з виробництва текстилю, одягу та взуття

| № | | |
|---|---------------------------|---|
| 1 | Недостатність працівників | Жінки як основна представленість у цій промисловості, значно відчула наслідки від масової еміграції та втрату робочої сили через цей процес. |
| 2 | Пересування виробництва | Невелика частка організацій володіють складними інженерними системами, машинами (текстильна промисловість), що робить пересування більш складним. |
| 3 | Логістика | Логістика порушена через ряд обставин, по перше, це заблоковані морські порти, які призводять до проблем у морській торгівлі. По друге, це зупинене повітряне сполучення. |

Аграрна галузь

В 21-му році сільське господарство становило 10% до загального обсягу валового внутрішнього продукту, за інформацією наданою Мінагрополітикою [14]. Сільське господарство склало величезнішу частину українського експорту у 21-му році, приблизно 30% [17]. Сумарні економічні втрати, спричинені військовими діями, становить приблизно 1 мільярд доларів [18]. Приблизно 30% оброблювальних земель залишається неврожайними. Зменшення обсягів аграрного виробництва коливається між 40% – 70% [14].

Заблоковані морські порти стали причиною кризи експортування аграрія Україною. Майже 100% усього зерна перевозилося морськими портами.

Тоді, коли транспортування залізничним шляхом зменшилось в рази, ніж до повномасштабного вторгнення [19].

Більше 20 мільйонів тон аграрної продукції наразі перебуває в заблокованому стані – президент України [20].

Експортування зернової культури наземним способом досягло 1 мільйона тон, в той час, коли в мирний час цей показник був вище в 6 разів (тон/місяць) [14].

Країни Європейського Союзу вже зробили менш суворими вимоги до аграрного вантажу. На даний момент докладаються зусилля для відкриття українських портів з метою забезпечення стабільності продовольчої місії.

Труднощі аграрної галузі зазначені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Труднощі аграрної галузі

| № | | |
|---|---------|--|
| 1 | Експорт | Поки одеські та миколаївські порти перебувають під блокадою, є необхідність в транспортуванні іншими засобами, наприклад, залізничною дорогою для експортування в порти країн ЄС (Румунія, Болгарія). Проте, станом на 2023-й рік існує ембарго країнами ЄС (Болгарія, Польща, Угорщина, Румунія та Словаччина) на імпортування зернової культури з України, робиться це для того, щоб не дестабілізувати ринки. |
| 2 | Посів | Сільські виробники, що не мають змоги користуватися складами та можливостями експортування, продають продукцію за демпінговими цінами. |

Продовження таблиці 1.5

| | | |
|---|--------------|--|
| 3 | Логістика | Недостатність засобів для консервації виник через те, що практично половина усій культури консервувалась на територіях, де проходили військові дії. Тому, сільським виробникам довелося перевозити врожай. |
| 4 | Забезпечення | Труднощі з забезпеченням становлять перешкоду реалізації худоби. |
| 5 | Безпека | Заборона до земельних угідь встановлена у зв'язку зі збільшеною тривогою, викликаними відомостями про наявність незнешкоджених снарядів, та тіл загиблих. |

Перевізний галузь

Тільки на середину 22-го року [18] в Україні спостерігалось порушення стану автомобільних шляхів, розбито та окуповано приблизно 20-25 тис. км., що становить – 15% усього автомобільного сполучення України. Так саме, як і значні руйнування зазнали мости (близька 300), портові установи та аеропорти – Міністр інфраструктури України.

На всіх регіонах України (окрім західного) транспортна мережа зазнала значних пошкоджень, обсяг втрат становить приблизно 40 мільярдів доларів [18].

Між Україною та Польщею була укладена логістична угода з метою покращення експортування українських товарів (залізничним шляхом) до країн Європейського Союзу.

Військові дії призвели до переміщення центрів логістики на територію західної України.

Труднощі перевізної галузі зазначені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 Труднощі перевізної галузі

| № | | |
|---|--------------|--|
| 1 | Забезпечення | Ускладнена мережа логістики та обмеження на заправках призводять до ускладнень у доставці товарів. Також цю проблему поглиблює наявність пропускних пунктів, яких на даний момент більше півтори тисячі, розташованих у різних частинах України. Владою планується зменшити їх до однієї тисячі. |

Продовження таблиці 1.6

| | | |
|---|----------------------------------|--|
| 2 | Зниження об'ємів транспортування | Організації, що здійснювали перевезення Україною, зупинили свою діяльність. Зниження темпів бізнес-процесів та скорочення масштабів зовнішньої торгівлі погано впливають на перевезення. |
| 3 | Питання ціни на перевезення | Ціна на транспортування товарів зросла в два рази (у зв'язку зі збільшенням витрат на паливо, та дефіцитом в перевізних можливостях, шоферах). Так само, як і ціни на транспортування залізницею [15]. |

Будівельна галузь

Військові дії безумовно вносять прями проблеми організаціям, що займаються будівництвом.

Згідно інформації, наданої МРГТУ, тільки на середину весняного періоду 22-го року будівництво зазнало руйнувань в майже 7000 споруд [21]. Радою вже введено питання компенсації за зруйноване житло, в першу чергу виплати отримують громадяни України, території яких були звільнені (Київська/Харківська області).

До того ж, влада сприяє більш легкому процесу будівництва домівок (стосується внутрішньо-переміщених осіб, в першу чергу).

Потреби клієнтів – один з визначальних показників галузі. Якщо враховувати, що організації (всі, окрім малих) зазвичай демонструють непогану стабільність до потреб клієнтів, а маленькі – навпаки. Вони демонструють вразливість до цих коливань. Вочевидь, зараз Україна не володіє 100% захистом неба від ворожих обстрілів, але з часом ця ситуація змінюється в кращій бік, обумовлено це західною підтримкою як в ракетах, так і в системах протиповітряної оборони. Прикладом такої відносно безпечної зони є – Київська область та захід України, в цілому. Тому потреба клієнтів в цих зонах залишається на високому рівні, включаючи завдяки великій кількості внутрішньо-переміщених осіб.

Труднощі будівельної галузі зазначенні в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 Труднощі будівельної галузі

| № | | |
|---|------------------------|---|
| 1 | Потреба в домівках | Індекс купівлі майна досі залишається невтішним (з лютого-березня 22-го року), особливо в регіонах найбільш потерпілих внаслідок бойових дій. |
| 2 | Витрати на будівництво | Ускладнене імпортування та підвищення цін на усі можливі матеріали для будівництва, веде до підвищення вартості житла. Ця ситуація обмежує доступність житла. |

Галузь зв'язку та сповіщення

До повномасштабного вторгнення галузь непогано гарантувала частку валового внутрішнього продукту, та непогано адаптувалася к ситуації [15].

Більше половини усіх організацій з інформаційних технологій продовжили свій шлях, величезна кількість з яких націлена на експортування [22].

Величезна кількість організацій лишилися своїх угод з закордонними організаціями.

З лютого 22-го року майже половина усіх робітників в інформаційних технологіях набули статусу внутрішньо-переміщених осіб, та невелика кількість вимушені були змінити місце перебування в країнах Європейського Союзу [23].

Труднощі галузі зв'язку та сповіщення зазначені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 Труднощі галузі зв'язку та сповіщення

| № | | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Споживачі | Через військові дії закордонні організації уникають приймати будь які виклики, та вимагають передислокувати команди в місця, де немає загрози. |
| 2 | Недостатність працівників | З усіх робітників інформаційних технологій – 30% ж. р., 70% ч. р., відповідно [23]. Існує прогноз, що переважна більшість залишить Україну по закінченню військових дій, що в свою чергу підірве галузь ще більше. |

1.2. Роль маркетингу в умовах кризи та конфлікту

У сучасному світі бізнес стикається з безліччю викликів та факторів, які можуть вплинути на його стабільність та успішність. Один із найважливіших аспектів, який варто розглядати у цьому контексті, – це кризи. Кризи можуть бути різного походження і мають потенціал значно змінити ситуацію на ринку та вплинути на функціонування підприємств.

Криза – це серйозна ситуація або подія, яка виникає раптово та може призвести до значних труднощів, втрат або змін у функціонуванні системи, організації чи суспільства. Кризи можуть мати різний характер і виникати з різних причин, таких як економічні труднощі, природні катастрофи, політичні конфлікти, соціальні непорозуміння, фінансові проблеми, а також інші фактори [31].

У контексті бізнесу, криза може включати в себе такі явища, як втрати прибутку, банкрутство, падіння акційних курсів, репутаційні проблеми, зупинку виробництва або інші негативні наслідки. Управління кризою включає в себе прийняття невідкладних заходів для зменшення негативних наслідків та відновлення нормального функціонування.

Кризи можуть бути загрозливими, але також можуть стати можливістю для розвитку та вдосконалення. Ефективне управління кризою вимагає аналізу причин та розробки стратегії для подолання проблем.

Як вже було зазначено, існує величезна кількість факторів, причин (в бізнесі) кризи. З факторів останніх років, що впливають на кризу – це:

Пандемія COVID-19

Пандемія COVID-19 є однією з найбільш впливових криз на початку 21 століття, і вона має значний вплив на бізнес та економіку світу.

Засоби впливу пандемії на кризу зазначені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 Вплив пандемії на кризу

| № | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | Здоров'я та безпека працівників | Пандемія створила серйозні загрози для здоров'я і безпеки працівників, що призвело до необхідності обмежень в робочому процесі, включаючи введення дистанційної роботи, обмеження робочого часу та інші превентивні заходи. |
| 2 | Зниження попиту та обсягів продажів | Через стримування споживчого попиту, обмеження руху та закриття підприємств, багато компаній зазнали значних втрат в обсягах продажів та прибутку [32]. |
| 3 | Ланцюжки постачання | Пандемія призвела до перебоїв у ланцюжках постачання через обмеження транспорту, простої виробництва та закриття кордонів. Це спричинило проблеми з постачанням сировини та обладнання для багатьох компаній [33]. |
| 4 | Фінансові труднощі | Багато бізнесів виявилися в складній фінансовій ситуації через втрати прибутку та велику нестабільність на ринку акцій. Деякі компанії змушені були звертатися до урядової фінансової підтримки або залучати додатковий капітал [34]. |
| 5 | Зміни у бізнес-моделях | Пандемія вимагала більшої гнучкості від бізнесів, які змушені були адаптуватися до нових реалій. Це призвело до розвитку онлайн-торгівлі, зміни в способах обслуговування клієнтів і стратегій маркетингу. |
| 6 | Велика невизначеність | Пандемія створила значну невизначеність у бізнес-середовищі, що ускладнило планування та прийняття рішень. Бізнесам довелося швидко реагувати на зміни у внутрішній та зовнішній середовищі. |

Загальний вплив пандемії COVID-19 на бізнес був значний, і багато компаній змушені були адаптуватися до нових умов, шукати інноваційні рішення та вдосконалювати свої стратегії, щоб подолати цей виклик. Пандемія також підкреслила важливість кризового управління та планування для бізнесів у будь-якому галузі.

Зниження доходів населення

Зниження доходів населення є важливим фактором, який може спричинити або поглибити економічний кризу.

Засоби впливу зниження доходів населення на кризу зазначені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 Вплив зниження доходів населення на кризу

| № | | |
|---|---|---|
| 1 | Зменшення споживчого попиту | Коли доходи населення зменшуються, люди стають менше схильними витратити гроші на товари та послуги. Це може призвести до зниження обсягів продажів для багатьох підприємств, особливо тих, які спеціалізуються на товарах і послугах для споживачів. |
| 2 | Збільшення боргів та фінансових проблем | Зниження доходів може призвести до збільшення боргів серед населення, оскільки деякі люди можуть взяти кредити для покриття базових витрат. Це може призвести до зростання проблем з погашенням боргів та банкрутства, які можуть поширитися на фінансову систему в цілому. |
| 3 | Зменшення інвестицій та виробництва | Зниження споживчого попиту може також вплинути на підприємства, що виробляють товари та послуги. Вони можуть бачити зменшення попиту на свою продукцію та, як наслідок, зменшення виробництва та інвестицій. |
| 4 | Бідність та соціальні проблеми | Зниження доходів населення може також призвести до зростання рівня бідності та соціальних проблем, таких як безробіття та невдоволеність. Це може призвести до соціальних та політичних конфліктів, які можуть поглибити кризу. |
| 5 | Вплив на фінансові ринки | Зниження доходів населення також може вплинути на фінансові ринки, оскільки інвестори та фінансові установи можуть відчувати негативний вплив на платоспроможність та стабільність ринку. |

Отже, зниження доходів населення може бути суттєвим фактором, який спричиняє або посилює кризу, зокрема економічну кризу.

Економічна криза – це серйозний спад економічної активності та негативні зміни у функціонуванні економіки країни чи регіону.

Для управління такими ситуаціями важливо приймати заходи для підтримки доходів населення, стимулювання споживчого попиту та забезпечення фінансової стабільності.

Війна

Війна є одним із серйозних факторів впливу на кризу, який може мати руйнівні наслідки для економіки та суспільства.

Засоби впливу війни на кризу зазначені в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 Вплив війни на кризу

| № | | |
|---|---------------------------|---|
| 1 | Економічні витрати | Війна потребує значних економічних ресурсів для фінансування військових операцій, закупівлі військової техніки та інфраструктури. Ці великі витрати можуть призвести до зростання державного боргу та витрат на обслуговування боргу. |
| 2 | Руйнування інфраструктури | Війна може завдати серйозних збитків інфраструктурі, включаючи дороги, мости, будівлі та інші об'єкти. Це може призвести до зниження виробництва та гірших умов для бізнесу. |
| 3 | Зменшення інвестицій | Військовий конфлікт може вплинути на рішення інвесторів і зменшити обсяги інвестицій в економіку. Нестабільність та невизначеність, пов'язані з війною, можуть лякати інвесторів. |
| 4 | Збільшення безробіття | Війна може призвести до втрат робочих місць через зниження виробництва, руйнування інфраструктури та втрати бізнесів, особливо в галузях, пов'язаних з виробництвом та обслуговуванням. |
| 5 | Гуманітарна криза | Війна може спричинити гуманітарну кризу зі значними людськими стражданнями, біженцями та потребою у гуманітарній допомозі. Це може вимагати великих витрат з боку уряду та громадянських організацій. |

Продовження таблиці 1.11

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| 6 | Політична та соціальна нестабільність | Війна може призвести до змін у політичному ландшафті та спричинити соціальні конфлікти та напруженість, що може вплинути на бізнес та економіку. |
|---|---------------------------------------|--|

До причин кризи відносяться:

- 1) внутрішні;
- 2) зовнішні.

Внутрішні:

– несприятливе управління;

Несприятливе управління, або поганий менеджмент, може бути однією з ключових причин виникнення кризи в бізнесі. Поганий менеджмент включає в себе нездатність керівництва компанії приймати правильні рішення та ефективно використовувати ресурси.

Для покращення ділової діяльності важливо впроваджувати кращі практики управління, розробляти стратегії та плани, тільки гарантують ефективне керівництво та використання ресурсів компанії.

– недоцільний фінансовий контроль;

Недоцільний фінансовий контроль може бути однією з ключових причин виникнення кризи в бізнесі. Фінансовий контроль означає нагляд і управління грошовими потоками, активами, заборгованістю та фінансовими ресурсами компанії.

Недоцільний фінансовий контроль може призвести до фінансової нестабільності, неспроможності виконувати зобов'язання перед кредиторами та іншими фінансовими проблемами. Важливо впроваджувати ефективні системи фінансового контролю та враховувати рекомендації фахівців у галузі фінансів.

– неефективна адміністрація капіталу корпорації;

Неефективне управління корпоративним капіталом є однією з причин, які можуть спричинити кризу в бізнесі.

Ефективне управління корпоративним капіталом вимагає чіткого планування, аналізу ризиків та стратегічного відбору проектів та ініціатив, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів компанії та підтримати її стійкість та успішність в довгостроковій перспективі.

– завищені рівні витрат;

Завищені рівні витрат можуть бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Витрати представляють собою грошові кошти, які компанія витрачає на операційну діяльність та управління, і якщо вони надто великі або неефективно управляються, це може призвести до фінансових труднощів та зниження прибутковості.

Для запобігання важливо вдосконалювати фінансовий контроль, ефективно управляти операційними витратами та постійно аналізувати можливості зниження витрат без шкоди для якості продукції та обслуговування клієнтів.

– велика кількість угод на кредитних умовах;

Велика кількість угод на кредитних умовах може бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Використання кредитів та боргів для фінансування діяльності компанії є нормальною практикою, але якщо це відбувається без належного контролю та планування, це може виникнути проблеми.

Важливо ретельно планувати фінансові зобов'язання, контролювати рівень боргів, раціоналізувати фінансову стратегію та розглядати різні варіанти фінансування, щоб зменшити фінансовий ризик компанії.

– проекти, що не мають потенціалу;

Проекти, які не мають потенціалу, можуть бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Вкладення ресурсів та часу в проекти, які не виправдали очікувань, може призвести до фінансових втрат та загрози діяльності компанії.

Важливо проводити аналіз і відбір проектів, забезпечувати ретельний моніторинг їх результатів та приймати рішення про завершення або припинення проектів, якщо вони не мають потенціалу для досягнення стратегічних цілей компанії.

– невдале придбання компанії;

Невдале придбання компанії може бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Придбання інших компаній часто використовується для розширення бізнесу, отримання нових ринків або конкурентної переваги. Однак, якщо процес придбання не планується і не реалізується належним чином, це може мати негативний вплив на діяльність компанії.

Важливо провести належний аналіз та документувати весь процес придбання, визначити стратегічні цілі та оцінити ризики, які можуть виникнути. Також важливо мати план інтеграції та вдосконалювати контроль за процесами після придбання, щоб забезпечити успішну інтеграцію та збереження цінності компанії.

– стійкий розвиток без змін.

Стійкий розвиток без змін (інерційний розвиток) може стати однією з причин кризи в бізнесі. Якщо компанія надто довго зберігає існуючу стратегію та бізнес-модель без внесення необхідних змін, це може призвести до різких викликів та проблем.

Важливо бути готовим до змін, розробляти адаптивні стратегії та швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Відкритість до інновацій та готовність до перегляду бізнес-моделі можуть допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною та стійкою в змінному середовищі.

Зовнішні:

– зміни в попиті на ринку;

Зміни в попиті на ринку можуть бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Попит на товари і послуги може коливатися внаслідок різних факторів, таких як економічні зміни, зміни в споживчих уподобаннях або зміни в зовнішньому середовищі.

Важливо бути готовим до аналізу ринкових тенденцій, слідкувати за змінами в споживчих уподобаннях та реагувати на них шляхом адаптації продукції, розробки нових стратегій маркетингу та стратегій диверсифікації продуктів. Важливо також мати плани для вирішення фінансових труднощів у разі великих коливань в попиті.

– конкурентна боротьба;

Конкуренція може бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Важливо пам'ятати, що конкуренція є нормальною частиною ринкової економіки, але якщо компанія не ефективно адаптується до неї або не розвиває конкурентні переваги, це може вплинути на її успішність.

Потрібно розробляти стратегії конкурентної переваги, диверсифікувати продуктивний портфель, реагувати на потреби споживачів та впроваджувати інновації. Також важливо бути готовим до аналізу конкурентного середовища та моніторингу дій конкурентів, щоб приймати обґрунтовані рішення та залишатися конкурентоспроможними.

– світовий економічний занепад;

Світовий економічний занепад або загальний спад в глобальній економіці може бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі. Такий економічний спад може виникнути з різних причин, таких як фінансові кризи, економічні рецесії, глобальні кризи або політичні нестабільності.

Потрібно бути готовими до аналізу економічних тенденцій, розробляти плани кризового управління, диверсифікувати ризики та шукати можливості для ефективної адаптації до змін у глобальній економіці. Важливо також мати фінансовий резерв і плани для зменшення витрат під час економічного спаду.

– зміни в цінах на сировину і виробничі ресурси.

Зміни в цінах на сировину і виробничі ресурси можуть бути однією з причин, що призводять до кризи в бізнесі, особливо для компаній, які сильно залежать від певних ресурсів у своїй виробничій діяльності.

Потрібно розробляти стратегії управління ризиками, включаючи диверсифікацію джерел постачання та пошук альтернативних ресурсів. Також важливо мати системи моніторингу цінових тенденцій та аналізувати їх вплив на фінансовий стан компанії.

Тому, хоча криза та конфлікт (війна) взаємопов'язані речі, роль маркетингу в цих несприятливих умовах являє собою важливий аспект для організацій і бізнесу

в цілому, завдяки якому можна зберегти і навіть зміцнити позиції компанії на ринку.

Позиціонування бренду. Маркетинг повинен допомогти зміцнити позиціонування бренду та виділити його серед конкурентів. Важливо створювати образ компанії, яка дбає про споживачів і суспільство.

В умовах кризи та війни маркетинг стає ключовим інструментом у забезпеченні виживання та подальшого розвитку бізнесу. Він допомагає компаніям адаптуватися до нових умов, зберігати клієнтів і підтримувати репутацію, що є важливими факторами для успішного функціонування в непевних умовах.

Існує величезна кількість визначень маркетингу:

1. Маркетинг - це сфера управління в організації, яка містить у собі всі етапи створення, просування і надання продукту або послуги покупцям, а також управління відносинами з ними з метою досягнення вигоди для самої організації [24][25]. – Класичне визначення.

2. Маркетинг - це сфера діяльності, яка орієнтована на задоволення потреб і бажань шляхом здійснення обміну [26]. – Філіп Котлер.

3. Маркетинг являє собою суспільний процес, метою якого є задоволення потреб і бажань як окремих людей, так і організацій, через встановлення вільних і конкурентних обмінів товарами та послугами, які мають цінність для споживачів, і багато іншого [27]. – Ламбен Жан-Жак.

4. У ширшому розумінні, маркетинг - це соціально-управлінський процес, за якого індивіди і групи людей створюють продукти і здійснюють обмін, щоб задовольнити свої потреби [28]. – Голубков Є.П.

Основні задачі маркетингу зазначені в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 Задачі маркетингу

| № | |
|---|--|
| 1 | Вивчення ринку, включно з аналізом споживачів, структури компаній, і товарів, а також внутрішнього середовища підприємств. |
| 2 | Дослідження, аналіз і оцінка потреб як наявних, так і потенційних клієнтів компанії в галузях, які становлять інтерес для фірми. |

Продовження таблиці 1.12

| | |
|----|---|
| 3 | Підтримка розробки нових товарів і послуг фірми з урахуванням ринкових вимог. |
| 4 | Аналіз, оцінка та прогнозування стану і розвитку ринків, на яких компанія діє або планує діяти, включно з вивченням конкурентного середовища та управлінням якістю продукції. |
| 5 | Організація поставок і постачання матеріальних ресурсів. |
| 6 | Визначення асортименту продукції компанії. |
| 7 | Розробка та управління ціновою політикою, а також адаптація цін до мінливих умов. |
| 8 | Участь у формуванні стратегії і тактики на ринку, включно з управлінням ціноутворенням. |
| 9 | Організація збуту продукції та послуг компанії. |
| 10 | Реалізація комунікаційних стратегій маркетингу. |
| 11 | Надання сервісних послуг та обслуговування клієнтів. |
| 12 | Створення програм із заохочення покупців і споживачів |

У маркетингу зазвичай виділяють чотири основні блоки функцій, які зазначені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 Функції маркетингу

| № | |
|---|---|
| 1 | Аналітичні функції, які включають у себе збір і аналіз даних для розуміння ринку і споживчих потреб. |
| 2 | Виробничі функції, пов'язані з розробленням і виробництвом продукції або послуг. |
| 3 | Функції збуту, які охоплюють стратегії просування і поширення продукції на ринку. |
| 4 | Функції управління і контролю, які включають у себе планування, координацію та оцінку маркетингових дій [29]. |

Деякі експерти також виокремлюють додаткову функцію – формувальну, яка орієнтована на переконання і стимулювання споживачів [30].

Усі перелічені завдання і функції маркетингу здійснюються з використанням таких методів:

- Аналітика й аналіз даних;
- Проведення опитувань;
- Спостереження за ринком і споживачами;
- Розробка планів і прогнозування результатів;

- Проведення А/В-тестування для оцінки ефективності;
- Встановлення політики ціноутворення;
- Застосування інформаційних методів;
- Використання PR і рекламних прийомів;
- Організація особистих продажів;
- Надання консультацій;
- Впровадження програм лояльності;
- Проведення пропаганди та інформаційних кампаній.

1.3. Підходи до створення маркетингової стратегії

Продовжуючи тему з маркетингу, важливо зазначити підходи до створення маркетингової стратегії.

Маркетинг відіграє важливу роль у діяльності підприємств, враховуючи їхні особливості, системи управління та функції. У загальному контексті маркетинг можна розглядати як специфічний бізнес-підхід, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності організації. У вужчому розумінні він передбачає розробку та реалізацію стратегій впливу на ринок товарів і послуг та їх адаптацію до потреб ринку.

Маркетингова орієнтація компанії представляє високий рівень розвитку, виробляючи тільки ту продукцію, яка користується попитом на ринку. Асортимент продукції широкий, а виробничий процес гнучкий. Ціни на продукцію встановлюються відповідно до ринкових умов, а конкурентоспроможність залежить від того, чи відповідає продукція потребам споживачів. Управління підприємством покладено на економіста, який відповідає за маркетинг продукції [35].

Маркетинг – це спрямована діяльність, яка впливає на інтереси різних груп, включаючи покупців, виробників і продавців, а також суспільство загалом. З точки

зору суспільної значущості, можна виділити чотири альтернативні цілі маркетингової системи [36], які зображені в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 Альтернативні цілі маркетингової стратегії

| | |
|---|--|
| № | |
| 1 | Досягнення максимального рівня споживання |
| 2 | Досягнення максимального споживчого задоволення |
| 3 | Забезпечення максимальної різноманітності і вибору |
| 4 | Максимізація якості життя |

1. Досягнення максимального рівня споживання. Багато суб'єктів ринку вважають, що головна мета маркетингу: заохочення і стимулювання максимального споживання, яке, в свою чергу, сприяє зростанню виробництва, зайнятості та добробуту. Проте важливо пам'ятати, що високий рівень матеріального споживання необов'язково призводить до зростання добробуту.

2. Досягнення максимального споживчого задоволення. Основною метою є не лише збільшення споживання, але й досягнення найвищого рівня споживчого задоволення. Однак задоволеність споживачів важко виміряти.

3. Забезпечення максимальної різноманітності і вибору. Існує мислення того, що головна мета маркетингу: створити максимальне розмаїття товарів і запропонувати споживачам широкий вибір, щоб кожен міг знайти товар, який відповідає його смакам і задовольняє його потреби. Однак важливо усвідомлювати, що збільшення різноманітності продукції вимагає значних витрат і необов'язково означає реальне розширення вибору для споживачів.

4. Максимізація якості життя. Ще одна альтернативна соціальна мета маркетингу полягає в тому, що першочерговою метою маркетингової системи є підвищення якості життя. Відповідно до цієї мети, маркетинг повинен забезпечувати не тільки кількість, якість, різноманітність і доступність доступних продуктів, але й поліпшення культурного та фізичного середовища, в якому живуть люди. Більшість людей погоджується з тим, що підвищення якості життя є

позитивною і благородною метою маркетингової системи, але ця мета вимагає значних зусиль.

З точки зору конкретної бізнес-діяльності, маркетингові цілі завжди зосереджені на досягненні власних цілей бізнесу. Ці дві категорії цілей завжди тісно пов'язані як за змістом, так і за тривалістю. Іншими словами, якщо метою компанії є збільшення валового прибутку, то маркетинговою метою буде збільшення обсягів продажу виробленої продукції.

Це означає, що маркетингові цілі завжди тісно пов'язані з цілями компанії. Вони є відчутними, оскільки їх можна виразити в числовому значенні, встановлюються на певний період часу (рік, квартал або місяць) і можуть бути скориговані відповідно до змін в умовах компанії та ринку.

Принципи маркетингу – це ядро, яке визначає характер маркетингових методів. Суб'єкти ринку визнають, що основними принципами маркетингу є наступні [37], які зображені в таблиці 1.15:

Таблиця 1.15 Принципи маркетингу

| № | |
|---|---|
| 1 | Орієнтація кінцевого результату виробництва на реальні запити і побажання споживача, що ґрунтується на точному знанні ринкової ситуації та реальних можливостей підприємства. |
| 2 | Цілеспрямованість і комплексність, тобто поєднання підприємницької, економічної, виробничо-збутової діяльності та використання маркетингу як системи (інтеграція всіх складових маркетингу в єдиний потік). |
| 3 | Орієнтація на довгострокові результати маркетингової діяльності підприємства. |

З точки зору управління, маркетинг поділяється на [38]:

Стратегічний маркетинг передбачає аналіз середовища для визначення потенційних ринків, тенденцій їх розвитку та основних конкурентів, формулювання та реалізацію стратегій, розробку бізнес-планів та постановку практичних цілей. Все це допомагає компаніям адаптуватися до невизначеності ринкових умов.

Кожне підприємство має інтерес до ефективного керування своєю маркетинговою діяльністю. Для цього важливо вміти аналізувати можливості на ринку, визначати цільові аудиторії, розробляти ефективні маркетингові стратегії та успішно впроваджувати ці завдання. Все це утворює процес управління маркетинговою діяльністю:

1) оцінка можливостей на ринку:

- маркетингові дослідження та маркетингові інформаційні системи;
- маркетингове середовище;
- споживчі ринки;
- корпоративні ринки.

2) вибір цільових ринків:

- вимірювання величини попиту;
- сегментація ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку.

3) розробка комплексу маркетингу:

- розробка продукту;
- ціноутворення на продукцію;
- методи розповсюдження продукції;
- просування продукту.

4) реалізація маркетингової діяльності:

- стратегія;
- планування;
- управління.

Більшість ключових рішень у будь-якому бізнесі припадає на сферу маркетингу. Це створення нових бізнесів, злиття та поглинання з іншими компаніями, освоєння нових сегментів ринку, стратегії партнерства з дистриб'юторами, розширення та реструктуризація продуктових лінійок, вибір постачальників та партнерів, а також багато інших важливих рішень. Успіх компанії значною мірою залежить від ефективності та правильності її маркетингової стратегії.

Узагальнено, стратегія представляє собою довгостроковий план, що визначає якісний спрямований розвиток організації. Вона охоплює сферу діяльності, ресурси та форму, у якій організація функціонує, встановлює систему внутрішніх відносин в організації та визначає позицію організації в зовнішньому середовищі з метою досягнення її цілей. Стратегія – це набір рішень, прийнятих керівництвом для розподілу ресурсів компанії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільовому ринку.

Рівні управління, на яких відбувається розробка стратегії, включають:

- корпоративна стратегія;
- бізнес-стратегія;
- функціональні стратегії;
- операційна стратегія.

Функціональні стратегії представляють собою плани дій компанії в конкретних сферах (наприклад, дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси, інформаційні системи тощо). Ці стратегії деталізують бізнес-стратегію і вказують, які функціональні дії мають бути здійснені. Основна роль функціональних стратегій полягає в підтримці загальної бізнес-стратегії. Інша роль полягає в досягненні функціональних цілей.

Загалом, маркетингова стратегія – це елемент бізнес-стратегії компанії, спрямований на розробку, виробництво та доставку товарів і послуг, які найкращим чином задовольняють потреби клієнтів. Стратегія компанії формулюється на основі дослідження і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення споживачів, вивчення товару, конкурентів та інших елементів ринкової економіки.

Стратегія маркетингу – це сукупність основних рішень і принципів, спрямованих на досягнення основної мети компанії. Ці рішення виникають на основі аналізу ринкової ситуації, поведінки конкурентів, можливостей та потенціалу самої компанії.

Таким чином, маркетингова стратегія визначає основний напрямок маркетингової діяльності організації для досягнення її маркетингових цілей.

Маркетингові стратегії включають в себе конкретні стратегії для цільових ринків, комплекс маркетингу, який буде використовуватися, і витрати на маркетинг.

Стратегія, розроблена для кожного сегмента ринку, повинна стосуватися нових та існуючих продуктів, ціноутворення, просування продуктів, включаючи рекламу, доставки продуктів споживачам, а також того, як реагувати на загрози та можливості на ринку.

Основною метою маркетингової стратегії є досягнення або утримання певної частки ринку, особливо в певних сегментах. Її основним принципом є насамперед партнерство зі споживачами. Вона складається з низки взаємопов'язаних рішень щодо продукції, цін, комунікаційної та збутової політики і є базовим вибором конкретних ринкових цілей та основних шляхів їх досягнення, а також включає в себе деякі запасні варіанти [39].

Маркетингова стратегія компанії повинна включати наступні елементи:

- визначення цільових ринків та цільових сегментів;
- ідентифікація цільових груп споживачів;
- позиціонування;
- комплекс маркетингу.

Комплекс маркетингу визначає, які маркетингові інструменти та методи впливу на споживача будуть використовуватися для забезпечення необхідного позиціонування на ринку в чотирьох сферах (продукт, ціна, просування та розподіл):

- стратегію управління продуктами (включаючи асортимент і сервіс);
- стратегію формування цін (включаючи цінову політику, знижки і методи розрахунків);
- стратегію маркетингових комунікацій (включаючи рекламу, PR та акції в точках продажу);
- стратегію розподілу (включаючи географічну наявність, місцезнаходження в точках продажу, канали постачання і логістику).

В деяких випадках враховують життєвий цикл продукту при розробці маркетингових стратегій та виборі методів їх виконання.

Принципи ЖЦП:

- продукт має обмежений термін існування;
- обсяг продажів продукту розподіляється на кілька стадій, кожна з яких характеризується унікальними завданнями, можливостями та проблемами;
- прибуток, який генерується від продажу товару, змінюється на різних етапах ЖЦП;
- кожна стадія ЖЦП потребує специфічного підходу до стратегій в галузі маркетингу, фінансів, виробництва, збуту та управління персоналом.

На сучасному насиченому ринку розробка та впровадження маркетингової стратегії є одним з головних завдань топ-менеджменту. Ця стратегія охоплює всі сфери діяльності компанії і зазвичай розрахована на період, зазвичай 10-20 років.

Надзвичайна волатильність і невизначеність ринку та маркетингового середовища ускладнюють прийняття стратегічних рішень. Аналіз динаміки ринкового середовища та прогнозування розвитку ринку є важливим кроком у розробці маркетингової стратегії.

Основні фактори формування маркетингових стратегій [36]:

- тенденції розвитку попиту та зовнішнє маркетингове середовище (ринковий попит, споживчий попит, законодавче регулювання, умови розташування тощо);
- стан та особливості конкуренції на ринку, основні конкуренти та стратегічні напрямки їх діяльності;
- визначення власних ресурсів і можливостей організації, сильних і слабких сторін;
- базова концепція організації, її глобальні цілі та завдання діяльності у ключових стратегічних сферах.

Це означає, що необхідно проаналізувати бізнес- та продуктові портфелі, а також оцінити потенціал конкретних стратегічних бізнес-одиниць і продуктів.

Ефективні маркетингові стратегії починаються з досліджень. За оцінками західних експертів, за останні роки бюджети на маркетингові дослідження зросли в середньому в три-чотири рази. Це пов'язано з тим, що без точної та повної

інформації неможливо конвертувати наявну у компанії інформацію в економічну цінність. Маркетингові дослідження повинні давати відповіді на такі питання, як хто купує, де купує і чому купує? Це єдиний спосіб точно зрозуміти, кому компанія може служити і які потреби вона може задовольнити.

Розробка маркетингової стратегії включає в себе кілька послідовних етапів:

- вихідний аналіз;
- формування плану;
- впровадження стратегії;
- моніторинг і аналіз результатів;
- контроль за виконанням.

Цей процес зосереджений на задоволенні потреб і бажань споживачів шляхом створення унікальної споживчої цінності. Перший етап цього процесу включає аналіз і сегментацію ринку, дослідження конкурентів і постійний моніторинг ринкових тенденцій. Сегментація ринку допомагає визначити конкретні групи споживачів, на які слід орієнтуватися. Аналіз конкурентів визначає сильні та слабкі сторони конкурентів і розкриває їхні стратегії. Постійний моніторинг ринкових тенденцій надає інформацію, необхідну для аналізу, і допомагає приймати обґрунтовані рішення.

Визначившись з концепцією продукту, цільовим ринком і маркетинговою стратегією, компанія може приступити до оцінки комерційної привабливості своєї пропозиції. Для цього необхідно розрахувати очікувані обсяги продажів, витрати та прибутки. Якщо результати є сприятливими, компанія починає реалізовувати стратегію.

На етапі впровадження маркетингової стратегії розробляється маркетингова програма, що включає в себе стратегії пропозиції, розподілу, просування та ціноутворення. Ці компоненти є інструментами для втілення стратегії позиціонування. Головне завдання маркетингової програми полягає в тому, щоб збалансувати її елементи таким чином, щоб досягти тактичних цілей, зекономивши ресурси.

Для управління реалізацією стратегії слід розробити багаторівневу процедуру управлінського обліку (перелік показників, які дозволять менеджерам швидко приймати рішення). Аналіз виконання маркетингового плану передбачає порівняння фактичного розвитку подій протягом певного періоду часу із запланованими або очікуваними показниками. Якщо фактична ситуація виявляється незадовільною, необхідно вносити зміни.

Структурування маркетингової діяльності або маркетингу включає в себе:

- розвиток або покращення організаційної структури управління маркетингом;
- підбір висококваліфікованих фахівців у галузі маркетингу;
- визначення завдань та надання необхідних повноважень для ефективної роботи працівників маркетингових служб;
- організацію результативного взаємодії між маркетинговими відділами та іншими внутрішніми службами компанії.

Основний принцип управління маркетингом у великих компаніях полягає в тому, щоб максимально наблизити маркетингові рішення до відділів, які беруть участь у їх реалізації.

Розробка маркетингової стратегії компанії може здійснюватися силами співробітників компанії або шляхом залучення зовнішніх експертів для виконання конкретних завдань. Для того, щоб розробити маркетингову стратегію, є необхідність в виконанні наступних завдань [37]:

- проаналізувати зовнішнє середовище та оцінити позицію компанії на ринку та її поточну маркетингову стратегію;
- оцінити стан внутрішньої маркетингової діяльності (організація маркетингової діяльності, маркетингові інформаційні системи, цілісність маркетингової функції);
- на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища встановити стратегічні цілі компанії;
- визначити методи досягнення цілей (маркетингову стратегію).

Висновок до першого розділу

Криза в економіці та бізнесі, це те, з чим Україна знайома досить тривалий період часу. Останніми роками вона спричинена:

– COVID-19. COVID продемонстрував, як глобальні кризи здатні впливати на різні аспекти бізнесу, включаючи здоров'я та безпеку працівників, зміни в попиті та постачанні, фінансові труднощі та необхідність адаптації бізнес-моделей.

– Зниження доходів населення. ЗДН свідчили про те, як соціальні та економічні фактори можуть мати великий вплив на кризи, особливо через зменшення споживчого попиту, збільшення боргів та фінансових проблем, зменшення інвестицій та зростання безробіття.

– Війна. Останній камінець в кризі – війна. Бойові дії, які відбулися в Україні, суттєво вплинули на різні галузі економіки. Торгівля, харчова промисловість, текстильна галузь, аграрний сектор, перевезення та будівельна сфера переживають значні труднощі через руйнування і зміни в умовах.

Усі ці галузі стикаються із серйозними проблемами, такими як недостатність робочої сили, логістичні виклики, зниження попиту, обмеження постачання та руйнування інфраструктури. Забезпечення матеріалами та товарів запаси стають проблемними через обмеження на імпорт і руйнування транспортної мережі. Існує також значний негативний вплив на експорт і імпорт товарів через блокаду морських портів і інших транспортних маршрутів.

Попри всі труднощі, деякі галузі, такі як продовольча промисловість та інформаційні технології, демонструють виживання та адаптацію до змінних умов. Проте, негативні наслідки війни продовжують впливати на економіку України.

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ АТБ-МАРКЕТ

2.1. Аналіз розвитку підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"

ТОВ "АТБ-маркет", дочірнє підприємство Корпорації "АТБ", є найбільшою торговельною мережею в Україні, що розвивається найшвидше.

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-Маркет".

Магазини мережі переважно формату "м'який дискаунтер" із середньою торговою площею 500-600 квадратних метрів, як правило, з обмеженим асортиментом, доступними цінами, високим рівнем продажів на квадратний метр і швидкою оборотністю товарів.

Місія товариства "АТБ-Маркет": забезпечувати споживачів якісними товарами і продуктами для задоволення їх побутових і комерційних потреб та сприяти підвищенню якості життя своїх клієнтів.

Цілі товариства "АТБ-Маркет":

- збільшення обсягів продажів та ринкової частки.
- підвищення задоволеності клієнтів і покращення обслуговування.
- зниження витрат і оптимізація бізнес-процесів.
- розширення мережі магазинів та географічного покриття.
- розвиток нових продуктів або послуг.
- співпраця з постачальниками та партнерами.
- дотримання стандартів сталої розвитку та соціальної відповідальності.

Історія розвитку:

1993 р. У 1993 році розпочалася історія роздрібною мережі "АТБ" з шести гастрономів в місті Дніпропетровськ.

1998 р. У 1998 році компанія прийняла назву "АТБ-маркет" на основі аббревіатури "АгроТехБізнес", і з того моменту всі магазини "АТБ" функціонують під єдиною торговою маркою та в одному форматі [40].

2001 р. Імплементация сучасних технологій у сфері та перетворення гастрономів в точки самообслуговування.

Після 2001 року починається шлях по розширенню мережі. Зміна кількості магазинів протягом наступних років виглядала наступним чином (рис. 2.1):

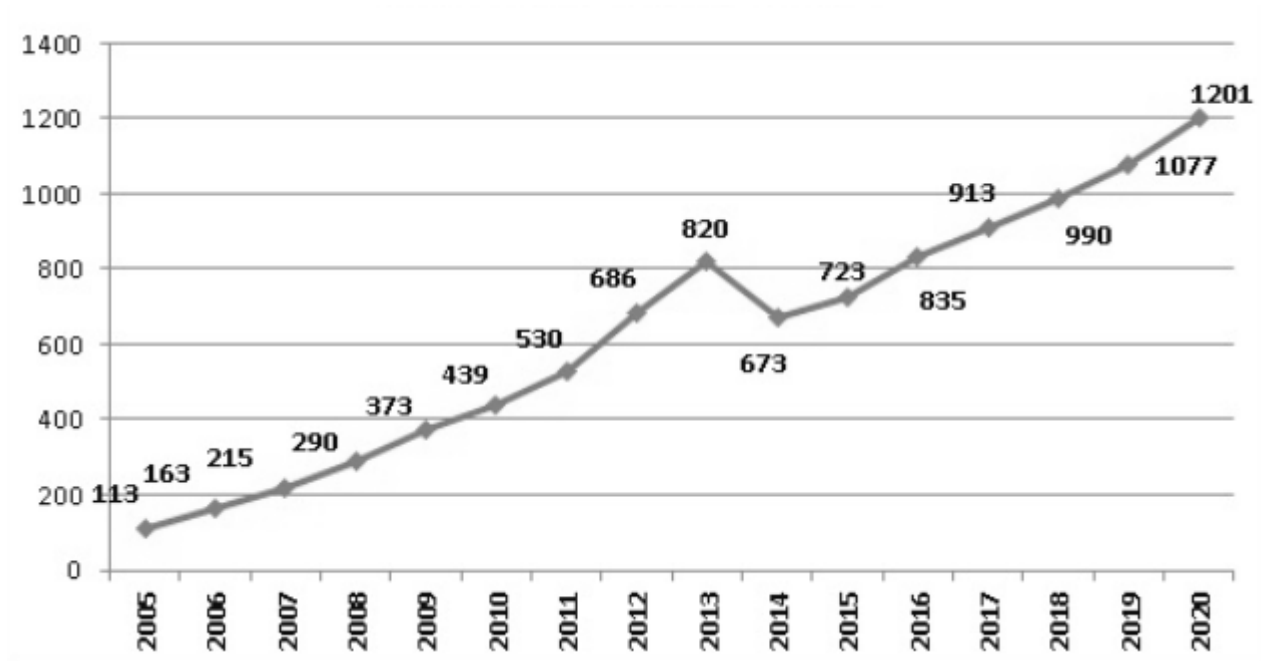


Рис. 2.1. Динаміка кількості магазинів мережі "АТБ-маркет" [40].

Станом на 2003 р. відкрито майже 100 точок мережі (85).

Станом на 2006 р. – 215.

Станом на 2009 р. – 373.

Станом на 2013 р. – 820.

Критичним моментом став 2014 р., який відзначився спочатку окупацією півострова – Криму, та подальшими військовими діями на сході України. Усі точки мережі та великий розподільний центр в окупованих регіонах були зачинені, зменшивши кількість точок з 820 до 673. Директор мережі Борис Марков в одному з інтерв'ю оцінив збитки компанії через конфлікт в 7 мільярдів грн.

Незважаючи на це, товариство продовжило свій шлях з розширення. І вже в 2018-2019 рр. мережею було відкрито – 990 та 1077 точок, відповідно. Невелика частка з яких була відкрита з оновленим дизайном. Товарообіг вже на той період був на відмітці в 103,6-126,8 мільярдів грн (рис. 2.2):

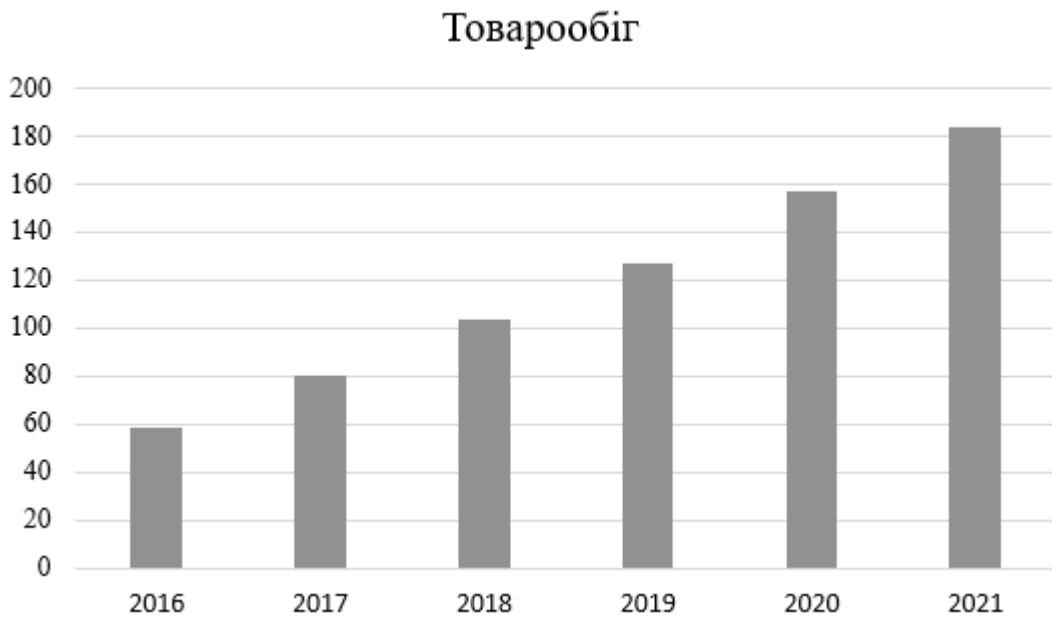


Рис. 2.2. Товарообіг "АТБ-маркет" [40].

Товарообіг збільшився на 22,4% (в порівнянні з минулим роком). Значне збільшення товарообігу відбулось внаслідок зростання попиту на продукцію, послуги, які пропонує підприємство. Збільшення товарообігу свідчить про успішну діяльність підприємства та його здатність розширювати бізнес.

Станом на 2020 р. роздрібна мережа стала найприбутковішою серед українських компаній, отримавши прибуток у розмірі майже 124 мільярдів грн. Податкові відрахування склали 13,3 мільярдів грн. (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Податкові відрахування "АТБ-маркет" [40].

Податкові відрахування збільшилися на 40% (в порівнянні з минулим роком). Збільшення податкових відрахувань вказує на покращення фінансової продуктивності підприємства. Це результат збільшення обсягу продажів, зниження витрат та покращення рентабельності.

Мережа збільшила кількість супермаркетів на 124 (1201), реконструювала 59 та збільшила кількість співробітників до 64000 (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Кількість співробітників "АТБ-маркет" [40].

Кількість співробітників збільшилася на 8,6% (в порівнянні з минулим роком). Збільшення кількості працівників – це наслідок розширення діяльності підприємства, відкриття нових точок мережі, а також збільшення виробничих потужностей.

Стан на 2021 р. В серпні 2021 року компанія "АТБ" отримала патент на промисловий зразок логотипів "Кола", "Лимон" та "Апельсин" "АТБ" подав цю заявку, оскільки супермаркети мережі припинили постачання продукції Соса-Сола. У лютому 2021 року з полиць "АТБ" зникла продукція Соса-Сола. Тому мережа супермаркетів почала випускати власні брендovanі напої, щоб компенсувати втрачені позиції. Виробництво цих брендovаних напоїв здійснювалося на потужностях одного з місцевих виробників - дніпровського ТОВ "Аквапласт", розташованого у Дніпрі. Таким чином, співпраця між компанією Кока-Кола та мережею "АТБ" була відновлена. Для магазинів "АТБ" компанія "Кока-Кола" виробляє напої у власній упаковці об'ємом 2,25 літра. Та кількість точок яких вже дорівнювала – 1314, які розміщені в усіх областях України. А загальний товарообіг у 2021 р. (без ПДВ) склав майже 150 мільярдів грн. Ринкова частка "АТБ Маркет" у секторі продуктового ритейлу в 2021 році оцінюється приблизно в 30%.

У порівнянні з ринком, "АТБ Маркет" є беззаперечною продуктовою мережею номер один. Його найближчий конкурент, Fozzy Group (управляє мережами "Сільпо", "Фора" та "Фоззі"), на кінець 2021 року мав 708 магазинів, а загальний товарообіг трьох мереж Fozzy становив близько 85 мільярдів гривень.

Інші конкуренти майже безнадійно відставали. Обороти мережі Metro, третього за величиною продуктового ритейлера в Україні, у 2021 році становив лише 26 мільярдів грн.

Стан на 2022-2023 рр. "Повномасштабне вторгнення". Одразу після початку повномасштабної агресії (24 лютого), головний офіс було частково перенесено з Дніпра до Львова. Щоб впоратися з логістичними труднощами, що виникли, було збільшено частку місцевих виробників в асортименті продукції. Також було зменшено затримки у розрахунках з постачальниками.

З початку бойових дій кількість працюючих торгових точок "АТБ Маркет" скоротилася з 1314 (на кінець 2021 року) до менш ніж 1000. Крім того, один зі складів компанії в Київській області було зруйновано (інший – частково пошкоджено). Ще два склади знаходилися на окупованих територіях.

"АТБ" поступово відновлює роботу своїх магазинів (наскільки це можливо, в тому числі у звільнених від окупації регіонах). У Херсоні, наприклад, три продуктові супермаркети "АТБ" були відкриті протягом 10 днів після зняття окупації.

Навесні товариство знову досягло позначки в 1000 магазинів, і до кінця 2022-го року загальна кількість супермаркетів "АТБ" сягнула 1154 [40]. Внаслідок російської окупації мережа втратила близько 200 магазинів на окупованих територіях і в зонах конфлікту. На кінець 2022-го року товариство було вимушено припинити роботу по всій Донецькій області.

Також, компанія визнала, що втратила тисячі співробітників за два місяці, відколи почалося вторгнення в Україну. Велика частка або виїхала з України, або пішла її захищати. Кількість співробітників становить – 50 тисяч осіб.

У 2022 році "АТБ Маркет" скоротив зобов'язання перед постачальниками товарів з 16,6 мільярдів грн. до 13,2 мільярдів грн. При цьому сума грошових активів на балансі зросла з 6,4 мільярдів грн. до 8,4 мільярдів грн.

Станом на перше півріччя 2023-го року товариство налічує – 1116 точок [40], та має сильну фінансову позицію та продовжує утримувати лідерство серед найбільших продуктових ритейлерів України. Лише на один день роботи мережі приходить 4 мільйони покупців (рис. 2.5):

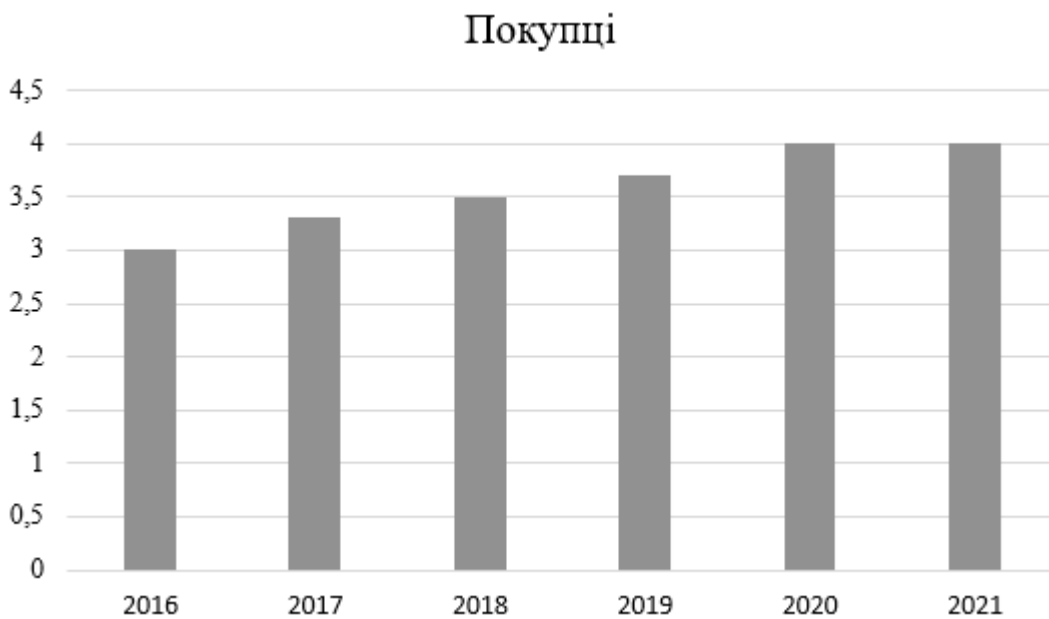


Рис. 2.5. Кількість покупців "АТБ-маркет" [40].

Кількість покупців збільшилася на 5% (в порівнянні з минулим роком). Збільшення кількості покупців свідчить про підвищення популярності продукції чи послуг, які надає підприємство. Це результат ефективної маркетингової стратегії, яка привертає більше клієнтів.

Порівнюючи інші українські продуктові мережі, стратегія "АТБ-Маркет" не переслідувала залучення значних за обсягів кредитів. Основними джерелами зростання є реінвестування прибутку та товарна дебіторська заборгованість від постачальників. Інші мережі взяли на озброєння схожі схеми, але, на відміну від АТБ, вони активно використовують банківські кредити, як правило, в іноземній валюті.

Суть цієї схеми полягає в тому, що пільговий період від постачальників набагато довший, ніж продажі, тому при відкритті нового магазину компанія одразу отримує додаткові кошти для подальшого розвитку. Такий підхід забезпечує термін окупності 6-7 років.

Основні ризики цієї моделі очевидні. Це використання коротких коштів на інвестиційні цілі.

Для успішної роботи цієї стратегії необхідно дотримуватися двох ключових умов: швидка оборотність товарів (тобто швидке їх продаж) і своєчасне виконання зобов'язань перед постачальниками. АТБ успішно впоралася із обома цими завданнями.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"

На стан фінансів підприємства впливають результати виробництва, комерційна діяльність та фінансова з господарською діяльністю. Отже, на нього впливає вся ця діяльність підприємства. Перш за все, безперебійне виробництво і реалізація високоякісної продукції позитивно позначається на фінансовому стані підприємства [41].

За останнім наданим звітом (за 2021 р.) ТОВ "АТБ-Маркет" можна дослідити діяльність підприємства [42][43].

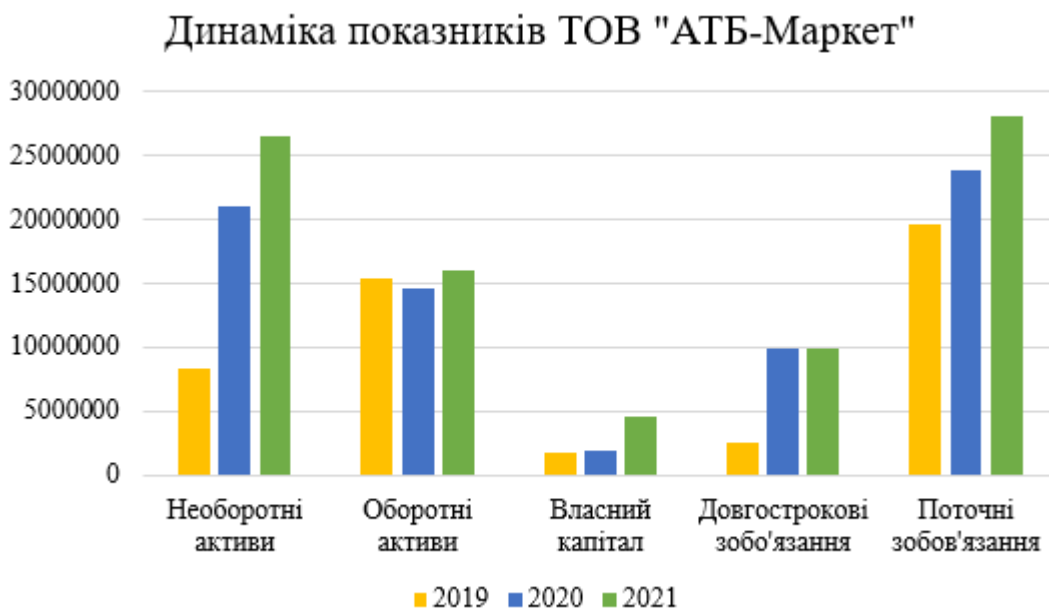


Рис. 2.6. Динаміка показників ТОВ "АТБ-Маркет" [додатки А-Г].

На (рис. 2.6) активи та пасиви демонструють напрямом зросту ТОВ "АТБ-Маркет".

Зростання значення необоротних активів свідчить про збільшення вартості активів підприємства протягом цього періоду. Це може бути результатом інвестицій у нове обладнання, нерухомість, інші матеріальні активи або зростання вартості існуючих активів компанії.

Зменшення оборотних активів в 2020 році і подальше зростання в 2021 році свідчить про те, що підприємство зазнало тимчасових труднощів в 2020 році і потім

відновилися в 2021 році, це демонструє покращення фінансового стану та збільшення обороту активів.

Збільшення власного капіталу свідчить про зростання власних ресурсів і капіталу протягом цього періоду. Це є результатом збільшення прибутку, залучення нових інвестицій або інших джерел капіталу.

Зростання власного капіталу також свідчить про фінансову стабільність та можливість компанії для фінансового розвитку.

Збільшення довгострокових зобов'язань у 2020 році і подальше зменшення в 2021 році свідчить про збільшення боргового навантаження у 2020 році, в результаті залучення додаткового фінансування. Подальше зменшення в 2021 році свідчить про спробу зменшити свої довгострокові зобов'язання шляхом погашення частини боргу.

Збільшення поточних зобов'язань протягом цього періоду свідчить про зростання її зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими сторонами. Це може бути результатом збільшення обсягу торговельної діяльності, збільшення запасів або збільшення кількості позик та інших зобов'язань. Збільшення поточних зобов'язань може бути необхідним для фінансування оборотних потреб компанії, а також для забезпечення розвитку бізнесу та збільшення обсягу операцій.

Більш детальні фінансово-економічні показники ТОВ "АТБ-Маркет" продемонстровані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Фінансова звітність ТОВ "АТБ-Маркет" [додатки А-Г]

| Актив | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 79 211 | 81 573 | - |
| первісна вартість | 320 096 | - | - |
| накопичена амортизація | -240 885 | - | - |
| Незавершені капітальні інвестиції | 792 110 | - | - |
| Основні засоби: | 7 490 058 | 20 908 841 | 25 676 168 |
| первісна вартість | 15 020 957 | - | - |
| знос | -7 530 899 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| інші фінансові інвестиції | 10 | 10 | 10 |

Продовження таблиці 2.1

| | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Довгострокова дебіторська заборгованість | - | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 65 819 | 72 971 | 90 903 |
| Усього за розділом I | 8 427 208 | 21 063 397 | 26 446 175 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 5 011 855 | 6 423 708 | 7 771 596 |
| Виробничі запаси | 69 378 | 96 394 | 98 930 |
| Товари | 4 942 477 | 6 327 314 | 7 672 666 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 793 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 170 414 | 183 950 | - |
| з бюджетом | 61 179 | 87 285 | - |
| з нарахованих доходів | 282 141 | 322 633 | 453 619 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 6 311 251 | 183 950 | 213 227 |
| Гроші та їх еквіваленти | 3 599 533 | 3 506 291 | 6 407 408 |
| готівка | 339 846 | 361 233 | 366 310 |
| Рахунки в банках | 3 259 687 | - | - |
| Усього за розділом II | 15 437 166 | 14 588 655 | 15 949 234 |
| Баланс | 23 864 374 | 35 652 052 | 42 395 409 |
| Пасив | | | |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 9 930 | 9 930 | 9 930 |
| Нерозподільний прибуток (непокритий збиток) | 1 723 443 | 1 891 948 | 4 520 851 |
| Усього за розділом I | 1 733 373 | 1 901 878 | 4 530 781 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 2 496 856 | 9 966 470 | 9 875 245 |
| Усього за розділом II | 2 496 856 | 9 966 470 | 9 875 245 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | |
| за довгостроковими зобов'язаннями | 2 284 858 | - | - |
| за товари, роботи, послуги | 11 702 851 | 15 736 055 | 18 509 999 |
| за розрахунками з бюджетом | 887 973 | 335 685 | - |
| за у тому числі з податку на прибуток | 334 113 | 335 685 | 546 077 |
| за розрахунками зі страхування | 106 931 | - | - |
| за розрахунками з оплати праці | 460 032 | - | - |
| за одержаними авансами | 51 160 | 50 895 | 55 468 |
| за розрахунками з учасниками | 3 228 516 | - | - |
| із внутрішніх розрахунків | 84 | - | - |
| Поточні забезпечення | 305 546 | 355 442 | - |
| Доходи майбутніх періодів | 15 | 15 | 15 |
| Інші поточні зобов'язання | 606 179 | 7 354 808 | - |
| Усього за розділом III | 19 634 130 | 23 783 689 | 27 989 368 |
| Баланс | 23 864 374 | 35 652 052 | 42 395 409 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 104 910 343 | 123 864 431 | 148 745 255 |

Продовження таблиці 2.1

| | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -79 560 701 | -92 747 990 | -110 486 259 |
| Валовий прибуток | 25 349 642 | 31 116 441 | 38 258 996 |
| Інші операційні доходи | 850 000 | 735 054 | 1 261 533 |
| Адміністративні витрати | -3 428 719 | -4 325 668 | -4 815 832 |
| Витрати на збут | -16 413 463 | -18 968 340 | -22 451 141 |
| Інші операційні витрати | -255 046 | -484 528 | -416 013 |
| Інші прибутки (збитки) | -3 880 | -7 929 | -12 371 |
| Прибуток від операційної діяльності | 6 071 388 | 8 065 030 | 11 825 172 |
| Інші фінансові доходи | 721 077 | 135 000 | 216 069 |
| Інші доходи | 48 | - | - |
| Фінансові витрати | -1 461 512 | -1 269 616 | -1 953 681 |
| Інші витрати | -3 928 | - | - |
| Прибуток від зменшення корисності | 27 146 | 101 779 | 69 142 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 5 358 099 | 7 032 193 | 10 156 702 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -952 686 | -1 263 544 | -1 827 799 |
| Чистий прибуток | 4 405 413 | 5 768 649 | 8 328 903 |

Однак для повноцінної оцінки фінансового стану підприємства також слід розглянути інші аспекти, такі як чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий прибуток, відповідно.

Динаміка показників ТОВ "АТБ-Маркет" (продовження)

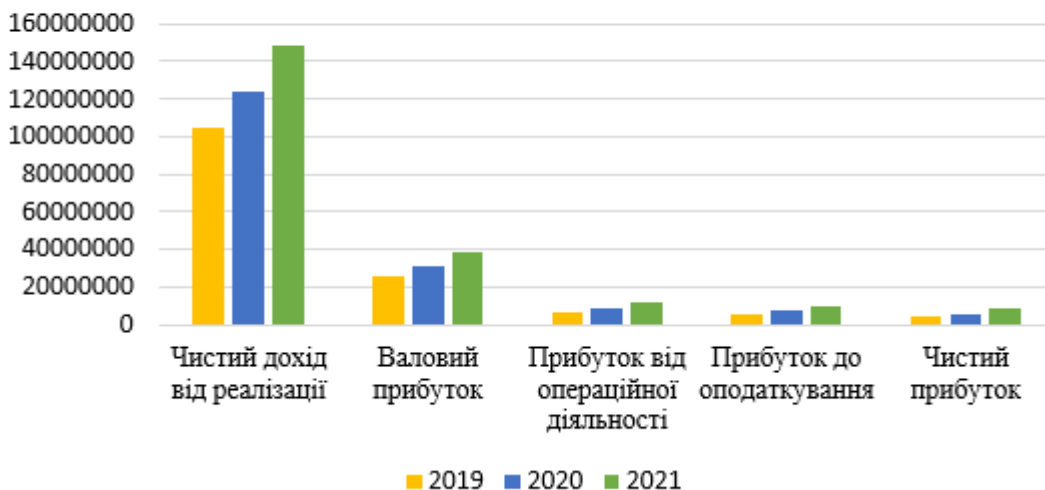


Рис. 2.7. Динаміка показників ТОВ "АТБ-Маркет" (продовження) [додатки А-Г].

Неозброєним оком на (рис. 2.7) видно успіх підприємства за показниками прибутковості.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про позитивний розвиток та зростання прибутковості підприємства.

Показники собівартості за цей період були менші, ніж дохід від реалізації, а це свідчить про те, що валовий прибуток буде зростати.

Валовий прибуток = Дохід – Собівартість.

Для отримання прибутку від операційної діяльності відраховуються усі можливі витрати (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати).

Прибуток від операційної діяльності = Валовий прибуток + інші операційні доходи – (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати).

Прибуток від операційної діяльності свідчить про позитивний розвиток і підвищення прибутковості підприємства з року в рік.

Прибуток до оподаткування, в свою чергу, це відрахування від прибутку від операційної діяльності фінансових та інших витрат:

Прибуток до оподаткування = (Прибуток від операційної діяльності + інші фінансові доходи + інші доходи) – (фінансові витрати + інші витрати).

У цілому, збільшення прибутку до оподаткування свідчить про фінансовий успіх підприємства та його здатність генерувати більше прибутку після оподаткування.

Чистий прибуток це відрахування податку від прибутку до оподаткування, відповідно.

Постійне зростання чистого прибутку – це ознака успішної діяльності підприємства, розвитку бізнесу.

Незважаючи на те, що економічний стан ТОВ "АТБ-Маркет" покращується з року в рік, важливо провести аналіз підприємства за коефіцієнтами.

Коефіцієнти:

Таблиця 2.2. Ліквідність та платоспроможність [додатки А-Г]

| | 2019 | 2020 | 2021 | Бажаний показник |
|--------------------------------------|------|------|------|------------------|
| Абсолютна | 0,18 | 0,14 | 0,22 | 0,15 – 0,2 |
| Поточна | 0,53 | 0,34 | 0,29 | 0,5 – 0,8 |
| Загальна | 0,78 | 0,61 | 0,56 | 1 – 2 |
| Мобілізація запасів | 0,25 | 0,27 | 0,27 | 0,5 – 0,7 |
| Власна платоспроможність | 0,08 | 0,07 | 0,16 | > 0,5 |
| Довгострокове фінансове забезпечення | 0,20 | 0,09 | 0,17 | 0,5 – 0,7 |

За коефіцієнтами таблиці 2.2 є відображення того, що показники абсолютної ліквідності близькі до бажаних показників, що може свідчити про те, що компанія має достатньо готівки та еквівалентів готівки для виплати поточних зобов'язань. В свою чергу показники поточної ліквідності також мають близькі до бажаних показників, але в 2021 році цей коефіцієнт зменшився. Це може свідчити про зменшення здатності компанії виплачувати поточні зобов'язання. Показники загальної ліквідності демонструють найгіршу картину, вони нижчі за рекомендовані, що може свідчити про те, що компанія може мати обмежену ліквідність для покриття всіх своїх зобов'язань. Показники мобілізації запасів нижчі за бажані, це може свідчити про те, що компанія може мати складнощі у мобілізації запасів для генерації готівки в разі потреби. Показники власної платоспроможності також нижчі за бажані, що свідчить про те, що підприємство має обмежену власну платоспроможність для виплати своїх зобов'язань. Показники довгострокового фінансового забезпечення – хаотичні. Це свідчить про зміни в структурі фінансування підприємства.

Таблиця 2.3. Фінансова стійкість [додатки А-Г]

| | 2019 | 2020 | 2021 | Бажаний показник |
|------------------------|------|------|------|------------------|
| Фінансова стійкість | 0,17 | 0,33 | 0,33 | 0,7 – 0,9 |
| Фінансова незалежність | 0,07 | 0,05 | 0,10 | 0,4 – 0,6 |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | |
|-----------------|------|-------|------|----------------|
| Заборгованість | 0,92 | 0,94 | 0,89 | +/- 5 |
| Постійний актив | 4,86 | 11,07 | 5,83 | Індивідуальний |

За коефіцієнтами таблиці 2.3 є відображення того, що:

1. Показники фінансової стійкості значно нижчі від бажаних. Це свідчить про те, що компанія має проблеми зі здатністю відшкодувати свої зобов'язання та має високий ризик фінансової нестійкості.

2. Показники фінансової незалежності також нижчі від бажаних. Це означає, що компанія великою мірою фінансується за рахунок зовнішніх джерел, і це може створювати ризики в разі складнощів з погашенням зобов'язань.

3. Показники заборгованості нижчі від бажаних. свідчить про те, що компанія має низьку фінансову напругу і, на перший погляд, не перебуває в серйозних фінансових труднощах.

4. Коефіцієнт постійного активу вказує на значні зміни в структурі активів компанії протягом років.

Таблиця 2.4. Рентабельність [додатки А-Г]

| | 2019 | 2020 | 2021 | Бажаний показник |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Рентабельність (власний капітал) | 2,54 | 3,03 | 1,83 | Зростання |
| Рентабельність (необоротні активи) | 0,52 | 0,27 | 0,31 | Зростання |
| Рентабельність (оборотні активи) | 0,28 | 0,39 | 0,52 | Зростання |

За коефіцієнтами таблиці 2.4 ТОВ "АТБ-Маркет" демонструє позитивну рентабельність.

2.3. Аналіз та оцінка поточної маркетингової стратегії

Безумовно ключовою складовою діяльності є маркетинг. У сучасних умовах конкурентного бізнесу важливо ефективно використовувати маркетингові стратегії для залучення клієнтів, підтримки і розвитку свого бренду, а також для вирішення багатьох інших завдань.

Саме тому процес формування маркетингового відділу розпочався після реструктуризації "Агротехбізнес".

Сучасна маркетингова стратегія компанії "АТБ-маркет" охоплює широкий спектр функцій, таких як:

1. Аналіз ринку. Дослідження ринку, визначення цільових груп, конкурентів та потенційних можливостей зростання.
2. Позиціонування бренду. Визначення унікальних переваг компанії та розробка чіткого позиціонування на ринку.
3. Реклама та просування. Розробка рекламних кампаній, включаючи медійну рекламу, маркетинг у соціальних мережах та контент-маркетинг.
4. Продуктова стратегія. Розробка, аналіз та оновлення продуктів і послуг, включаючи цінові стратегії.
5. Дистрибуція. Організація постачання продукції в мережу магазинів "АТБ-маркет" та розширення території обслуговування.
6. Обслуговування та взаємодія з клієнтами. Забезпечення якості обслуговування клієнтів, розробка програм лояльності та залучення клієнтів.
7. Аналіз та моніторинг результатів. Моніторинг ефективності маркетингових активностей та коригування стратегій на основі зібраних даних.
8. Стратегія присутності в Інтернеті. Розробка веб-сайтів та інших онлайн-каналів для залучення та утримання клієнтів.
9. Соціальна відповідальність. Розробка програм корпоративної соціальної відповідальності та спонсорських ініціатив.

Відділення маркетингу організації функціонує як окрема одиниця і є частиною департаменту маркетингу та продажів.

Підприємство розвиває свою комунікаційну стратегію з продажу, впливу на споживачів та індивідуального підходу у продажах. Отже, маркетинг є основою та ключовим елементом в досягненні цілей, що стоять перед нею, включаючи знаходження потенційних клієнтів. Концепція ринкового маркетингу базується на клієнтоорієнтованості.

Однією з основних функцій маркетингу на ринку "АТБ-Маркет" полягає не лише в тому, щоб зосередитися на продажі вже існуючих товарів, але і на аналізі потребностей клієнтів.

Завданням же є розвиток та впровадження стратегій і ініціатив, спрямованих на просування товарів та послуг магазину, залучення та збереження клієнтів, підвищення обігу та прибутковості.

Метою, як і більшості роздрібних магазинів є:

1. Збільшення обсягів продажів. Збільшення обсягів продажів і прибутку є однією з основних мет компанії.

2. Залучення та утримання клієнтів. Збереження і залучення нових клієнтів є ключовим аспектом бізнесу роздрібною торгівлі.

3. Покращення якості обслуговування клієнтів. Поліпшення якості обслуговування та задоволеності клієнтів може бути стратегічною метою для підвищення лояльності та репутації компанії.

4. Розширення мережі та ринків. Зацікавленість у розширенні на нові ринки або відкриття нових магазинів може бути ще однією стратегічною метою.

5. Збільшення конкурентоспроможності. Змагання на ринку роздрібною торгівлі може вимагати стратегічних зусиль для підвищення конкурентоспроможності, наприклад, шляхом інновацій, цінової стратегії та ін.

Довгострокові плани для кожного сектору встановлюють цілі для всіх маркетингових показників, включаючи маркетингові витрати, продажі, дохід, прибуток і частку ринку.

Стратегічний маркетинговий план визначає:

– основні фактори та сили, які впливатимуть найближчі роки;

– довгострокові цілі та ключові маркетингові стратегії разом із зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Довгостроковий маркетинговий план визначає:

- розробку більш детальної стратегії;
- аналіз ринкових тенденцій та конкурентів, а також визначення для зростання;
- визначення бюджету і ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;
- розробка плану дій та конкретних ініціатив для досягнення стратегічних цілей.

Річний же маркетинговий план визначає:

- визначення конкретних маркетингових цілей на найближчій рік;
- розробка конкретних маркетингових кампаній та заходів, включаючи рекламу, просування продуктів, SEO, соціальні медіа та інше;
- встановлення бюджету та розподіл ресурсів між різними ініціативами;
- визначення календарного графіка та відповідальних осіб для виконання завдань.

Щоб створити успішну стратегію, організація повинна спочатку проаналізувати себе за SWOT-аналізом.

SWOT-аналіз допомагає компаніям краще розуміти своє становище на ринку та розробляти стратегії для досягнення успіху, використовуючи свої сильні сторони та можливості, а також адаптуючись до своїх слабких сторін та загроз.

Акронім SWOT складається з чотирьох ключових елементів:

1. S - Strengths (Сильні сторони): Це внутрішні позитивні аспекти, що характеризують вашу організацію або проект. Це можуть бути ресурси, переваги, навички, досвід або інші фактори, які роблять вас конкурентоздатними.

2. W - Weaknesses (Слабкі сторони): Це внутрішні негативні аспекти або обмеження, які можуть заважати досягненню цілей. Вони можуть включати недоліки в ресурсах, навичках, менеджменті або інших сферах.

3. O - Opportunities (Можливості): Це зовнішні фактори та обставини, які можуть стати вигідними для вашої організації або проекту. Це можуть бути нові

ринки, зростаючий попит на продукти чи послуги, зміни в законодавстві або інші перспективи для розвитку.

4. T - Threats (Загрози): Це зовнішні фактори, які можуть стати загрозою для вашої організації або проекту. Це можуть бути конкуренція, зміни в економіці, ризики в галузі, зміни в смаках або поведінці споживачів, а також інші потенційні проблеми.

SWOT-аналіз "АТБ-маркет" [44] зображений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз "АТБ-маркет"

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <p>1. Велика мережа магазинів. "АТБ-Маркет" має велику кількість магазинів, це безумовно сильна сторона, оскільки це робить продукти доступними для багатьох споживачів.</p> <p>2. Добре впроваджені системи логістики. Ефективна логістика дозволяє забезпечувати швидку поставку товарів і знижувати витрати.</p> <p>3. Різноманітна пропозиція товарів. Широкий асортимент продуктів привертає різні категорії покупців.</p> <p>4. Добре визнана торгова марка. "АТБ-Маркет" має сильну торгову марку, яка підвищує довіру споживачів.</p> | <p>1. Застаріла інфраструктура. Застарілі системи та технології ускладнюють ефективне управління та конкуренцію.</p> <p>2. Залежність від постачальників. Підприємство сильно залежить від обмеженого числа постачальників, це в свою чергу є ризиком у разі проблем з постачанням.</p> |
| Можливості | Загрози |
| <p>1. Розширення мережі магазинів. Можливість відкривати нові магазини у різних регіонах для збільшення покриття.</p> <p>2. Розвиток онлайн-торгівлі. Запровадження і розвиток онлайн-продажів для збільшення доходу та приваблення інтернет-споживачів.</p> <p>3. Запровадження програм лояльності. Створення програм винагороди для клієнтів, що збільшує лояльність споживачів.</p> | <p>1. Конкуренція. Сильна конкуренція в галузі впливає на цінову політику та прибуток.</p> <p>2. Економічні коливання. Зміни в економіці впливають на купівельну спроможність споживачів.</p> <p>3. Зміни в законодавстві. Нові регуляції та законодавчі зміни вимагають додаткових витрат та зусиль для дотримання вимог.</p> |

Висновок до другого розділу

Роздрібна торгівля є надзвичайно важливим сектором у воєнний час, і приклад ТОВ "АТБ-Маркет" ілюструє, як такі організації можуть відігравати важливу роль у забезпеченні населення товарами та послугами першої необхідності під час конфлікту. Роздрібні організації, такі як "АТБ-Маркет", відіграють важливу роль у забезпеченні населення продуктами харчування, засобами гігієни та іншими предметами.

Важливість цих організацій полягає в їхній готовності та здатності забезпечувати постачання товарів у важких умовах, коли існують обмеження на переміщення, логістику та інші аспекти бізнесу. "АТБ-Маркет" і подібні компанії розробляють стратегії для забезпечення безперебійного постачання та дотримуються високих стандартів безпеки, щоб забезпечити надійність та якість товарів.

Під час війни та інших кризових ситуацій споживачі можуть покладатися на ритейлерів, які відіграють ключову роль у задоволенні базових потреб. Ці компанії виконують свою соціальну місію, сприяючи безпеці та комфорту своїх громад навіть у найскладніших ситуаціях.

Таким чином, важливість таких ритейлерів, як ТОВ "АТБ-Маркет", під час війни є важливою та невід'ємною частиною інфраструктури країни в кризові часи.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"

3.1. Аналіз та рекомендації щодо товарної стратегії

Товарна стратегія - це план або стратегія, яка визначає, яким чином компанія буде розробляти, просувати та управляти своїми товарами або послугами на ринку. Вона включає в себе різні аспекти, такі як вибір асортименту товарів, ціноутворення, просування, маркетинг і взаємодію з клієнтами. Товарна стратегія спрямована на досягнення певних бізнес-цілей, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості, розширення ринків або залучення нових клієнтів.

Товарна стратегія також включає в себе розгляд аналізу ринку, конкурентного середовища і внутрішніх ресурсів компанії. Вона допомагає визначити, які товари або послуги пропонувати, яким чином їх розробляти і виготовляти, як рекламувати і просувати на ринку, і як встановлювати ціни, щоб досягти успіху на ринку і задовольнити потреби споживачів.

Залежно від призначення, товари поділяються на:

1. Споживчі товари. Це товари, призначені для особистого споживання або використання споживачами. Сюди входять товари, які споживачі купують для свого власного задоволення або задоволення своїх особистих потреб. Споживчі товари можна поділити на дві основні категорії:

– Товари тривалого вжитку. Товари, які призначені для довготривалого використання, такі як автомобілі, меблі, телевізори.

– Товари невитривалого вжитку. Товари, які призначені для одноразового або короткочасного використання, такі як їжа, одяг, товари для особистої гігієни.

2. Промислові товари. Це товари, які призначені для використання виробничими, комерційними або іншими підприємствами для виробництва і надання послуг.

3. Послуги. Це нематеріальні продукти, які надаються споживачам або іншим організаціям. Послуги включають в себе різні види діяльності, такі як транспорт, освіта, медична допомога, ресторани, фінансові послуги і багато інших.

На рахунку підприємства багато співпраць з провідними організаціями, спеціалізується на закупівлі провізії, з урахуванням споживчого попиту. В представленому товарному асортименті – 3 500 різних товарів, що повністю відповідають потребам і вимогам на щодень. Важливо зауважити, що "АТБ-Маркет" не пропонує товари, які мають обмежений вибір, специфічний попит або низький попит серед покупців.

У товарній стратегії усі рішення враховують внутрішню ситуацію на підприємстві, прогнози обсяги продажів і доходів, отриманих завдяки дослідженням товарів, ринку.

Головними цілями товарної стратегії є:

- 1) Забезпечення різноманітності товарів;
- 2) Забезпечення якості товарів;
- 3) Конкуренстоспроможність цін;
- 4) Розвиток власних брендів;
- 5) Розширення мережі магазинів;
- 6) Зростання лояльності клієнтів;
- 7) Впровадження нових технологій.

В досягненні цих цілей товарної стратегії, підприємство здійснює ряд засобів та методів:

1) для забезпечення різноманітності товарів це розширення асортименту, відстеження нових тенденцій та моди в сфері споживання.

2) для забезпечення якості товарів це її контроль, сертифікація продуктів.

3) для конкурентоспроможності цін це аналіз ціноутворення, пошук оптимізацій в ланцюзі постачання.

4) для розвитку власних брендів це інвестиції у маркетинг та рекламу в створенні власного бренду, а також співпрацю з виробниками.

5) для розширення мережі магазинів це їх відкриття і інвестиції в персонал, логістику.

6) для зростання лояльності клієнтів це впровадження програм лояльності, знижок та бонусів, взаємодії з клієнтами.

7) для впровадження нових технологій це використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, аналіз даних, електронна комерція.

У товарній стратегії підприємства обрано стратегії ціноутворення за середніми, пільговими та низькими цінами.

Стратегія середніх цін, також відома як стратегія ціноутворення середнього рівня, є одним із методів визначення цін на товари чи послуги. Ця стратегія передбачає встановлення цін на рівні, яке знаходиться середньою між надто високими та надто низькими цінами на ринку. Основна ідея полягає в тому, щоб отримати певний рівень прибутку, створюючи у споживачів враження, що товари та послуги мають розумну ціну.

Основні переваги стратегії середніх цін включають:

1. Привабливість для більшості споживачів. Така стратегія може привертати більшу кількість клієнтів, оскільки ціни зазвичай вважаються прийнятними для більшості споживачів.

2. Збільшення обсягів продажів. Середні ціни можуть стимулювати збільшення кількості продажів, оскільки вони не відлякують споживачів завищеними цінами.

3. Конкурентна перевага. Стратегія середніх цін може допомогти відокремитися серед конкурентів, якщо вони встановлюють вищі ціни.

Стратегія пільгових цін, відома також як стратегія ціноутворення низького рівня або стратегія ціноутворення знижок, полягає в тому, щоб встановити ціни на товари чи послуги на нижчому рівні порівняно з конкурентами або порівняно зі стандартними ринковими цінами. Основна мета цієї стратегії полягає в тому, щоб привернути клієнтів через доступні ціни та створити перевагу у ціновому відношенні.

Основні переваги стратегії пільгових цін включають:

1. Привабливість для чутливих споживачів: Знижені ціни можуть привертати споживачів, які шукають найнижчі ціни та великі знижки.

2. Збільшення обсягів продажів: Знижки можуть сприяти збільшенню кількості продажів, оскільки споживачі більше схильні купувати товари, коли вони вигідно пропонуються.

3. Конкурентна перевага: Знижені ціни можуть допомогти вам виокремитися серед конкурентів та завоювати більший ринковий відсоток.

Стратегія низьких цін - це бізнес-стратегія, в якій компанія встановлює свої ціни нижче, ніж ціни конкурентів або нижче, ніж середні ринкові ціни для товарів чи послуг. Основна мета цієї стратегії полягає в тому, щоб залучити клієнтів через низькі ціни і збільшити обсяги продажів. Стратегія низьких цін може мати різні варіанти виконання, включаючи постійні низькі ціни, акції і знижки, або стратегії ціноутворення знижок.

Основні переваги стратегії низьких цін включають:

1. Привабливість для чутливих споживачів: Занадто низькі ціни приваблюють споживачів, які шукають економію і дешеві продукти чи послуги.

2. Збільшення обсягів продажів: Низькі ціни можуть стимулювати збільшення кількості продажів, оскільки багато споживачів обирають більш доступні товари.

3. Завоювання ринкової частки: Встановлення низьких цін може допомогти компанії конкурувати з іншими гравцями і завоювати більший ринковий відсоток.

Споживачі, які регулярно повторюють свої закупівлі, стають звиклі до відвідування цього магазину в майбутньому. Також важливо пам'ятати, що тривала практика продажу за низькою ціною призводить звикання у споживачів. Тому довгострокове використання стратегії зі зниженими цінами може призвести до неефективності. Важливо відзначити те, що торгівля товарами, ціни яких є нижчими за їх виробничу вартість, є незаконною.

Для підкріплення підприємства в ринкових умовах існують ефективні інструменти, такі як бренд і цінова політика. Для бренду – це залежність в фінансах, які, якщо вони обмежені, перешкоджають у створенні образу для споживачів.

Точки мережі не намагаються створити репутацію найкращого бренду в своєму сегменті ринку і залишає цю роль національним компаніям.

Для того, щоб продукт іншого виробника потрапив до асортименту підприємства, він повинен продемонструвати конкурентну перевагу над іншими.

У товарній стратегії активно використовується підхід, який полягає у впровадженні тимчасового асортименту, це:

- 1) регулярні оновлення асортименту;
- 2) сезонні ті імпульсивні товари;
- 3) цінова конкурентоспроможність;
- 4) тижневі акції;
- 5) реалізація залишків.

Товариство на ринку турбується про свою продукцію та оцінку цієї продукції покупцями. Відношення клієнтів до продукції формуються на основі їхнього минулого досвіду, відгуків від інших покупців.

В загальному вигляді товарна стратегія працює з дотриманням усіх основних вимог для її успішності. Рекомендаціями же може бути більш краще покращення деяких аспектів:

- 1) збільшити асортимент екологічно-чистими і органічними продуктами;
- 2) розглянути можливість розширення онлайн-продажів, з метою забезпечення зручності покупок;
- 3) постійно слідкувати за споживчими трендами та швидко реагувати на зміни в попиті на ринку;
- 4) збирати фідбек від клієнтів і враховувати їхні побажання та скарги при вдосконаленні асортименту;
- 5) надавати можливість персоналу підвищувати кваліфікацію.

3.2. Покращення маркетингу завдяки залученості в колабораційних проектах

Колаборація - це процес спільної роботи і співпраці між різними особами, групами, організаціями або компаніями для досягнення спільних цілей або завдань [45]. У контексті бізнесу та проектів, колаборація означає об'єднання ресурсів, знань і експертизи для спільної роботи над конкретним завданням або проектом. Це може включати в себе обмін ідеями, координацію зусиль, спільне прийняття рішень, інформаційний обмін і інші аспекти співпраці.

Колаборація може бути реалізована в різних формах, включаючи командну роботу, партнерські відносини між підприємствами, спільні дослідження і розвиток продуктів, проекти громадсько-приватного партнерства, спільні ініціативи в галузі соціальної відповідальності підприємств та багато інших способів співпраці. Колаборація може призвести до взаємних вигод для всіх сторін, зміцнити взаємні стосунки та допомогти досягти спільних цілей більш ефективно.

Колаборація вирішує різні завдання і приносить багато переваг учасникам, які визначені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Переваги колаборацій

| № | | |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | Створення інформаційних приводів | Колаборація може допомогти об'єднати різні джерела інформації та ресурсів, щоб створити сильний інфопривід. Це може бути корисним для спільної розробки нових продуктів, створення змісту для медіа, проведення досліджень і інших цілей. |
| 2 | Підвищення впізнаваності | Спільна робота з іншими організаціями або брендами може сприяти підвищенню впізнаваності бренду або продукту. Об'єднуючи зусилля, можна досягти більшого охоплення аудиторії і більшої уваги до пропозицій. |
| 3 | Просування продукту | Колаборація може бути ефективним способом спільно рекламувати і просувати продукт або послугу. Спільні маркетингові і рекламні ініціативи можуть допомогти залучити увагу більшої кількості клієнтів та споживачів. |

Продовження таблиці 3.1

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| 4 | Залучення нових клієнтів | Колаборація може допомогти залучити нових клієнтів або аудиторію, яка раніше була недосяжною. Партнерство з іншими брендами або організаціями може допомогти розширити цільову аудиторію. |
| 5 | Зміцнення зв'язків з аудиторією | Колаборація може допомогти покращити стосунки з аудиторією, особливо якщо партнери мають велику вірність або позитивний імідж серед клієнтів. |
| 6 | Отримання прибутку | Колаборації можуть призвести до отримання прибутку, особливо якщо вони створюють нові продукти або послуги, які мають великий попит на ринку. Це може бути вигідним для всіх учасників проекту. |

Таким чином, колаборації є ключовим елементом сучасного бізнесу та суспільства, сприяючи спільному досягненню успіху та розвитку.

Перелік колабораційних проектів при участі ТОВ "АТБ-Маркет":

1) кліп для гурту "MOZGI" де декілька рядків присвячені підприємству, це був перший колабораційний проект в історії товариства.

2) кліп для Олі Полякової (при підтримці Art Nation та Secret Service). Представники АТБ, Art Nation та Secret Service підкреслили, що ця співпраця є результатом ефективної та злагодженої роботи трьох компаній, які є лідерами ринку у своїх галузях. Кліп та продукція є подарунком усім шанувальникам творчості співачки.

3) Соціальний ролик, присвячений допомозі хворим дітям, в якому знялися Оля Полякова та DZIDZIO.

4) "АТБ кохає тебе". Саме таку назву мав наймасштабніший колабораційний проект в історії ТОВ "АТБ-Маркет". Напередодні Дня святого Валентина найбільший ритейлер країни запустив масштабну подарункову акцію, в якій брали участь 25 брендів.

Умови були досить прості: придбати товари на суму від 500 грн, що містять хоча б один продукт спільного бренду, та зареєструвати код з чеку на сайті. За

період акції було проведено три розіграші. Щасливчики отримали чудові призи: 24 автомобілі останніх моделей, 110 ювелірних прикрас з діамантами, 3 мільйони дисконтних ваучерів у ювелірному магазині Gold.ua та ін. Нарешті, було обрано власника головного призу - Porsche Macan.

Проект став справжнім професійним викликом, оскільки всі сили та ресурси маркетингової команди та мережевих партнерів потрібно було мобілізувати за дуже короткий проміжок часу.

5) "Купуй в АТБ – квартира чекає тебе!" – ще один колабораційний проект з компанією PepsiCo. Він здивував українців яскравою рекламою та неймовірними призами. Переможці розіграшу отримали три мільйони гривень на покупку квартир та 20 смартфонів.

6) Колабораційний проект АТБ та Duracell. У співпраці з агентством САВСЕРВІС, Duracell та PromoService компанія "АТБ" реалізує масштабний проект зі збору та переробки відпрацьованих батарейок: У більш ніж 1 000 супермаркетів "АТБ" встановлені спеціальні контейнери у вигляді батарейок Duracell. Зібрані відпрацьовані батарейки вивозяться за кордон на переробку спеціалізованими компаніями.

Співпраця АТБ та Duracell щодо інвестування в проекти з переробки батарейок є унікальним проектом. Duracell та АТБ - перші та єдині компанії в Україні, які розробили та дотримуються європейської практики сортування батарейок згідно з EWC (Європейським каталогом відходів). Більше того, незважаючи на складнощі, спричинені війною, обидві компанії не припинили збирати та вивозити батарейки на переробку до 2022 року.

7) Колабораційний проект між Райффайзен Банк Аваль та АТБ, з метою випуску власних банківських карток – АТБ-Pay.

8) "АТБ заряджає тебе" – колабораційний проект, який за умовами відносно схожий з проектом – "АТБ кохає тебе", тільки головну роль в цьому проекті зіграла вже – VERKA SERDUCHKA.

9) "KAZKA VR" – ще один колабораційний проект АТБ при участі гурту – KAZKA. Принцип якого полягав реалізації двох пропозицій морозива ТМ «Три

Ведмеді» «KAZKA»: «Голуба малина» та «Лісові ягоди». Коли покупець робить покупку на 100 грн. в магазинах АТБ, або купує "казкове" морозиво, він отримує фішки.

Зібравши 10 фішок покупець може придбати зі знижкою набір віртуальної реальності, який вчить дітей розвивати загальнолюдські цінності та не боятися проявляти свою індивідуальність, наприклад, гру, яка вчить дітей берегти природу та книгу доповненої реальності з анімаційними героями гурту KAZKA.

10) Проект з доставки продуктів до додому, учасниками якого виступили – ROZETKA, АТБ та Нова Пошта.

Суть проекту: АТБ збирає необхідні продукти в кошик за найнижчою ціною, ROZETKA надає можливість купувати онлайн та обробляє замовлення, а Нова Пошта надає кур'єрські послуги.

Така співпраця дозволяє українцям отримувати доступні продукти в найкоротші терміни. АТБ пропонує найнижчі ціни та має широку мережу складів, тому доставка товарів відбувається дуже швидко.

11) "МОНО-АТБ" – спільний проект АТБ і Монобанка, метою якого є випуск спільної картки для покупок, яка дозволяє українцям суттєво економити на покупках.

З початком повномасштабного вторгнення ТОВ "АТБ-Маркет" продовжує свою участь в різних проектах, останній з яких – "Брайти".

"Брайти" – це патріотичний благодійний проект, реалізований при тісній співпраці з NTI Loyalty та дитячим фондом ООН (UNICEF).

Основною метою проекту допомоги є надання коштів на створення першого в Україні реабілітаційного центру "Незламні" у Львові. А саме, для лікування та реабілітації дітей, які отримали вибухові травми внаслідок російської агресії.

3.3. Впровадження email-маркетингу

Ще одним варіантом з покращення маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ "АТБ-Маркет" є email-маркетинг.

Email-маркетинг – це засіб просування товарів і послуг за допомогою email-розсилок. Email-маркетинг є найкращим цифровим медіа-інструментом, який може залучати й утримувати споживачів, з метою підвищення лояльності до бренду.

Цілі email-маркетингу визначені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Цілі email-маркетингу

| № | | |
|---|--|--|
| 1 | Зростання впізнаваності бренду | Електронна пошта може допомогти поширювати бренд серед потенційних клієнтів. Регулярні розсилки з цікавими та цінними за вмістом можуть сприяти підвищенню усвідомленості бренду серед аудиторії. |
| 2 | Зростання продажів | Email-маркетинг може бути важливим інструментом для збільшення обсягу продажів. Можна включити у розсилки акції, пропозиції, інформацію про нові товари чи послуги, які стимулюють клієнтів до покупок. |
| 3 | Зміцнення довіри | Інформаційна цінність і персоналізований підхід в розсилках допоможуть збудувати довіру між вами та аудиторією. Послідовність якості та надання корисної інформації може створити позитивне ставлення до компанії. |
| 4 | Збільшення трафіку | Email-маркетинг може направляти реципієнтів на вебсайт, блог або інші онлайн-ресурси. Це може бути корисно для збільшення відвідуваності. |
| 5 | Зменшення етапів закупівлі | Можна включити прямі посилання та кнопки в email-повідомленнях, що дозволить клієнтам легко здійснити покупку без багатьох додаткових кроків. |
| 6 | Оптимізація процесів для автоматизації повсякденних обов'язків | Email-маркетинг може бути автоматизованим завдяки використанню систем управління розсилками. Це дозволяє ефективно керувати списками розсилок, розсилати автоматизовані листи в залежності від дій підписників. |

Проте, цілі на цьому не закінчуються, важливо простежувати, щоб мета кожної цілі була:

Чітка. Для цього потрібно визначити цільову аудиторію та переваги підприємства.

Досяжна. Для цього потрібно розрахувати бюджет, врахувати ресурси та навички.

Обмежена за часом. Для цього потрібно переконатися в тому, що кожна ціль має свій дедлайн.

Вимірювана. Для цього потрібно вказати ключові показники ефективності, для відстеження успіху підприємства.

Для впровадження і початку роботи з email-маркетингом важливо дотримуватися основним вимогам, які зазначені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Основні вимоги для початку роботи з email-маркетингом

| № | | |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | Вибір сервісу для розсилання | Важливо вибрати надійний і простий у використанні сервіс для відправлення email-розсилок, такий як MailChimp, SendinBlue, GetResponse, або інші подібні платформи. Важливі критерії вибору включають ціну, можливості, підтримку і інші функції. |
| 2 | Збір списків для розсилання | Найважливішою частиною email-маркетингу є якісний список підписників. Збирання списків може включати в себе створення лендінг-сторінок, використання форм підписки на веб-сайті, проведення акцій для збору адрес електронної пошти тощо. Важливо дотримуватися норм GDPR (загального регламенту щодо захисту даних) та інших законодавчих вимог. |
| 3 | Створення email кампанії | Потрібно розробити ефективні та привабливі email-кампанії. Це включає в себе написання відомостей та заголовків, дизайн та графічний контент, а також вибір цільової аудиторії та налаштування кампанії. Важливо пам'ятати про важливість персоналізації та відправки спаму. |
| 4 | Аналіз ефективності | Після відправлення email-кампаній важливо аналізувати їх ефективність. Потрібно відстежувати метрики, такі як відкриття листів, клікання на посилання, конверсії, скарги на спам тощо. На основі аналізу можна вдосконалювати кампанії та забезпечувати кращі результати. |

Ці докладні звіти допомагають проаналізувати аудиторію, визначити, чи досягнуті цілі, і встановити найбільш ефективні стратегії.

План зі створення списку розсилки включає наступні кроки:

1. Реєстрація на одній з платформ (MailChimp, SendinBlue, GetResponse).
2. Створення форми підписки, обравши одну з доступних опцій: вбудована, спливаюча, плаваюча або фіксована форма реєстрації. Багато платформ дозволяють створювати мультиканальні форми підписки для спілкування з аудиторією через різні месенджери.
3. Розміщення форми підписки в найбільш відвідуваних частинах веб-сайту, таких як футер, бічна панель або в кінці статті.
4. Переконавання в тому, що форма реєстрації інтуїтивно зрозуміла.

План зі створення email кампанії включає наступні кроки:

1. Обрання списку розсилки.
2. Створення листа, використовуючи наявний шаблон, або створення з нуля.
3. Перевірка налаштувань розсилки.
4. Відправка тестового листа для перевірки.

Для відстеження результатів кампанії потрібно обрати відповідні ключові показники ефективності:

Відкриття листів (Open Rate)

Відсоток отриманих листів, які були відкриті одержувачами. Високий показник відкриття свідчить про привабливий заголовок та вміст листа.

Клацання на посилання (Click-Through Rate)

Відсоток одержувачів, які клікнули на одне чи кілька посилань в листі. Ця метрика вказує на інтерес підписників до пропозицій або контенту.

Конверсія (Conversion Rate)

Відсоток підписників, які виконали бажану дію після отримання листа, наприклад, здійснили покупку, заповнили форму або завантажили файл.

Кількість відписок (Unsubscribe Rate)

Відсоток підписників, які відписалися від розсилки після отримання листа. Важливо слідкувати за цією метрикою і реагувати на її зростання.

Помітки як спам (Spam Complaint Rate)

Відсоток підписників, які відзначили лист як спам. Занадто велика кількість поміток як спам може вплинути на репутацію як відправника.

Пересилання (Forward Rate)

Відсоток підписників, які переслали лист іншим особам. Ця метрика свідчить про популярність та вміст розсилки.

ROI (Return on Investment)

Співвідношення прибутку до витрат на кампанію. Вимірює, наскільки ефективно розсилка приносить прибуток.

Тривалість взаємодії

Час, який підписники витрачають на взаємодію з листами. Ця метрика може вказати на зацікавленість та взаємодію підписників.

Автоматизація email-маркетингу

Автоматизація email-маркетингу дозволяє маркетологам працювати більш ефективно, економивши ресурси. Це включає делегування рутинарних завдань, таких як обробка замовлень і надсилання послідовності вітальних листів та наступних повідомлень.

Завдяки автоматизації email-маркетингу можна ефективно використовувати час і гроші, фокусуючись на важливих завданнях, покращенні стратегії, збільшенні продажів, підвищенні лояльності клієнтів, кращому розумінні аудиторії та наданні їм відповідних пропозицій.

Як працює автоматизація email-маркетингу:

1. Для створення послідовності листів, спричиненої певною подією, спершу створюється сама подія, наприклад, покупка.

2. Потім створюється ланцюжок листів, при використанні фільтрів та умов для створення релевантних повідомлень. Можна комбінувати email, SMS і web-push повідомлення в один ланцюжок для покращення результату. Наприклад, надіслання листа із підтвердженням замовлення та інформацією користувачам про статус доставки за допомогою SMS. Також, можна використовувати змінні з списку розсилки для кращої персоналізації.

3. Після вказаної події ланцюжок листів автоматично запускається, і користувач отримує лист із підтвердженням замовлення або подяки.

4. По досягненню мети, можна відстежувати конверсії.

Таблиця 3.4 Витрати по колабораційним проектам та впровадженню email-маркетингу

| № | | |
|---|--|------------------------|
| 1 | Кліп для гурту MOZGI | 259 000 грн. |
| 2 | Кліп для Олі Полякової | 185 000 грн. |
| 3 | Соціальний ролик при залучені Олі Полякової та DZIDZIO | 259 000 грн. |
| | Гонорар Олі Полякової | 129 500 грн. |
| | Гонорар DZIDZIO | 129 500 грн. |
| 4 | "АТБ кохає тебе" *(участь від АТБ – 4%) | 1 107 040 грн. |
| | Гонорар Вінника | 7 400 грн. |
| | Ford Focus x 24 | 960 000 грн. |
| | Ювелірні прикраси з діамантами x 110 | 35 640 грн. |
| | Porsche Macan | 104 000 грн. |
| 5 | "Купуй в АТБ – квартира чекає тебе!" *(участь від АТБ – 50%) | 1 795 000 грн. |
| | Квартири | 1 500 000 грн. |
| | iPhone 14 128GB x 20 | 295 000 грн. |
| 6 | Колабораційний проект АТБ та Duracell *(участь від АТБ – 50%) | 185 000 грн. |
| 7 | Колабораційний проект Райффайзен Банк Аваль та АТБ *(участь від АТБ – 50%) | 125 000 грн. |
| | Банківські картки x 5 000 | 125 000 грн. |
| 8 | "АТБ заряджає тебе" | 13 609 000 грн. |
| | Гонорар VERKA SERDUCHKA | 259 000 грн. |
| | Porsche Taycan | 3 350 000 грн. |
| | Nissan LEAF x 10 | 10 000 000 грн. |
| 9 | "KAZKA VR" | 586 900 грн. |
| | Гонорар KAZKA | 136 900 грн. |
| | Морозиво "Голуба малина" x 100 000 | 300 000 грн. |

Продовження таблиці 3.4

| | | |
|----|--|------------------------|
| | Морозиво "Лісові ягоди" x 100 000 | 150 000 грн. |
| 10 | Колабораційний проект ROZETKA АТБ Нова Пошта *(участь від АТБ – 30%) | 300 000 грн. |
| 11 | "МОНО-АТБ" *(участь від АТБ) | 125 000 грн. |
| | Банківські картки x 5 000 | 125 000 грн. |
| 12 | Відділ з Email-маркетингу *(рахунок за рік праці) | 1 145 100 грн. |
| | Начальник відділу | 360 000 грн. |
| | Працівник x 3 | 612 000 грн. |
| | Стіл x 3 | 6000 грн. |
| | Ноутбук x 3 | 90 000 грн. |
| | Телевізор | 15 000 грн. |
| | Wi-Fi | 6500 грн. |
| | Кавова машина | 17 000 грн. |
| | Інші витрати | 10 000 грн. |
| | Плата за комунальні услуги приміщення та інтернет | 39 600 грн. |
| | Загальні витрати | 19 681 040 грн. |

За нашої думки та наявності статистики по іншим мережам, які проводили подібні заходи, колабораційні проекти та впровадження відділу з email-маркетингу по прогнозам на 2024 рік збільшить відсоток споживачів, покупців на 15%, а в загальному чистому доході від реалізації зросте на 20%, тобто:

Таблиця 3.5 Прогнозований бюджет на 2024 рік

| № | | 2021 | 2024 |
|---|--|-------------------|-------------------|
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 148 745 255 | 178 494 306 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -110 486 259 | -130 167 299 |
| 3 | Валовий прибуток | 38 258 996 | 48 327 007 |
| 4 | Інші операційні доходи | 1 261 533 | 1 513 839,6 |
| 5 | Адміністративні витрати | -4 815 832 | -5 056 623,6 |
| 6 | Витрати на збут | -22 451 141 | -23 573 698,1 |

Продовження таблиці 3.5

| | | | |
|----|--|-------------------|---------------------|
| 7 | Інші операційні витрати | -416 013 | -436 813,65 |
| 8 | Інші прибутки (збитки) | -12 371 | -12 989,55 |
| 9 | Прибуток від операційної діяльності | 11 825 172 | 20 760 721,7 |
| 10 | Інші фінансові доходи | 216 069 | 259 282,8 |
| 11 | Інші доходи | - | |
| 12 | Фінансові витрати | -1 953 681 | -2 051 365,05 |
| 13 | Інші витрати | - | |
| 14 | Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності | 69 142 | 82 970,4 |
| 15 | Фінансовий результат до оподаткування | 10 156 702 | 19 051 609 |
| 16 | Витрати (дохід) з податку на прибуток | -1 827 799 | 1 919 188,95 |
| 17 | Чистий прибуток | 8 328 903 | 17 132 420,1 |

1) 20% від 148 745 255 грн. дорівнює – 29 749 051 грн.

2) 148 745 255 + 20% = 178 494 306 грн.

Загальні витрати за проектами та впровадженням відділу з email-маркетингу дорівнюють – 19 681 040 грн.

Тобто, з прогнозованих показників на 2024 рік валовий прибуток буде мати вигляд в – 48 327 007 грн:

1) $(148\,745\,255 + 29\,749\,051) - (110\,486\,259 + 19\,681\,040) = 48\,327\,007$ грн.

Прогнозований валовий прибуток в порівнянні з 2021 роком збільшиться на 26,33%. Тоді, коли прогнозований чистий прибуток буде дорівнювати – 17 132 420,1 який в порівнянні з 2021 роком збільшиться на 105,74%.

Висновок до третього розділу

Вдосконалення маркетингової діяльності є критично важливим для успішності будь-якого бізнесу. Це означає постійний аналіз, оновлення та оптимізацію стратегій та методів, спрямованих на просування продуктів або послуг. Вдале покращення маркетингової діяльності несе за собою:

1. Покращення конкурентоспроможності. Завдяки ефективній маркетинговій діяльності компанії можуть виділятися серед конкурентів, привертаючи більше уваги клієнтів та отримуючи перевагу на ринку.

2. Збільшення продажів. Добре розроблені маркетингові стратегії допомагають залучати нових клієнтів та підтримувати існуючих. Це призводить до збільшення обсягу продажів і прибутку.

3. Вдосконалення розпізнаваності бренду. Ефективний маркетинг сприяє підвищенню узнаваності бренду та його позиціонуванню на ринку, що робить його більш цінним для клієнтів.

4. Залучення цільової аудиторії. Через вивчення та розуміння потреб та вимог своєї цільової аудиторії, компанії можуть створювати спеціалізовані маркетингові кампанії, які краще відповідають потребам клієнтів.

5. Оптимізація витрат. Вдосконалення маркетингу дозволяє ефективніше розпоряджатися бюджетом, мінімізувати витрати та забезпечувати кращий результат в інвестиціях.

6. Встановлення довгострокових стосунків з клієнтами. Завдяки ефективній маркетинговій стратегії компанії можуть побудувати довгострокові стосунки з клієнтами, що призводить до постійних продажів та лояльності.

Саме тому маркетинг являється ключовим інструментом в досягненні цілей та успішності розвитку на сучасному ринку.

ВИСНОВКИ

Маркетинг є ключовим елементом стратегічного управління для будь-якої компанії, незалежно від її розміру, галузі або умов економічного середовища, в якому вона діє. Важливість маркетингу виявляється найбільше в умовах небезпеки, конфлікту та війни, коли ринкове середовище стає особливо нестабільним і непередбачуваним. В наш час війни, коли ділова активність може бути серйозно обмежена або загрозувати загальному виживанню підприємств, правильна маркетингова стратегія стає вирішальною для успіху.

У першому розділі магістерській роботі розглянуто теоретичні аспекти маркетингу в умовах війни, враховуючи вплив війни на економічне середовище та ринкові умови, роль маркетингу в умовах кризи, конфлікту. Для розуміння впливу були аналізовані галузі та труднощі з якими вони стикаються:

- 1) Оптово-роздрібна торгівля стикається зі значними труднощами, включаючи проблеми з ліквідністю, змінами в споживчому попиті і логістикою.
- 2) Галузь продуктів харчування зазнала зменшення попиту, але влада вживає заходів для стабілізації ситуації.
- 3) Галузі з виробництва текстилю, одягу та взуття вдалося адаптуватися до змін і спрямовувати зусилля на потреби військ, проте виникають проблеми з робочою силою та логістикою.
- 4) Аграрна галузь стала значно постраждалою і потребує підтримки та реформ для відновлення.
- 5) Перевізні галузі зазнали значних втрат і обмежень у логістиці, що вимагає шукати альтернативні шляхи експорту.
- 6) Будівельна галузь має високий попит на житло, але збільшення витрат на будівництво ускладнює доступність житла.
- 7) Галузь зв'язку і сповіщення продовжує адаптуватися до змін, але загрози та переселення команд можуть створити додаткові виклики.

Загалом, всі ці галузі мають свої унікальні проблеми і потребують різних заходів для відновлення та стабілізації після військових дій в Україні.

У другому розділі була розглянута оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", характеристика розвитку підприємства та аналіз фінансово-економічних показників.

ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" – це українська роздрібна торгова мережа, що спеціалізується на продажу продуктів харчування та товарів для дому. Ця компанія є однією з найбільших та найпопулярніших роздрібних торгових мереж в Україні. Вона має ряд магазинів і супермаркетів, які пропонують широкий асортимент продуктів, свіжих продуктів, а також товарів для побуту.

З періоду заснування до часів теперішніх, підприємство зазнавало багато змін та викликів. Наприклад, динаміка кількості магазинів з року в рік зростала, проте в 2014 році тенденція змінилась, це було викликано тим, що почалися військові дії на сході, та окупація Криму, що в свою чергу призвело до закриття великої частки магазинів мережі. Незважаючи на це, "АТБ-МАРКЕТ" продовжило свій шлях з розширення, впритул до 2022 року, коли ідентична ситуація повторилася. К доданим окупованим територіям з 2014 року додалась невелика частина Запоріжжя та Херсону (лівий берег Херсонської області), через це кількість торгових точок зменшилась з 1314 до 1116 (станом на перше півріччя 2023 року).

Так само як збільшувалася частка магазинів на ринку, збільшувався товарообіг, податкові відрахування.

За аналізом фінансової активності підприємства за 2019-2021 роки можна зробити наступні висновки:

1) Активи та пасиви підприємства показують стійке зростання протягом цього тримісячного періоду.

2) Збільшення необоротних активів вказує на зростання загальної вартості активів підприємства, що може свідчити про інвестиційну активність чи покращення активів.

3) Зменшення оборотних активів в 2020 році, за яким слідувало подальше зростання в 2021 році, може вказувати на тимчасові фінансові труднощі в 2020 році та подальше відновлення стану справ у 2021 році.

4) Збільшення власного капіталу свідчить про фінансову стабільність підприємства та його потенціал для фінансового розвитку.

5) Збільшення довгострокових зобов'язань в 2020 році та їхнє подальше зменшення в 2021 році може вказувати на залучення додаткового фінансування у 2020 році та спробу підприємства зменшити свої довгострокові зобов'язання шляхом погашення боргу у 2021 році.

6) Збільшення поточних зобов'язань свідчить про зростання зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими сторонами.

Що стосується прибуткової частини, то висновки такі:

1) Чистий дохід від реалізації продукції свідчить про позитивний розвиток та зростання прибутковості підприємства, оскільки він перевищує собівартість продукції.

2) Зниження собівартості в порівнянні з доходом від реалізації обіцяє подальше зростання валового прибутку підприємства.

3) Прибуток від операційної діяльності також свідчить про позитивний розвиток та підвищення прибутковості підприємства з року в рік.

4) Збільшення прибутку до оподаткування свідчить про фінансовий успіх підприємства та його здатність генерувати більше прибутку після оподаткування.

5) Постійне зростання чистого прибутку є позитивною ознакою успішної діяльності підприємства та його розвитку.

За аналізом коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності ТОВ "АТБ-Маркет", можна зробити наступні висновки:

1) Показники абсолютної ліквідності та поточної ліквідності перевищують бажані рівні, свідчаючи про наявність достатньої кількості готівки та еквівалентів готівки для виплати поточних зобов'язань, але варто враховувати, що поточна ліквідність зменшилася в 2021 році.

2) Показники загальної ліквідності нижчі за рекомендовані, що може вказувати на обмежену ліквідність для покриття всіх зобов'язань.

3) Показники мобілізації запасів нижчі за бажані, що може свідчити про складнощі у мобілізації запасів для генерації готівки в разі потреби.

4) Показники власної платоспроможності також нижчі за бажані, що свідчить про обмежену здатність підприємства виплачувати свої зобов'язання.

5) Показники довгострокового фінансового забезпечення показують хаотичну картину, що вказує на зміни в структурі фінансування підприємства.

6) Показники фінансової стійкості та фінансової незалежності значно нижчі від бажаних рівнів, що свідчить про високий ризик фінансової нестійкості та залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

7) Показники заборгованості також нижчі від бажаних, що може свідчити про низьку фінансову напругу компанії.

8) Показники рентабельності показують позитивну картину і свідчать про успішну фінансову діяльність ТОВ "АТБ-Маркет".

У третьому розділі були розглянуті рекомендації з покращення маркетингової діяльності, такі як:

- 1) Оцінка та рекомендації щодо товарної стратегії.
- 2) Покращення маркетингу завдяки залученості в колабораційних проектах.
- 3) Впровадження email-маркетингу.

Покращення маркетингу завдяки залученості в колабораційних проектах та впровадженню email-маркетингу, за прогнозами на 2024 рік підвищить прибутковість.

Прогнозований валовий прибуток в порівнянні з 2021 роком збільшиться на 26,33%. Тоді, коли прогнозований чистий прибуток буде дорівнювати – 17 132 420,1 який в порівнянні з 2021 роком збільшиться на 105,74%.

Інвестиції в маркетинг, зокрема в колабораційні проекти та email-маркетинг, показують потенційно значний вплив на прибутковість компанії. Прогнозоване збільшення валового прибутку свідчить про ефективність цих заходів.

Додатково, збільшення прогнозованого чистого прибутку також підкреслює позитивний внесок маркетингових інвестицій у загальну фінансову продуктивність компанії. Такі перспективи можуть виявитися привабливими для подальших інвестицій у маркетингові ініціативи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хентгес, Гудрун (5 грудня 2012 р.). Політична освіта під знаком холодної війни: Східна колегія Федерального агентства політичної освіти. Державна та політична освіта. Вісбаден: Springer Fachmedien Wiesbaden. – С. 341-430.
2. Віттенберг, Рейнхард (2020). Студентське навантаження на програмі бакалаврату на факультеті економіки та соціальних наук Університету Фрідріха-Олександра Ерланген-Нюрнберг з 2007 по 2018 рік. Студентське навантаження. Вісбаден: Springer Fachmedien Wiesbaden. – С. 315-334.
3. Есп, Бйорн. Журнал зовнішньої політики і політики безпеки. – С. 615-617.
4. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б. Сучасний економічний словник: 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М. – С. 479.
5. О'Салліван, Артур; Шеффрін, Стівен М. (2003). Економіка: Принципи в дії. – С. 79.
6. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми та політика. – С. 67.
7. Василевський А. І. Економіка. Сучасна економічна наука в поняттях і термінах. Шкільний довідник. – С. 215.
8. Економікс: Англо-російський словник-довідник / Е. Долан, Б. І. Домненко. – С. 392.
9. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. 2014. – С. 57.
10. Sachs J. Press releases. – WEF. Ресурс: www.weforum.org.
11. Портер М. Міжнародна конкуренція. - М.: Міжнародні відносини. – С. 35.
12. Асоціація ритейлерів України. Ресурс: <https://rau.ua/>
13. CBRE Ukraine. Ресурс: <https://cbre-expandia.com>
14. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Ресурс: <https://minagro.gov.ua/>
15. Державна служба статистики України. Ресурс: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Кабінет міністрів України. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Ресурс: <https://www.kmu.gov.ua/>
17. Державна митна служба України. Ресурс: <https://bi.customs.gov.ua>
18. KSE – Kyiv School Economics. Ресурс: <https://kse.ua/>
19. Інформаційно-аналітичне агентство. АРК INFORM. Ресурс: <https://www.apk-inform.com/>
20. PRESIDENT OF UKRAINE | VOLODYMYR ZELENSKYI. Official website. Ресурс: <https://www.president.gov.ua>
21. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Ресурс: <https://mtu.gov.ua/>
22. IT Ukraine Association. Ресурс: <https://itukraine.org.ua/>
23. Developers of Ukraine. Ресурс: <https://dou.ua/>
24. Маркетинг / Бударіна А. В. // Маніковський - Меотида. 2012. – С. 154.
25. Американська асоціація маркетингу (АМА). 2004.
26. Основи маркетингу. Короткий курс: Пер. з англ. – М.: Видавничий дім "Вільямс". 2007. – С. 656 с.
27. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. – С. 589.
28. Маркетингові дослідження: теорія, методологія та практика. 2005. – С. 339.
29. Основні завдання, функції та принципи маркетингу. 2014.
30. Закарян А. Основи маркетингу. 2013. – С. 702.
31. Великий тлумачний словник сучасної української мови. 5-те вид. 2005. – С. 1728.
32. Вплив вірусу на світову економіку. – Financial Times. 2020. Ресурс: <https://www.ft.com/>
33. Вплив вірусу на бізнес-середовище. – The Wall Street Journal. Ресурс: <https://www.wsj.com/>
34. Вплив вірусу на технологічний сектор. – CNBS. Ресурс: <https://www.cnbc.com>

35. Виноградова З.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ. – С. 304.
36. Р. Doyle Маркетинг-менеджмент і стратегії. 3-е вид. – С. 544.
37. Ф. Kotler Маркетинг та менеджмент. 10-е вид. – С. 750.
38. D. J. Стратегічний маркетинг. – С. 640.
39. Беляєвський І.К. Маркетингове дослідження: навчальний посібник для вузів. – С. 319.
40. Корпорація "АТБ". Ресурс: <https://www.atb.ua/>
41. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. 2012.
42. Фінансова звітність ТОВ "АТБ-Маркет". 2021. Ресурс: <https://www.atbmarket.com/>
43. Фінансова звітність ТОВ "АТБ-Маркет". 2020. Ресурс: <https://www.atbmarket.com/>
44. "АТБ-Маркет". Ресурс: <https://www.atbmarket.com/>
45. Марінез-Мояно, І. Я. Дослідження динаміки співпраці в міжорганізаційних умовах. – С. 83.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований звіт фінансового стану ТОВ "АТБ-Маркет" за 2020-2021 рр., тис.
грн. [42][43]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
станом на 31 грудня 2021 року

| Стаття | Примітки | 31 грудня 2021 р. | 31 грудня 2020 р. |
|--|----------|----------------------|----------------------|
| Активи | | | |
| Непоточні активи | | | |
| Основні засоби | 7 | 25 676 168 | 20 908 841 |
| Інвестиційна нерухомість | | 586 227 | - |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | | 89 102 | 81 575 |
| Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість | | 3 705 | - |
| Відстрочені податкові активи | 19 | 90 903 | 72 971 |
| Інші непоточні фінансові активи | | 10 | 10 |
| Загальна сума непоточних активів | | 26 446 175 | 21 063 397 |
| Поточні запаси | 8 | 7 771 596 | 6 423 708 |
| Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість | 9 | 1 496 107 | 4 387 421 |
| Поточні податкові активи, поточні | | 60 896 | 87 285 |
| Інші поточні нефінансові активи | | 213 227 | 183 950 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 10 | 6 407 408 | 3 506 291 |
| Загальна сума поточних активів | | 15 949 234 | 14 588 655 |
| Загальна сума активів | | 42 395 409 | 35 652 052 |
| Статутний капітал | 11 | 9 930 | 9 930 |
| Нерозподілений прибуток | | 4 520 851 | 1 891 948 |
| Загальна сума власного капіталу | | 4 530 781 | 1 901 878 |
| Інші непоточні фінансові зобов'язання | 12 | 9 875 245 | 9 966 470 |
| Загальна сума непоточних зобов'язань | | 9 875 245 | 9 966 470 |
| Поточні забезпечення на винагороди працівникам | | 426 475 | 355 442 |
| Інші поточні забезпечення | | - | 1 699 |
| Загальна сума поточних забезпечень | | 426 475 | 357 141 |
| Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість | 13 | 18 509 999 | 15 736 055 |
| Поточні податкові зобов'язання, поточні* | | 546 077 | 335 685 |
| Інші поточні фінансові зобов'язання | 11, 12 | 8 451 349 | 7 303 913 |
| Інші поточні нефінансові зобов'язання | | 55 468 | 50 895 |
| Загальна сума поточних зобов'язань | | 27 989 368 | 23 783 689 |
| Відстрочений дохід | | 15 | 15 |
| Загальна сума зобов'язань | | 37 864 628 | 33 750 174 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 42 395 409 | 35 652 052 |

*На 31 грудня 2021 року та на 31 грудня 2020 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені Групи 14 березня 2023 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток ТОВ "АТБ-Маркет" за 2020-2021 рр., тис. грн. [42][43]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат
 У тисячах українських гривень

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат
 за 2021 рік

| Стаття | Примітки | 2021 р. | 2020 р. |
|---|----------|-------------------|-------------------|
| Прибуток або збиток | | | |
| Прибуток (збиток) | | | |
| Дохід від звичайної діяльності | 14 | 148 745 255 | 123 864 431 |
| Собівартість реалізації | 15 | (110 486 259) | (92 747 000) |
| Валовий прибуток | | 38 258 996 | 31 116 441 |
| Інші доходи | 16 | 1 261 533 | 735 054 |
| Витрати на збут | 15 | (22 451 141) | (18 968 340) |
| Адміністративні витрати | 15 | (4 815 832) | (4 325 668) |
| Інша витрата | | (416 013) | (484 528) |
| Інші прибутки (збитки) | | (12 371) | (7 929) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 11 825 172 | 8 065 030 |
| Фінансові доходи | 18 | 216 069 | 135 000 |
| Фінансові витрати | 17 | (1 953 681) | (1 269 616) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | | 69 142 | 101 779 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 10 156 702 | 7 032 193 |
| Податкові доходи (витрати) | 19 | (1 827 799) | (1 263 544) |
| Прибуток (збиток) | | 8 328 903 | 5 768 649 |
| Загальна сума сукупного доходу | | 8 328 903 | 5 768 649 |

Затверджено і підписано від імені Групи 4 березня 2023 року.

Шаповалова Н.А.
 Генеральний директор



Бобров О.С.
 Головний бухгалтер

Консолідований звіт фінансового стану ТОВ "АТБ-Маркет" за 2019-2020 рр., тис.
грн. [42][43]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
станом на 31 грудня 2020 року

| Стаття | Примітки | 31 грудня 2020 р. | 31 грудня 2019 р. | 1 січня 2019 р. |
|---|----------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Активи | | | | |
| Непоточні активи | | | | |
| Основні засоби | 8 | 20 908 841 | 8 281 917 | 6 003 331 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | | 81 575 | 79 462 | 79 797 |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства | | - | - | - |
| Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість | | - | - | 134 |
| Відстрочені податкові активи | 20 | 72 971 | 65 819 | 46 464 |
| Інші непоточні фінансові активи | | 10 | 10 | 10 |
| Загальна сума непоточних активів | | 21 063 397 | 8 427 208 | 6 129 736 |
| Поточні активи | | | | |
| Поточні запаси | 9 | 6 423 708 | 5 011 855 | 4 622 709 |
| Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість | 10 | 4 387 421 | 6 594 185 | 5 906 625 |
| Поточні податкові активи, поточні | | 87 285 | 61 179 | 12 826 |
| Інші поточні нефінансові активи | | 183 950 | 170 414 | 170 538 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 11 | 3 506 291 | 3 599 533 | 2 805 623 |
| Загальна сума поточних активів | | 14 588 655 | 15 437 166 | 13 518 321 |
| Загальна сума активів | | 35 652 052 | 23 864 374 | 19 648 057 |
| Власний капітал та зобов'язання | | | | |
| Власний капітал | | | | |
| Статутний капітал | | 9 930 | 9 930 | 500 |
| Нерозподілений прибуток | | 1 891 948 | 1 723 443 | (334 051) |
| Загальна сума власного капіталу | 12 | 1 901 878 | 1 733 373 | (333 551) |
| Зобов'язання | | | | |
| Непоточні зобов'язання | | | | |
| Інші непоточні фінансові зобов'язання | 13 | 9 966 470 | 2 496 856 | 2 193 599 |
| Загальна сума непоточних зобов'язань | | 9 966 470 | 2 496 856 | 2 193 599 |
| Поточні зобов'язання | | | | |
| Поточні забезпечення | | | | |
| Поточні забезпечення на винагороди працівникам | | 355 442 | 304 605 | 227 083 |
| Інші поточні забезпечення; | | 1 699 | 941 | 1 656 |
| Загальна сума поточних забезпечень | | 357 141 | 305 546 | 228 739 |
| Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість | 14 | 15 736 055 | 13 429 937 | 12 255 630 |
| Поточні податкові зобов'язання, поточні* | | 335 685 | 334 113 | 186 286 |
| Інші поточні фінансові зобов'язання | 12, 13 | 7 303 913 | 5 513 374 | 5 081 943 |
| Інші поточні нефінансові зобов'язання | | 50 895 | 51 160 | 35 402 |
| Загальна сума поточних зобов'язань | | 23 783 689 | 19 634 130 | 17 788 000 |
| Відстрочений дохід | | 15 | 15 | 9 |
| Загальна сума зобов'язань | | 33 750 174 | 22 131 001 | 19 981 608 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | | 35 652 052 | 23 864 374 | 19 648 057 |

*На 31 грудня 2020 року, на 31 грудня 2019 року та на 1 січня 2019 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені Групи 31 травня 2021 року.

Шевченко М.А.



Бірюков Д.С.

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток ТОВ "АТБ-Маркет" за 2019-2020 рр., тис. грн. [42][43]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

У тисячах українських гривень

**Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат
за 2020 рік**

| Стаття | Примітки | 2020 р. | 2019 р. |
|---|----------|-------------------|-------------------|
| Прибуток або збиток | | | |
| Прибуток (збиток) | | | |
| Дохід від звичайної діяльності | 15 | 123 864 431 | 104 910 343 |
| Собівартість реалізації | 16 | (92 747 990) | (79 560 701) |
| Валовий прибуток | | 31 116 441 | 25 349 642 |
| Інші доходи | 17 | 735 054 | 822 854 |
| Витрати на збут | 16 | (18 968 340) | (16 413 463) |
| Адміністративні витрати | 16 | (4 325 668) | (3 428 719) |
| Інша витрата | | (484 528) | (255 046) |
| Інші прибутки (збитки) | | (7 929) | (3 880) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 8 065 030 | 6 071 388 |
| Фінансові доходи | 19 | 135 000 | 721 077 |
| Фінансові витрати | 18 | (1 269 616) | (1 461 512) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | | 101 779 | 27 146 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 7 032 193 | 5 358 099 |
| Податкові доходи (витрати) | 20 | (1 263 544) | (952 686) |
| Прибуток (збиток) | | 5 768 649 | 4 405 413 |
| Загальна сума сукупного доходу | | 5 768 649 | 4 405 413 |

Затверджено і підписано від імені Групи 31 травня 2021 року.

Шапвалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер