

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Денна (очна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ІВАНЦОВОЇ СВІТЛАНИ АНДРІЇВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Іванцова С. А.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____ Тетяна ШКОДА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та особливості маркетингової діяльності підприємства	6
1.2 Методичні основи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства	14
1.3. Зарубіжний досвід реалізації ефективної маркетингової діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО»	24
2.1 Економічна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО».....	24
2.2 Оцінка умов маркетингового середовища ТОВ «ЕКО».....	29
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО».....	37
РОЗДІЛ 3	43
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО»	43
3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО»	43
3.2 Економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції.....	46
ВИСНОВКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю формування системного підходу до організації та розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки в даний час функціональна ідентичність товарів різних виробників та індивідуалізація запитів споживачів знижують ефективність традиційних засобів управління маркетингом. На зміну агресивному залученню нових споживачів вектор маркетингового управління змінюється в бік утримання бази клієнтів, що існує, через формування споживчої лояльності. У результаті виникає необхідність змінювати стратегії, спрямовані на обслуговування цільових аудиторій. Для пошуку, залучення та утримання прибуткових споживачів потрібні нові клієнтоорієнтовані підходи, які передбачають орієнтацію на їхні потреби.

В Україні існує низка труднощів, які перешкоджають формуванню ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств. Ці проблеми є наслідком недостатнього рівня розвитку ринкових механізмів, браку кваліфікованих кадрів у сфері, нерозуміння сутності маркетингу, відсутності належної мотивації у працівників і керівництва багатьох компаній. Дана ситуація актуалізує проблематику розробки механізмів ефективного управління маркетинговою діяльністю компанії та обумовлює вибір теми, її важливість і значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії маркетингу, його практичного застосування на всіх рівнях знайшли широке відображення у дослідженнях зарубіжних учених: Р. Александера, Г. Амстронга, Б. Бермана, Дж. Гелбрейта, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Портера, Дж. Еванса та ін. Теоретичні засади управління маркетингом стали об'єктом дослідження великої кількості вітчизняних дослідників, як-от Л. Балабанової, О. Варченко, А. Войчака, С. Камілової, І. Литовченко, Л. Наумової, М. Окландера, О. Оснача, П. Островського, А. Павленка, І. Решетнікова, М. Сахацького, І. Соловйова, О. Чирви, О. Шпичака тощо.

Теоретичні напрацювання і практичні рекомендації зазначених авторів сформували загальну методичну базу управління маркетингом підприємств. Проте дослідження проблем стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі, зокрема сфери ритейлу, не мають достатньої системності та завершеності, що й обумовлює вибір теми роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій з формування механізмів управління маркетинговою діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- висвітлити сутність та особливості маркетингової діяльності підприємства;
- розкрити методичні основи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід реалізації ефективної маркетингової діяльності компаній;
- надати економічну характеристику та здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО»;
- здійснити оцінку умов маркетингового середовища ТОВ «ЕКО»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ЕКО»;
- визначити напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО»;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО»;
- обґрунтувати доцільність пропонованих заходів підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО».

У процесі виконання дипломної роботи було використано такі *методи дослідження*: фінансово-економічні – для оцінювання фінансово-господарського стану ТОВ «ЕКО»; графічний – для наочного представлення інформації; спостереження і узагальнення – для визначення ефективності маркетингової діяльності; аналізу і синтезу – для деталізації об'єкту дослідження; експертних оцінок – для характеристики якісних і кількісних аспектів середовища діяльності підприємства; табличний – для систематизації даних.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні бізнес-пропозиції щодо покращення ефективності маркетингової діяльності досліджуваної компанії. Результати роботи також включають фінансове обґрунтування запропонованих заходів, що підкреслює доцільність їх впровадження.

Інформаційною базою дослідження є ресурси мережі Інтернет, наукові праці вітчизняних і закордонних учених, статті журналів, матеріали конференцій, навчальні посібники, управлінська та фінансова звітність ТОВ «ЕКО». В роботі інформація узагальнена і відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції маркетинг займає надважливе місце у функціонуванні будь-якої компанії, визначає її ринкову та виробничу стратегії. Саме цей напрямок діяльності забезпечує зв'язок між можливостями організації та існуючим чи потенційним попитом споживачів. Можна сказати, що маркетинг налагоджує мости між виробниками та цільовою аудиторією їхньої продукції.

Маркетингова діяльність – комплекс заходів, пов'язаних із задоволенням потреб потенційних та реальних споживачів продукції, головною метою яких є забезпечення комерційного успіху підприємства. Цей процес має бути спрямованим на довготривале існування компанії, її стійкість, міцні та тривалі зв'язки клієнтами чи іншими учасниками ринку та підвищення конкурентоспроможності послуг, товарів, що пропонуються.

У науковій літературі не розроблено єдиного підходу до тлумачення змісту категорії «управління маркетинговою діяльністю». При цьому окремі автори ототожнюють її та управління маркетингом підприємства, що з нашої точки зору є доволі справедливим, оскільки маркетинг підприємства і його маркетингова діяльність є доволі близькими за змістом категоріями. Слід підкреслити, що частина авторів розглядає управління маркетингом і маркетинговою діяльністю підприємства як певний процес, що передбачає здійснення низки заходів в рамках реалізації маркетингової політики підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних авторів до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю, які розглядають її як процес

Автор	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
Абрамович І. А. [1, с. 55]	Управління маркетинговою діяльністю – це одне з функціональних завдань підприємства, яке реалізується у відповідності до затвердженого плану маркетингу, котрий паралельно виступає складовою частиною загального плану діяльності підприємства
Балабанова Л. В. [2, с. 311]	Управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль
Гризовська Л. О. [3, с. 309]	Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв’язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети
Лазоренко Л. В. [4, с. 13]	Управління маркетингом – це аналіз, планування, запровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку і т.п.

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

Аналізуючи трактування, наведені у табл. 1.1, слід зазначити, що незважаючи на відмінність визначень, їхньою спільною рисою є прив’язка управління маркетинговою діяльністю до планування маркетингової та виробничо-збутової діяльності компанії. На нашу думку, найбільш ємним і влучним є підхід Гризовської Л. О., яка наголошує, що управління маркетинговою діяльністю підприємства є процесом планування і реалізації всього комплексу маркетингових заходів, метою якого є продаж на ринку товарів і послуг, який був би взаємовигідним як для покупця, так і для продавця. При цьому дослідниця цілком слушно зауважує, що метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є також здійснення впливу на попит і балансування попиту та пропозиції, що дозволило б досягнути поставленої мети підприємства.

Водночас необхідно підкреслити, що інша частина вітчизняних авторів визначає управління маркетинговою діяльністю підприємства як певну систему чи комплекс маркетингових заходів. Розглянемо їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи вітчизняних авторів до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю, які розглядають її як систему чи комплекс заходів, що має певні структурні елементи

Автор	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
Зейда В.В. [5, с. 208]	Управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток
Конопляникова М. А. [6, с. 333]	Управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства
Піскун Д. Н. [7, с. 28]	Управлінням маркетинговою діяльністю підприємства (управління маркетингом) – це широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання на цій основі найбільшого прибутку
Ратушна Ю. Л. [8, с. 115]	Управління маркетинговою діяльністю – це категорія, яка визначає якісний склад комплексу маркетингу, завдяки якому підприємство реалізує маркетинговий вплив на споживача, формує вдале внутрішнє середовище, передбачає мету донесення до керівників та працівників цінностей підприємства та його маркетингових цілей, найкраще задоволення потреб споживачів та зростання бази клієнтів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5-8]

Спільною рисою трактувань, наведених в табл. 1.2, є акцентування уваги на основній меті компанії – задоволенні потреб споживачів і отриманні прибутку. При цьому найбільш ємним і влучним, на нашу думку, є підхід Ратушної Ю. Л., яка наголошує, що управління маркетинговою діяльністю підприємства визначає склад комплексу його маркетингу, завдяки чому компанія здійснює низку важливих завдань діяльності, зокрема, впливає на споживача, створює оптимальне внутрішнє середовище, доносить до керівництва та співробітників цінності і маркетингові цілі, і забезпечує зростання клієнтської бази.

На нашу думку, управління маркетинговою діяльністю підприємства більш доцільно розглядати саме як процес, а не як систему чи комплекс маркетингових заходів. Враховуючи підходи зазначених авторів, можемо запропонувати наступне визначення сутності цієї категорії: управління маркетингової діяльністю підприємства – це комплексний і всебічний процес планування та організації маркетингової діяльності фірми задля досягнення цілей і завдань, що стоять перед нею, а також контролю за виконанням відповідних програм маркетингу, спрямованих на створення, підтримання та розширення вигідних взаємовідносин між підприємством та його клієнтами.

Існує низка концепцій управління маркетингом, на основі підприємства здійснюють свою діяльність: стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максі-маркетинга, маркетингового керування та ін. Еволюція цих концепцій, яка включає концепції вдосконалення виробництва (production concept), удосконалення товару (product concept), зростання продажів (selling concept), була значною мірою зумовлена необхідністю пошуку такого «рецепту» пропорційності системних інструментів маркетингового управління, який би забезпечив суб'єкту стійку конкурентну перевагу і, відповідно, позицію на ринку [9, с. 196].

Тільки за умови прийняття концепції маркетингу за основу формування будь-якого управлінського рішення підприємство має змогу досягнути бажаного комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку. Подібної позиції притримується Шевченко А. В., наголошуючи, що ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур – відділів, підрозділів, бюро тощо [10, с. 165]. Дослідниця зауважує, що діяльність таких управлінських структур повинна базуватись на дев'яти основних принципах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи діяльності структур, відповідальних за управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Принцип діяльності	Особливості реалізації
Активна політика	Пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань
Якісне кадрове забезпечення	Висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка
Економічність	Ефективне використання ресурсів підприємства з метою забезпечення оптимального співвідношення між витратами та отриманими результатами
Належне фінансування	Достатність фінансових ресурсів для належного виконання завдань
Координованість дій	Взаємодія та співпраця між різними функціональними структурами служби маркетингу
Гнучкість	Готовність до швидких змін у ринкових умовах
Цілеспрямованість	Необхідність для служб маркетингу мати чіткі цілі та орієнтуватися на місію, візію, стратегію підприємства
Точна визначеність напрямів діяльності	Розроблення конкретних стратегій і тактик досягнення цілей, встановлення показників успіху для оцінювання результатів маркетингової діяльності

Джерело: [10, с. 166-167]

Шевченко А. В. та Бойчук І. В. наголошують, що для ефективної організації маркетингу на підприємстві необхідно вирішити такі завдання:

- визначити оптимальну структуру управління маркетингом або покращити ту, що існує, з врахуванням стратегії підприємства;
- знайти фахівців з необхідним рівнем кваліфікації або забезпечити додаткове навчання наявним співробітникам;
- розподілити завдання між працівниками маркетингового та споріднених підрозділів відповідно від рівня кваліфікації, досвіду, знань і навичок;
- забезпечити сприятливі для ефективної діяльності персоналу маркетингової служби, що передбачає належну організацію робочих місць, застосування засобів автоматизації, дотримання вимог щодо безпеки, а також формування корпоративної культури;

- створити умови для ефективної співпраці між маркетинговим відділом й іншими адміністративними, виробничими службами та підрозділами підприємства [10, с. 167; 11, с. 72].

Організація маркетингу на підприємстві передбачає формування структурного підрозділу – служби маркетингу для керування всіма видами маркетингової діяльності. Слід зазначити, що вітчизняні автори по-різному підходять до висвітлення способів організації маркетингових служб на підприємстві. Так, наприклад, Шумейко В. О. виділяє 8 видів організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві (Додаток А).

Водночас Петруня Ю. Є. пропонує виділяти лише 4 типи побудови організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві:

- функціональна організаційна структура;
- товарна (продуктова) організаційна структура;
- ринкова організаційна структура;
- матрична організаційна структура [13, с. 258].

Функціональна модель організації маркетингової служби передбачає розподіл маркетингових завдань на підфункції. На рис. 1.1 представлено один із можливих варіантів функціональної побудови маркетингової служби.

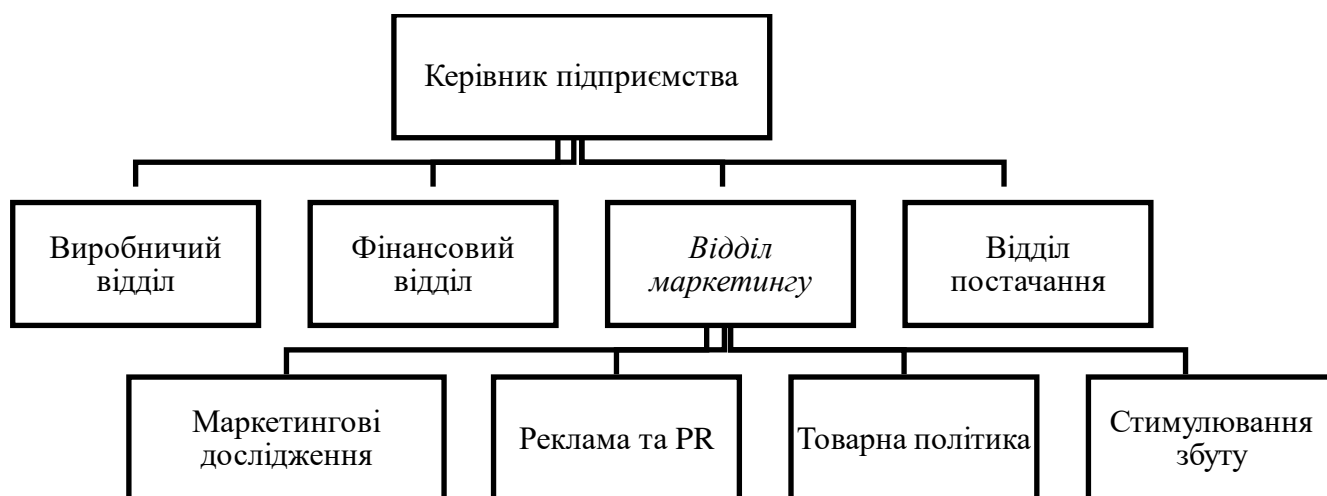


Рисунок 1.1 – Функціональна модель маркетингової діяльності

Джерело: [13, с. 259]

Цей підхід вважається найбільш актуальним для компаній, які мають обмежений асортимент товарів..

Модель товарного (продуктового) управління маркетингом передбачає комбінацію функціональних і товарних спеціалізацій у співробітників. На рис. 1.2 представлено типову схему такої організації маркетингового управління. Цей підхід варто використовувати у випадках, коли компанія продає різні товари через спільні канали збуту.

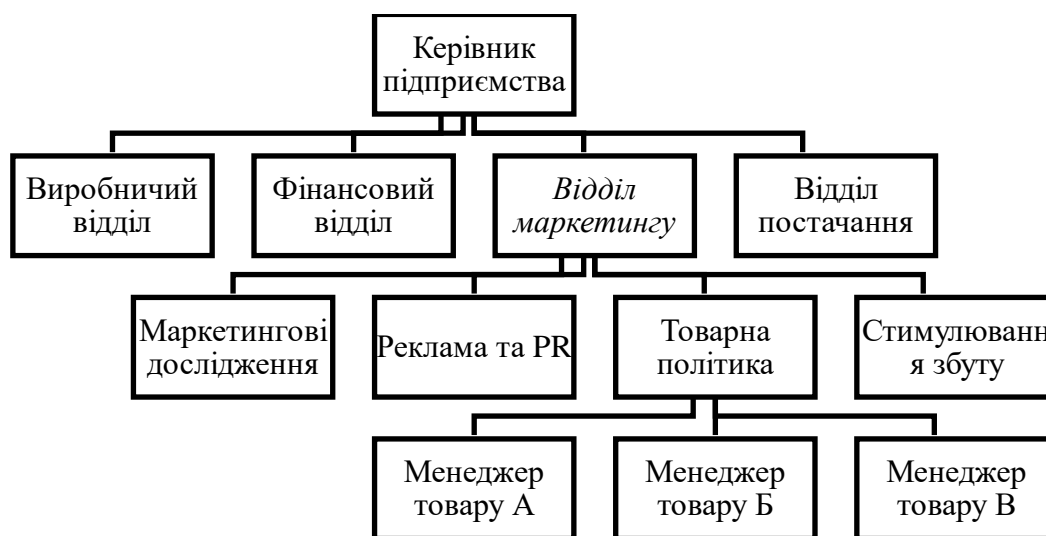


Рисунок 1.2 – Товарна (продуктова) модель маркетингової діяльності

Джерело: [13, с. 260]

Маркетингова модель орієнтована на ринок передбачає акцентування уваги на відмінностях у поведінці різних груп споживачів (сегментів ринку). На рис. 1.3 подано типову схему побудови такого управління.

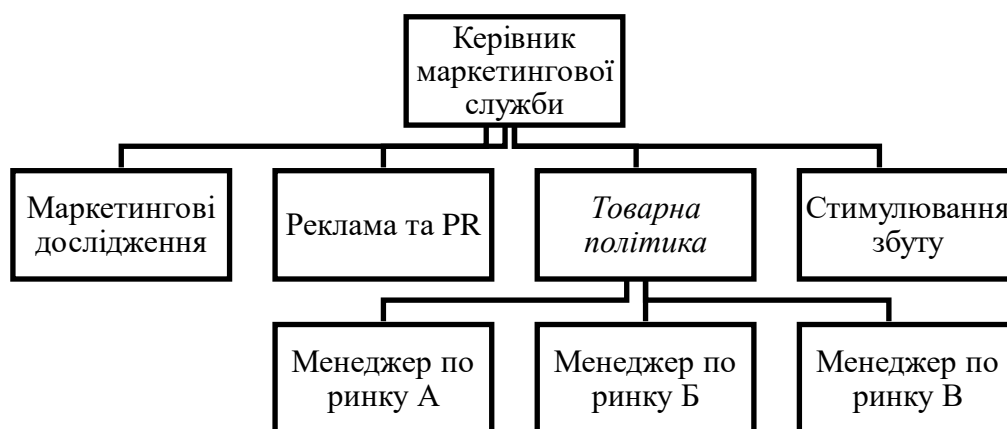


Рисунок 1.3 – Ринкова модель маркетингової діяльності

Джерело: [13, с. 262]

Подібна організація служби маркетингу полягає в тому, що у середині відділу організуються групи, які відповідають за роботу з певним сегментом потенційних покупців. У цій структурі поряд з керівниками за окремими функціями є керівники за різними ринками.

Матрична організаційна модель включає в себе як функціональний, так і товарний підходи, що робить її гібридною, або комбінованою, моделлю. На рис. 1.4 представлено один із можливих варіантів побудови маркетингового управління за функціонально-товарною (матричною) ознакою.

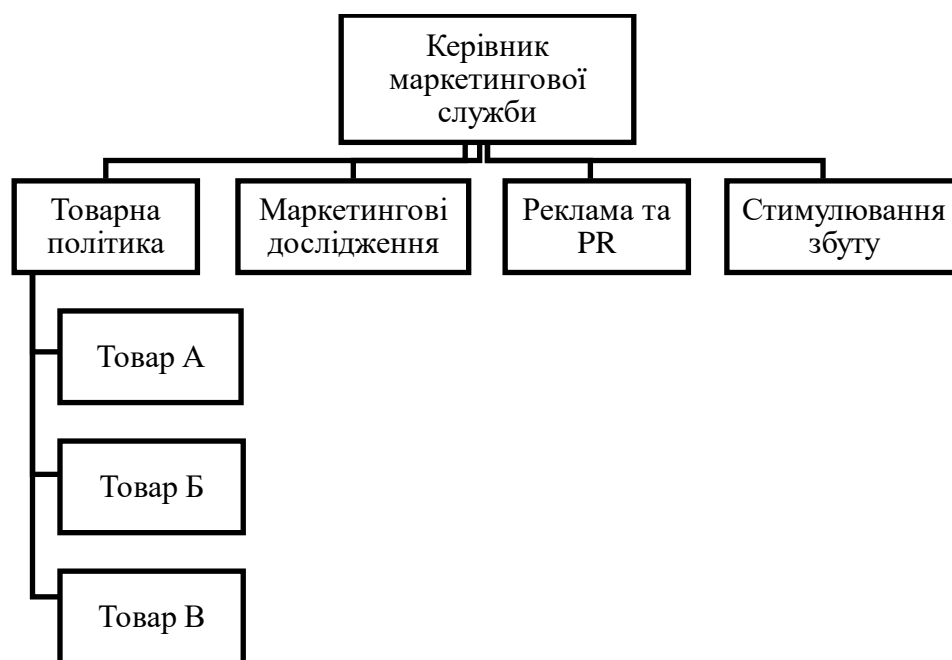


Рисунок 1.4 – Матрична модель маркетингової діяльності

Джерело: [13, с. 263]

Враховуючи розглянуті аспекти, можна зробити висновок, що маркетингова діяльність підприємств є комплексним поняттям, що включає ряд інструментів і підходів, які дозволяють адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку та потреб споживачів. Кожна фірма розвиває індивідуальний підхід до управління маркетинговою діяльністю, тому загальноприйняті моделі можуть адаптуватися з урахуванням конкретних особливостей кожного підприємства.

1.2 Методичні основи оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

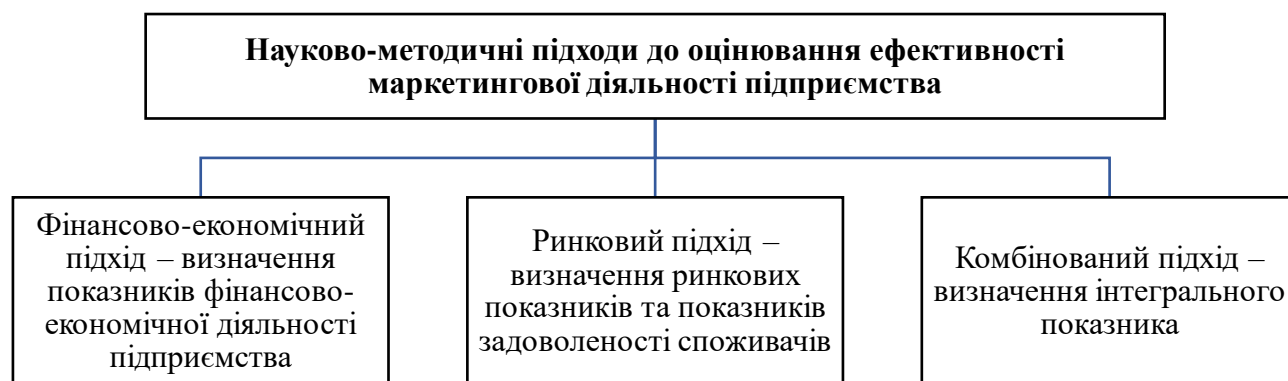
Як зазначає Савчук А. М., «контроль результативності та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств – це необхідний крок до розуміння доцільності використання обраної маркетингової стратегії, який допомагає виявити недоліки та усунути їх. Інформаційною основою такого контролю слугує набір показників, що відображають економічний стан підприємства за певний проміжок часу та потребують систематизації відповідно до певних ознак оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств. Формування набору показників є базою для аналізу ефективності, що дозволяє провести поетапну оцінку реалізації стратегії та допомагає знайти відповіді на питання керівників підприємства щодо подальших дій у конкурентному середовищі» [14, с. 27].

Подібної позиції притримується Варченко О. М., підкреслюючи, що «вимірювання результативності маркетингової діяльності має здійснюватися на основі детально розробленої метрики, яка набуває особливої значимості: уніфікація проведення оцінки економічних процесів зробить їх більш зрозумілими і доступними для вивчення; розробка системи порівняльних показників дозволить проводити порівняння товаровиробників в аспекті їх економічної стійкості; обґрунтування метрики ефективності маркетингової діяльності сприятиме плануванню розвитку бізнесу та запровадженню інновацій без додаткових затрат, що сприятиме побудові конкурентних динамічних моделей на цільових сегментах ринку» [15, с. 147].

Характеризуючи методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства, важливо наголосити, що різні вітчизняні автори по-різному підходять до класифікації і характеристики відповідних методів, методик і показників. Так, наприклад, Жегус О. В. вважає, що для «підприємств, які прагнуть отримати конкурентні переваги на ринку, доцільним є використання

маркетингових методів впливу на поведінку споживача, тим самим мотивуючи купівлю товару та послуги. Тому саме результативність впливу на споживачів, їх поведінку слід ураховувати під час оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства» [16, с. 250].

Інший вітчизняний автор, Шпак Н. О., пропонує виокремлювати певні науково-методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності (рис. 1.5). Він звертає увагу на необхідність включення багатьох метрик для всебічного визначення впливу.



Джерело: [17, с. 87]

Рисунок 1.5 – Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

Як свідчить інформація, наведена на рис. 1.5, Шпак Н. О. пропонує три підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств:

1. Фінансово-економічний підхід – це вимірювання та аналіз показників господарської діяльності підприємства, що мають безпосереднє відношення до маркетингової функції компанії (внутрішнє середовище підприємства). Він допомагає визначити, чи приносить маркетингова діяльність позитивний фінансовий результат.

2. Ринковий підхід фокусується на визначенні позиції компанії на ринку, її впливу на клієнтів і конкурентів (зовнішнє середовище підприємства).

3. Комбінований підхід включає елементи як фінансово-економічного, так і ринкового підходів. Його суть полягає в аналізі внутрішніх фінансових показників (доходу, прибутку тощо), так і зовнішніх ринкових ознак (рентабельність маркетингових витрат, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів). [17, с. 87].

Разом з тим, Педченко Н. С. пропонує показники оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств умовно поділяти на 4 групи (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Групи показників оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств відповідно до поглядів Педченко Н. С.

Показник	Формула розрахунку показника
1. Маркетинговий персонал	
Плинність кадрів маркетингового відділу	Кількість працівників, що залишили відділ / Загальна кількість працівників відділу
Питома вага витрат на маркетинговий персонал	Обсяг витрат на маркетинговий персонал / Загальні маркетингові витрати підприємства
2. Раціональність функціонування внутрішніх процесів, необхідних для обслуговування покупців підприємств та визначення споживчої цінності	
Ефективність персоналу, що обслуговує	Кількість обслугованих клієнтів / Кількість годин роботи персоналу
Коефіцієнт стійкості асортименту	Кількість асортиментних позицій, які користуються стійким попитом / Загальна кількість асортиментних позицій
3. Продажі продукції	
Рівень зростання продажів	(Продажі за поточний період – Продажі за минулий період) / Продажі за минулий період
Відсоток повторних продажів	Кількість повторних продажів / Загальний обсяг продажів
Рентабельність товарообороту	Прибуток від реалізації товарів / Обсяг товарообороту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 73-74]

Іноземні вчені виділяють метод, сутністю якого є визначення кількісної оцінки ефективності маркетингу з точки зору підвищення вартості бізнесу. На думку його авторів Т. Аблера та П. Дойля [19], ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від його ринкової вартості. Цей підхід був успішно втілений компанією «Apple». Варто вказати проблеми, з якими можуть стикнутися вітчизняні підприємства при імplementації цього методу. По-перше, даний підхід орієнтований на західні країни з розвиненим фондовим ринком. По-

друге, він не пропонує конкретних інструментів кількісної оцінки ефективності маркетингових програм, які можна було б використати на практиці.

Підхід, заснований на трирівневій системі управління маркетингом, оцінює маркетингову ефективність за трьома напрямки: "ефективність маркетингу", "ефективність маркетингової діяльності" та "ефективність маркетингових заходів". Обмеженням даного методу є відсутність чітких метрик, що може стати причиною суб'єктивних оцінок та неточних результатів дослідження. [20]

Також виділяють підхід, що базується на визначенні стану маркетингової інформаційної системи (МІС). МІС – це система, призначена для збирання, оброблення та аналізу інформації, яку підприємство використовує під час ухвалення маркетингових рішень. Показниками її оцінювання є рівень технічної оснащеності; витрати на функціонування; періодичність проведення маркетингових досліджень; наявність та користування методиками обробки та аналізу інформації; зручність користування обробленою інформацією. Недоліком даного підходу може бути неточність інформації, отриманої МІС. Це пов'язано з обмеженістю даних, з якими працює дана система, а також з її недостатньою гнучкістю, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [21]

Таким чином, можемо зробити висновок, що існує велика кількість чисельних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проте доцільно погодитися з тими авторами, які умовно розділяють їх на якісні, кількісні, соціологічні та інформаційні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Методи оцінки	Сутність методів
Якісні	Проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення ринку (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, маркетинговий аудит, панельний метод)
Кількісні	Порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Характеризують фінансові результати діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.5

Інформаційні	Використання спеціального програмного забезпечення (Sales Expert 2, Success) та методів стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE тощо)
Соціологічні	Проведення соціальних досліджень (опитування споживачів; фокус-групи; соціологічні спостереження)

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 197; 21, с. 136; 21, с. 187; 22, с. 145]

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства є розробка алгоритму його проведення, який, як правило, включає в себе 4 етапи. Зображений на рис. 1.6.

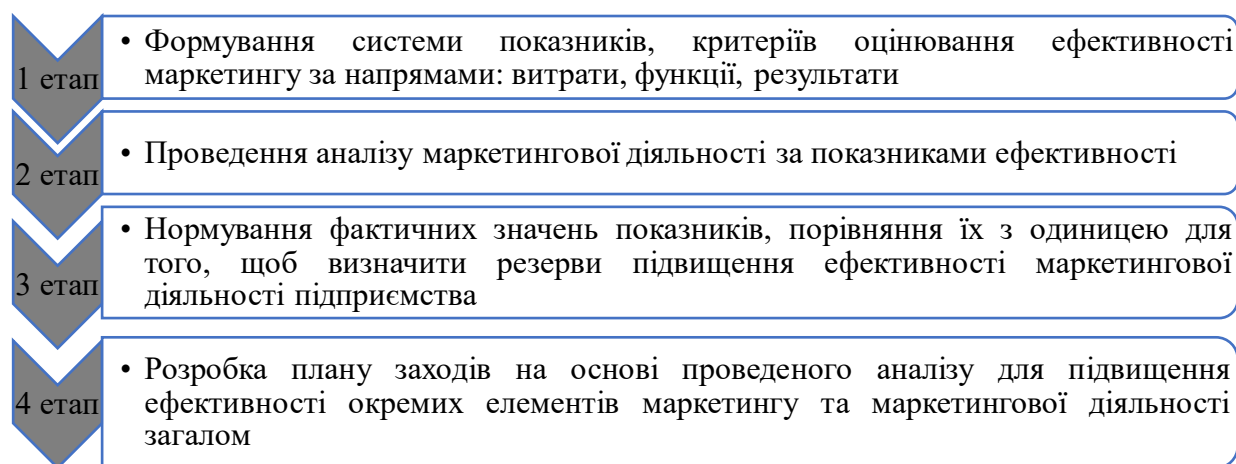


Рисунок 1.6 – Етапи розробки алгоритму аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [3, с. 314; 23, с. 48]

Як вказує Лукан О. М., єдиного підходу і загальної методології оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства немає. Більшість практиків стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і збільшення прибутку, проте на кінцеві результати однаково впливають, крім маркетингу, й інші складові потенціалу підприємства: менеджмент, кадри, виробничі сили (обладнання, технологія), фінансовий потенціал, тому така оцінка, на думку Лукан О. М., занадто спрощена і необ'єктивна [23, с. 44]. На нашу думку, оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідно здійснювати шляхом моніторингу маркетингових показників, доцільність яких у своїх публікаціях обґрунтовують окремі вітчизняні автори (Додаток Б).

Отже, дане дослідження проблем оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю дозволило визначити набір ключових показників. На нашу думку, вони найбільш повно відображають результати всіх аспектів управління маркетинговими процесами завдяки врахуванню таких елементів, як стратегічне управління маркетингом, діяльність маркетингових служб, впровадження маркетингових програм, а також роботу системи маркетингової інформації тощо.

1.3. Зарубіжний досвід реалізації ефективної маркетингової діяльності підприємства

Ефективна маркетингова діяльність вітчизняних підприємств потребує врахування накопиченого іноземною практикою досвіду. За результатами досліджень, понад 75 % комерційних невдач на світовому ринку відбувається з причин, пов'язаних із помилками у маркетингових стратегіях. [24]

Через соціокультурні, економічні, політичні та інші особливості в кожній країні існують окремі підходи до управління маркетинговою діяльністю. Наприклад, під час позиціонування продуктів в Японії багато уваги приділяється репутації та надійності, тоді як в США більший наголос роблять на індивідуалізмі й вираженні особистого стилю. [25]

Розглянемо досвід окремих іноземних підприємств роздрібною торгівлі, які ведуть ефективну маркетингову діяльність. Почнемо з Lidl – німецької міжнародної мережі супермаркетів-дискаунтерів, що присутня в усіх країнах Європейського Союзу. Також розвивається на ринках Австралії, Китаю і США.

Завдяки економії на декорі магазинів та униканню надмірної кількості персоналу, компанія використовує стратегію проникнення. Вона допомагає привабити аудиторію, яка шукає товари за низькими цінами. Іншою причиною

доступних цін у мережі є те, що 80% асортименту складає продукція власних торгових марок (VTM). Виробляючи товари за допомогою власного підприємства Schwarz Produktion та розгалуженої системи партнерів, компанія не працює з посередниками, що призводить до економії витрат. Також існує обов'язкове правило: за 4 дні до закінчення терміну придатності продукт повинен бути проданий за півціни, а за 3 він його мають вилучити з продажу і віддати покупцям безкоштовно.

Щоб взаємодіяти зі своєю аудиторією, Lidl використовує різні онлайн- та офлайн-канали і надає пріоритет соціальним мережам (Facebook, Twitter). Багатоплатформні кампанії також поширюються на рекламні щити, телевізійну рекламу та друковані видання. Ритейлер акцентує увагу в рекламі на висвітленні своїх спеціальних пропозицій і знижок. Для підтримання інтернет-присутності мережа має власний вебсайт

Маркетингова діяльність Lidl ґрунтується на принципах сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Так у рекламних кампаніях підприємство акцентує увагу на зменшенні викидів парникових газів та харчових відходів, і, зокрема, на сертифікованості продукції і її відповідності міжнародним стандартам. [26]

Інший приклад – це найбільша британська транснаціональна мережа роздрібної торгівлі Tesco. Також працює на ринках Ірландії, Чехії, Угорщини, Словаччини.

Мережа Tesco включає магазини декількох форматів, такі як Extra (гіпермаркети), Superstores (супермаркети середнього розміру), Express (магазини біля дому). Ця різноманітність дозволяє компанії обслуговувати клієнтів у різних середовищах від жвавих центрів міст до передмістя.

Спочатку мережа була відома як продавець дешевих товарів, але в 1990-х рр. компанія переосмислила цю стратегію. Сьогодні в Tesco можна знайти три основні категорії продуктів VTM: Tesco Everyday Value – недорогі; Tesco Finest – преміум-класу; Fair Trade – зроблені за найвищими етичними та технічними стандартами

для відповідальних покупців. Це дозволяє підприємству задовольняти потреби сегментів споживачів з різними рівнями доходів та вподобаннями.

Значна частина успіху компанії пояснюється її здатністю до диверсифікації, щоб задовольнити постійно зростаючий і мінливий попит на ринку. Спочатку спеціалізуючись на харчових товарах, мережі розширила асортимент товарів, включивши в нього предмети одягу. Крім цього, сьогодні компанія пропонує електронне обладнання, програмне забезпечення, одяг, меблі, дитячі іграшки та банківські послуги.

Tesco дотримується стратегії лідерства за витратами. Керівництво прагне зменшити операційні витрати за допомогою ефекту масштабу та максимізації ефективності ланцюгів поставок.

Tesco дозволяє клієнтам замовляти продукти через веб-сайт і мобільний додаток. Компанія пропонує доставку додому та послугу «click and collect» - можливість робити замовлення онлайн і забирати його в найближчому магазині.

З метою створення позитивного іміджу мережа впроваджує ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, такі як мінімізація використання пластику, скорочення харчових відходів, купівля товарів у локальних виробників. [27]

Kroger – найбільша у США мережа супермаркетів. Сьогодні компанія керує майже 2726 магазинами у 35 штатах.

В основі її цінової маркетингової стратегії лежить принцип Everyday Low Prices (щоденно низькі ціни). Такий підхід спрямований на встановлення стабільно низьких цін на продукти, усуваючи потребу в сезонних акціях або знижках, та підтримання лояльності клієнтів, які прагнуть стабільної доступності. EDLP мінімізує маркетингові витрати, зусилля персоналу та допомагає прогнозувати попит на товари.

Kroger впроваджує клієнтоцетрований підхід. Збираючи та аналізуючи дані покупок, адаптує рекомендації для кожної людини, що базуються на її вподобаннях. За допомогою персоналізованих рекомендацій компанія пропонує активним клієнтам гейміфіковані челенджи та доступ до ексклюзивних подій.

Програми лояльності дозволяють клієнтам отримувати винагороди, адаптовані до їхніх індивідуальних уподобань. Це не лише підвищує лояльність, але й заохочує повторні покупки. [28]

Kroger активно використовує цифрові технології для покращення своєї маркетингової діяльності. Значні інвестиції ритейлера в електронну комерцію, мобільні додатки та онлайн-магазини розширили його охоплення та доступність. Служби ClickList і Kroger Delivery пропонують зручні варіанти покупок, задовольняючи мінливі вподобання сучасних споживачів.

Як провідна американська роздрібна компанія, Kroger прагне позитивно впливати на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Тому впроваджує численні ініціативи, спрямовані на зменшення відходів, енергозбереження та підтримку громад. За допомогою використання покращеної логістичної системи та оптимізації транспортних шляхів, Kroger намагається зменшити споживання палива та скоротити викиди CO₂.

Costco – найбільша у світі мережа складів (магазинів) самообслуговування клубного типу, третій роздрібний торговець за обсягом продажів у США. На кінець 2023 р. налічувала 129,5 млн членів. [29]

Одним із основних аспектів маркетингової стратегії Costco є її бізнес-модель, заснована на придбанні членства, яка дозволяє купляти товари мережі й підтримує широку базу клієнтів. Це метод пропонує різні варіанти членства для фізичних осіб і малого бізнесу та створює відчуття ексклюзивності та лояльності серед її учасників.

Низькі ціни на товари досягається завдяки значним оптовим закупкам та ефективному управлінню ланцюгом постачання, а також стягненню щорічної плати з клієнтів. За допомогою своєчасної інвентаризації Costco мінімізує надлишкові запаси та витрати на зберігання, економлячи таким чином на операційних витратах.

Склади мережі розташовані на околицях міст і поблизу автомагістралей, що скорочує витрати на оренду і робить зручнішим завантаження продукції. Вони сконструйовані таким чином, щоб бути в центрі уваги та приваблювати клієнтів своїми значними розмірами. Для заохочення імпульсивних покупок Costco

стратегічно розміщує товари по всьому складу, акцентуючи уваги на обмежених за часом пропозиціях і сезонних категоріях.

Costco активно використовує маркетинг із вуст в уста, розробляє інформаційні бюлетені та працює із соціальними мережами, щоб інформувати клієнтів про надходження нових продуктів і рекламні акції. Мережа також співпрацює з компаніями, які випускають кредитні картки, і пропонує своїм членам суміжні кредитні картки, стимулюючи їх робити більше покупок. [30]

Отже, маркетингова діяльність даних ритейлерів зосереджена на забезпеченні доступності, зручності та якості для своїх клієнтів. У своїх стратегіях ці компанії фокусуються на цифровій присутності, розвитку ВТМ і активних соціальних заходах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО»

2.1 Економічна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО»

ТОВ «ЕКО» зареєстровано в 2002 році за юридичною адресою Україна, місто Київ, просп. Науки, 9. Статутний капітал – 533588500 грн. Організаційно-правова форма ТОВ «ЕКО» – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватне підприємство. Власник - Гулкевич Володимир Дмитрович. Директор – Аврамчук Федір Петрович. Галузь діяльності – роздрібна торгівля (ритейл).

Основним видом діяльності товариства є «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Інші напрями:

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- Обслуговування напоями
- Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- Виробництво м'ясних продуктів
- Вантажний автомобільний транспорт
- Транспортне оброблення вантажів

- Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- Рекламні агентства
- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у. [31]

ТОВ «ЕКО» представлено мережею супермаркетів ЕКО МАРКЕТ, яка налічує 125 магазинів. В мережі представлені продукти харчування, побутова хімія, побутові товари першої необхідності. У супермаркетах є виробництво – кулінарія та пекарні, в деяких магазинах присутні власні кондитерські цехи.

Організаційна структура ТОВ «ЕКО» є лінійно-функціональною. Підприємство має такі структурні підрозділи (відділи), які поділяються на адміністративно-управлінський блок (менеджмент Компанії): адміністрація, адміністративний відділ, департамент управління персоналом, фінансовий департамент, управління інформаційних технологій, загальний відділ, служба охорони праці, юридичний департамент, департамент безпеки та Операційний блок: Управління маркетингу, служба експлуатації, відділ з контролю управління, комерційний департамент, департамент з продажів, департамент логістики, служба управління нерухомістю, департамент з якості, відділ перспективного розвитку, відділ некомерційних закупівель, операційний департамент, регіональні центри, Маркети.

На кінець 2022 року на підприємстві працювало близько 3721 людей, з них 1334 чоловіків та 2387 жінок, що становить відповідно 35,85 % та 64,15 % від загальної кількості працівників. Частка жінок на керівних посадах становить 64 %.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО». Варто почати з оцінювання динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності за 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники фінансової діяльності ТОВ «ЕКО»

Показник, тис. грн	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	6146482	5964330	4455122	-3%		-25%	
Собівартість реалізованої продукції	5260316	5008867	3795546	-5%		-24%	
Валовий прибуток	886166	955463	659576	8%		-31%	
Адміністративні витрати	158398	112220	71965	-29%		-36%	
Витрати на збут	630746	776740	540872	23%		-30%	
Фінансові результати від операційної діяльності	204714	184583	139235	-10%		-25%	
Інші витрати	33450	44827	12145	34%		-73%	
Фінансовий результат до оподаткування	42060	50288	5710	-86%		-89%	
Витрати з податку на прибуток	5093	713	548	-86%		-23%	
Чистий прибуток	36967	49575	5162	34%		-90%	

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Як видно з даних таблиці 2.1., основні види прибутку компанії мають тенденцію до скорочення. Найбільш критичним є падіння чистого прибутку на 90% у 2022 р., що є результатом початку повномасштабної агресії росії.

Від ефективного управління фінансовими ресурсами залежить фінансова рівновага та незалежність підприємства від зовнішніх джерел. Динаміка показників фінансової стійкості та платоспроможності наведена в табл. 2. 3.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ЕКО»

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %		Нормативне значення
				2021/2020	2022/2021	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,76	0,71	0,76	-6%	8%	>0,3
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,43	0,41	0,43	-6%	7%	>0,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,14	0,91	1,21	-20%	33%	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1,32	1,41	1,31	7%	-7%	0,6-1,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,49	0,77	0,42	56%	-45%	≥0,1

Коефіцієнт фінансового левериджу	0,51	0,28	0,58	-44%	105%	<0,25
----------------------------------	------	------	------	------	------	-------

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Проаналізувавши результати розрахунку на табл. 2.2, можемо зробити такі висновки. Значення коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості перевищують свої нормативні значення, що є позитивною ознакою, яка вказує низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Показник стабільності перебуває в межах оптимуму та демонструє здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- та довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової залежності вказує на адекватний рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Показник маневреності власного капіталу має додатне значення, і це означає, що частина власного капіталу компанії використовується для фінансування поточної діяльності та перебуває в обороті. Коефіцієнт фінансового левериджу перевищує оптимальне значення. Це вказує на те, що в загальній структурі капіталу значний відсоток складають позикові ресурси, і збільшує рівень фінансового ризику підприємства.

Заключним етапом є визначення показників рентабельності компанії. Результати розрахунків представлені на табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ЕКО»

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,007	0,010	0,001
Рентабельність продажів	0,006	0,008	0,001
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	16,645	20,013	2,110
Коефіцієнт рентабельності загальних активів	5,857	7,145	0,811

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Зобразимо визначені показники графічно на рис. 2.1.

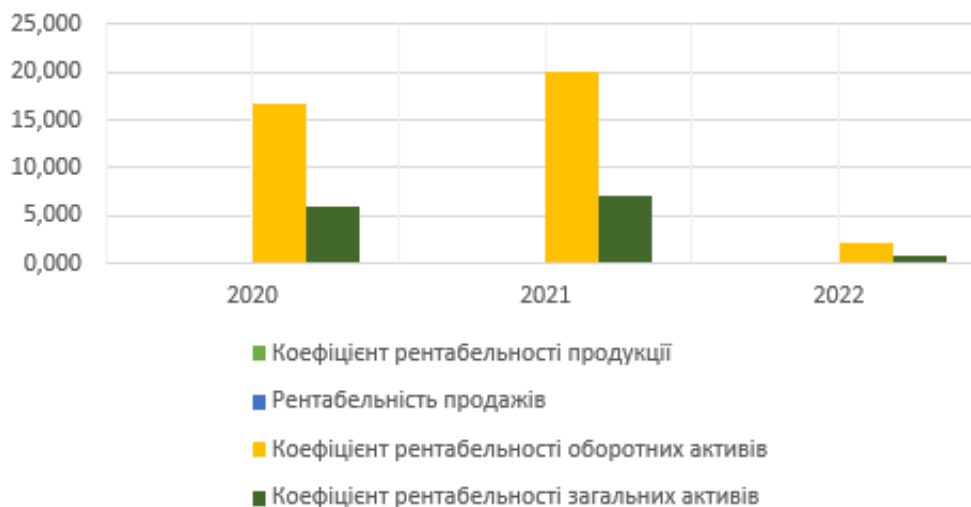


Рисунок 2.1 – Показники рентабельності ТОВ «ЕКО»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3

Табл. 2.3 та рис. 2.1 дають змогу зробити висновок, що показники рентабельності продажів та продукції мають недостатні значення. Така ситуація є наслідком низьких розмірів чистого прибутку підприємства в 2020-2022 рр. Усі 4 показники рентабельності впродовж аналізованих років мали тенденцію до спадання. Основною причиною цього зменшення чистого прибутку компанії.

2.2 Оцінка умов маркетингового середовища ТОВ «ЕКО»

Почнемо оцінювання умов маркетингового середовища підприємства з дослідження його мікросередовища. *Маркетингове мікросередовище* – частина середовища, в якому компанія безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До його складових належать підприємство, постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії. [33]

Розглянемо детальніше характеристики діяльності ТОВ «ЕКО» та порівняємо їх з його конкурентами – торговельними мережами продуктових супермаркетів (табл. 2.). Використаємо 7-бальну шкалу оцінювання. Показник

«сервіс» складається з таких елементів: наявність кас самообслуговування (1); можливість доставки (7); омніканальність маркетингу (7).

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика мереж продуктивних супермаркетів

Мережа	Сума балів	Рівень цін	Кількість торгових точок	Асортимент товарів	Сервіс
АТБ	21	7	7	2	5
Сільпо	26	6	6	7	7
Наш Край	17	3	5	3	6
КОЛО	15	4	4	5	2
М'ясомакет	13	1	3	6	3
Рукавичка	6	2	2	1	1
ЕКО Маркет	14	5	1	4	4

Джерело: розроблено автором

Провівши аналіз результатів порівняння, представлених у табл. 2.4, можемо сказати, що позиції на ринку ТОВ «ЕКО» слабкі. Головний недолік підприємства – мала кількість магазинів, кількість яких до того ж скоротилася на третину після початку повномасштабного нападу росії. Також слабким місцем є відсутність кас самообслуговування. Їх наявність є бажаною, тому що в супермаркетах мережі спостерігаються довгі черги біля звичайних фізичних кас. Водночас компанія має достатні переваги завдяки невисокому рівню цін порівняно з більшістю інших конкурентів.

Результати оцінювання дозволяють побудувати багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє наочно відобразити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з іншими в галузі. Зобразимо його на рис. 2.2.

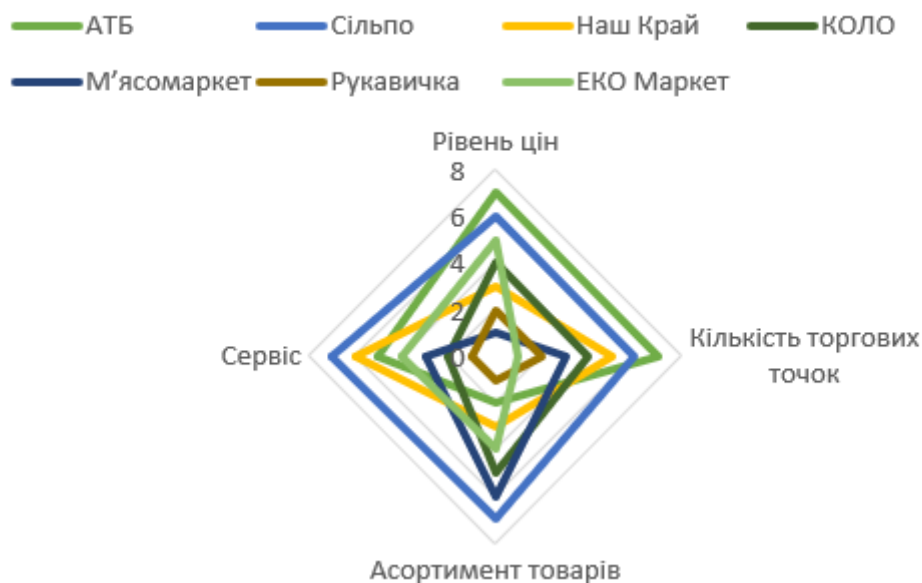


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності мереж продуктивних супермаркетів

Аналіз загального стану конкуренції галузі продуктивних супермаркетів доцільно провести за допомогою моделі «5 сил Портера». Рівень впливу параметрів буде оцінюватися за 3-бальною шкалою, де 3 – високий вплив, 2 – середній і 1 – низький. Загальний бал кожної конкурентної сили розрахуємо за допомогою формули середнього арифметичного (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка привабливості галузі продуктивних супермаркетів за моделлю п'яти сил Портера

Конкурентна сила	Параметр	Характеристика
Поява продуктів-замінників	Товари-замінники та послуги-замінники за ознакою «ціна-якість»	Середня (2)
Бали		S = 2 (середній рівень загрози)

Продовження таблиці 2.5

Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	2-3 гравці тримають близько 50% ринку (3)
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Термін окупності більше одного року (2)
Диференціація продукту	Існують мікроніші (2)
Доступ до каналів розподілу	Обмежений (2)
Політика уряду	Держава втручається в діяльність, але на низькому рівні (2)
Готовність до зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін (2)
Темп зростання галузі	Сповільнюється (2)
	S = 2,1 (середній рівень загрози)
Кількість основних постачальників	Широкий вибір (1)
Обмеженість ресурсів постачальників	Обсяг ресурсів забезпечує потреби ринку (1)
Витрати перемикавання	Низькі (2)
Пріоритетність спрямування для постачальника	Висока (1)
	S = 1,25 (низький рівень впливу)

Продовження таблиці 2.5

<p>Частка споживачі з великим обсягом продажів</p> <p>Впізнаваність торгової марки</p> <p>Схильність до придбання товарів-субститутів</p> <p>Задоволеність споживачів якістю товару</p> <p>Чутливість споживачів до ціни</p>	<p>Практично рівномірний обсяг продажів (1)</p> <p>Відсутні відмінності від конкурентів (3)</p> <p>Товар частково унікальний, є відмінні характеристики (2)</p> <p>Незадоволеність другорядними характеристиками товару (2)</p> <p>Основна група споживачів завжди буде купляти товар за нижчими цінами (3)</p>
	S = 2,2 (середній рівень загрози втрати клієнтів)
<p>Кількість гравців</p> <p>Темп зростання ринку</p> <p>Рівень диференціації продукту</p> <p>Можливість змінювати ціни</p>	<p>Високий рівень насичення ринку (3)</p> <p>Стабільний, але зростає (2)</p> <p>Товар стандартизований на за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами (2)</p> <p>Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін (3)</p>
	S = 2,5 (середній рівень конкурентної боротьби)

Джерело: розроблено автором на основі [34-35]

Отже, враховуючи проведену оцінку на табл. 2.3, ми можемо помітити, що основні сили мікросередовища, які впливають на підприємство – це внутрішньогалузева конкуренція та споживачі. Високий рівень конкуренції пояснюється наявністю великої кількості продуктивних супермаркетів на українському ринку. Вплив споживачів пов'язаний зі зростанням рівня вимог до якості послуг магазинів.

Також необхідно оцінити маркетингове макросередовище ТОВ «ЕКО», тобто чинники не підконтрольні підприємству, які впливають на його діяльність. Для цього здійснимо PESTLE-аналіз зовнішніх факторів у табл. 2.5. Ступінь впливу параметрів оцінимо за шкалою аналогічною до тієї, що використовувалась у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «ЕКО»

Р (політичні фактори)	Бали	Е (економічні фактори)	Бали
- Воєнні дії в Україні	3	- Падіння купівельної спроможності населення	3
- Податкове навантаження	2	- Нестабільність курсу валют	2
- Складність митних процедур	2	- Вихід на ринок України міжнародних ритейлерів	2
- Блокування кордонів	2	- Високий рівень конкуренції в галузі	2
	$S = 2,75$		$S = 2,75$
S (соціальні фактори)	Бали	Т (технологічні фактори)	Бали
- Скорочення чисельності населення	2	- Уповільнення науково-технічного розвитку в країні	2
- Міграція населення з небезпечних регіонів до Заходу та Центру України	3	- Поширення AI, AR, VR, омніканальності в ритейлі	2
- Зсув споживацьких вподобань у бік екологічності, органічності продуктів та соціальної відповідальності підприємств	2	- Роботизація та автоматизація бізнес-процесів	2
- Зростання потреби в економії часу під час покупок (швидкій доставці, онлайн-шопінгу тощо)	2	- Зростання важливості мобільних застосунків у торгівлі	2
	$S = 2,25$		$S = 2$
L (юридичні фактори)	Бали	Е (екологічні фактори)	Бали

Продовження таблиці 2.6

- Контроль безпечності та якості харчових продуктів	2	- Скорочення використання пластику	2
- Трудове право	2	- Рівень споживання електроенергії та інших природних ресурсів	3
- Захист прав споживачів	1	- Управління відходами	2
- Посилення екологічних норм	2	- Вплив транспортування на навколишнє середовище	2
	S = 1,75		S = 2,75

Джерело: розроблено автором на основі [36-37]

Проаналізувавши табл. 2.6, можемо сказати, що найбільш вагомими факторами впливу на маркетингове макросередовище товариства є економічні, політичні та екологічні. Високі значення перших двох чинників є результатом нестабільної ситуації, спричиненою війною, зокрема закриттям, руйнуванням або зупиненням діяльності значної кількості підприємств на території України. Вагомість екологічного фактора можна пояснити зростанням попиту на товари з мінімальним впливом на навколишнє середовище, а також посилення залежності репутації сучасних підприємств від дотримання принципів сталого розвитку.

Для узагальнення аналізу факторів впливу на маркетингове середовище ТОВ «ЕКО» проведемо SWOT-аналіз з використанням 3-бальної шкали оцінювання. Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості компанії окреслено в табл. 2.6.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО»

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
- Великий досвід роботи на ринку	3	- Слабкі позиції підприємства на конкурентному ринку	2
- Низькі ціни	2	- Мала кількість торгових точок	3
- Налагоджені зв'язки з постачальниками та покупцями	2	- Зниження темпів розширення мережі	2
- Наявність власних торгових марок	2	- Руйнування та закриття магазинів мережі через обстріли та окупацію	3
- Можливість доставки товарів з	2		

деяких магазинів		- Скорочення прибутку	3
- Репутація соціально відповідального підприємства	1		
- Запуск Магазинів червоних цін	2		
- Реновація магазинів	2		
- Запуск сервісу для збору відгуків	2		
	S = 2,1		S = 2,5
Можливості		Загрози	
- Зосередження уваги на центральних областях України та вихід із західних	2	- Жорстка конкуренція у галузі	3
- Створення онлайн-магазину	2	- Напруженість політичної та економічної ситуації в країні	3
- Розроблення мобільного застосунку	2	- Недоліки системи оподаткування	2
- Впровадження інноваційних технологій	2	- Зниження доходів населення	2
- Розширення мережі доставки	2	- Зростання цін на паливо та електроенергію	2
- Розширення асортименту екологічних та здорових продуктів	2	- Брак персоналу	1
		- Порухення логістичних шляхів та блокування кордонів	2
		- Зростання вартості сировини та імпортованих товарів	2
		- Ризик пошкодження та руйнування магазинів мережі у прифронтових містах	3
	S = 2		S = 2,2

Джерело: розроблено автором на основі [38-39]

За результатами SWOT-аналізу в табл. 2.5 бачимо, що недоліки та загрози більшою мірою впливають на діяльність ТОВ «ЕКО». Можемо зробити такі висновки: сильною компанії є низькі ціни на товари в порівнянні з конкурентами. Водночас падіння прибутку, порушення діяльності магазинів мережі гальмує розвиток товариства.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО»

Під час дослідження маркетингової діяльності підприємства варто в першу чергу розглянути відділ, який здійснює його маркетингові функції. На ТОВ «ЕКО» таким є Управління маркетингу, яке виконує ряд важливих завдань, спрямованих на просування товарів, збільшення обсягів продажів і залучення нових покупців. Основними функціями цього структурного підрозділу є комплексне вивчення ринку, позиціонування брендів, проведення асортиментної політики, ціноутворення, стимулювання попиту, розроблення та запуск нової продукції, управління комунікаціями тощо. Маркетингова стратегія складається кожного року та переглядається раз на 3 місяці.

Управління маркетингом товариства складається із фахівців, які відповідають за конкретні аспекти маркетингової діяльності та підпорядковуються маркетинг-директору, який координує їхню роботу. Організаційну структуру зображено на рис. 2.3

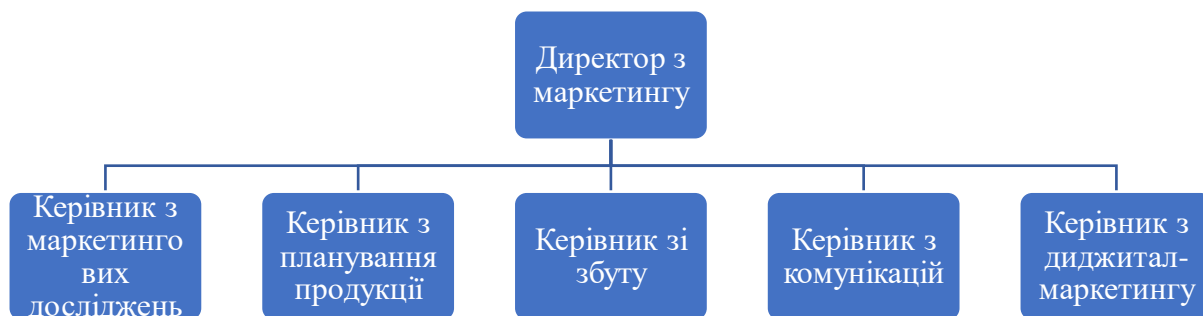


Рисунок 2.3 – Організаційна структура Управління маркетингу ТОВ «ЕКО»

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Для аналізу маркетингової діяльності товариства доцільно використати модель комплексу маркетингу 4P. Вона складається з 4-ох елементів: продукт (product), ціна (price), розподіл (place), просування (promotion).

Почнемо аналіз з продуктового параметру. Логотип компанії складається з чорного та червоного блоків з написом «ЕКО MARKET». Фірмовим слоганом

мережі є «ЕКО маркет: якісне купуйте завжди!»! Це гасло відображає постійну турботу про надання якісних і свіжих продуктів харчування українським споживачам. [33]

Асортимент продукції, що представлений в магазинах, має певні відмінності від номенклатури товарів мирного часу. Розглянемо питому вагу окремих категорій асортиментного ряду товариства на табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури категорій товарів ТОВ «ЕКО»

Товарна категорія	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Кондитерські вироби	254,8	18,2	426,2	25,2	295,4	25,5
Хлібобулочні вироби	188,7	13,4	216,1	12,8	187,1	16,1
Плоди та овочі оброблені та законсервовані	115,6	8,2	154,5	9,1	98,9	8,5
Соки	94,6	6,7	87,5	5,2	54,2	4,7
Пиво	88,7	6,3	46,0	2,7	37,8	3,3
Алкогольні напої	208,9	14,9	201,4	11,9	87,4	7,5
Крупи, бакалія	118,4	8,4	161,4	9,6	114,8	9,9
Консерви	36,2	2,6	58,4	3,5	42,8	3,7
Кава	84,8	6,0	113,3	6,7	101,6	8,8
Мінеральні води	30,6	2,2	30,1	1,8	25,6	2,2
Чаї та чайні напої	68,3	4,9	83,7	5,0	66,8	5,8
Молочні продукти	32,8	2,3	41,2	2,4	17,4	1,5

Продовження таблиці 2.8

Соуси та майонези	59,6	4,2	48,1	2,8	16,5	1,4
Засоби для догляду	12,4	0,9	13,5	0,8	8,2	0,7
Товари для дому і сім'ї	8,8	0,6	7,9	0,5	4,5	0,4
Всього	1403,2	100,0	1689,3	100,0	1159	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Як видно з даних табл. 2.8, товарний асортимент продукції неширокий. У воєнному 2022 р. обсяг більшості категорій зменшився. Головною причиною цього є те, що багато постачальників продукції або зупинили свою діяльність, або скоротили виробництво.

Підприємство запропонувало багато нових позицій власного імпорту, щоб компенсувати втрати українських товарів. Однією з основних переваг цієї ініціативи є нижча вартість продукції, оскільки компанії не потрібно платити посередникам за доставку. Проте власний імпорт пов'язаний із ризиком затримки поставок, коливання валютного курсу та зміненням тарифів на мито.

У мережі супермаркетів є 13 власних торгових марок (VTM), що охоплюють понад 500 найменувань. Найпопулярніша з них має назву «Перший ряд», під її ім'ям продаються товари низької цінової категорії. Її частка становить 50% від продажів усіх VTM. Фахівці ТОВ «ЕКО» можуть контролювати всі етапи виробництва продукції власних торгових марок, що гарантує її високу якість. Також такі товари дешевші, ніж відомі брендові аналоги виробників через відсутність витрат на просування бренду. Вони формують лояльність покупців до мережі через унікальність продукції. [31]

Наступним елементом аналізу є «ціна». Однією зі стратегій, яку впровадила мережа в цьому аспекті, є конкурентне ціноутворення. Підприємство визначило 1000 найбільш популярних позицій, знизило їхню вартість до мінімальної на ринку та позначило їх оранжевими цінниками. Завдяки цій ініціативі покупці можуть швидко придбати товар за гарантовано маленькою ціною. В результаті

впровадження цього заходу мережа магазинів збільшила кількість чеків на 10-15%. Крім того, компанія використовує стратегію дисконтного ціноутворення, за якої продавець впродовж певного короткого періоду пропонує більш низьку ціну за продукт. Цей метод передбачає встановлення знижок відсоткових, сезонних, за програмами лояльності.

Ціноутворення з урахуванням витрат – один із найпоширеніших методів встановлення цін на товари, його використовує ТОВ «ЕКО». Використовуючи принцип «витрати плюс», компанія додає обсяг витрат до розміру необхідного прибутку: прямих (зарплата працівників, сировина, амортизація будівлі, обладнання), фіксованих (утримання приміщень, електроенергія). Формула розрахунку:

$$ЦІ = (ІП + ВП) : ЗОП, \quad (2.1)$$

де ЦІ – ціна виробу; ІП - витрати підприємства; ВП – очікуваний прибуток; ЗОП – запланований обсяг продажів за розрахунковий період.

Розглянемо компонент «розподіл» в комплексі маркетингу підприємства. ТОВ «ЕКО» намагається розташовувати свої торгові приміщення в місцях концентрації пішохідних потоків: біля зупинок громадського транспорту, ринків, лікарень зазвичай у спальних районах міст. Щодо географічних районів, то найбільша частка магазинів знаходиться в центральних та північних регіонах України. Також, попри обстріли та порушення ланцюгів постачання у небезпечних зонах на Сході та Півдні продовжують працювати деякі торгові точки мережі.

Онлайн-присутність для підприємств сфери ритейлу є одним з ключових факторів розвитку їхньої маркетингової діяльності в епоху бурхливого розповсюдження цифрової торгівлі (e-commerce). Найпопулярнішою формою її підтримання є інтернет-магазини. Це канали продажу, які допомагають покупцям зручно замовляти товари та отримувати їх з доставкою або самовивозом. ЕКО МАРКЕТ не має власного інтернет-магазину, проте активно співпрацює із вебсайтом Zakaz.ua, який доставляє товари з торгових точок. Така ситуація є позитивною рисою маркетингової політики підприємства, оскільки вона підтримує канал продажів, де люди можуть отримати товари без фізичного відвідування

магазину, що є особливо актуальним під час повітряних тривог. Це допомагає залучати клієнтів, які віддають перевагу купівлі товарів онлайн.

Додатковий драйвер розвитку маркетингу ритейлерів – персоналізація, тобто практика, спрямована на адаптацію пропозицій підприємства під потреби окремого клієнта. На ТОВ «ЕКО» можемо спостерігати недостатньо розвинений рівень персоналізації. Це проявляється в таких аспектах: відсутність персоналізованих рекомендацій, отримання рекламних повідомлень, що не відповідають індивідуальним потребам споживачів.

Останньою категорією маркетинг-міксу товариства є «просування». Для стимулювання збуту товариство використовує ціновий підхід. Він стосується прямого чи непрямого зниження цін на товари і включає знижки (щотижневі, приурочені певним святam тощо), програми лояльності «Подяка щодня» та спільну із Sense Bank «ЕКО-МАКСИМУМ», які дозволяють учасникам накопичувати бонуси і потім використовувати їх під час розрахунку. Сюди ж можна віднести акції з придбання певного товару або декількох штук та вручення подарунку, зазвичай їхньої додаткової одиниці.

Наступний напрям, який використовує підприємство – це реклама, головною метою якої є формування позитивного іміджу чи мережі магазинів загалом, або конкретного товару. Для цього компанія залучає традиційні для супермаркетів канали: банери на фасадах власних магазинів, акційні газети. Серед рекламних інтернет-інструментів товариство використовує вебсайт, соціальні мережі. Кількість підписників у Facebook та Instagram сумарно становить 62 тис. Підприємство активно висвітлює свою діяльність у соцмережах, поширює контент про асортимент продукції, рецепти, акції і знижки.

Зв'язки з громадськістю, або паблік рилейшнз (PR) – також один з елементів системи просування, який використовує підприємство. Основний метод піару підприємства – це статті про його діяльність та інтерв'ю керівництва зі ЗМІ, інтернет-порталами, присвяченими огляду ритейлу тощо. ТОВ «ЕКО» бере участь у благодійних акціях, спрямованих на допомогу ЗСУ та людям, постраждалим унаслідок бойових дій. Також воно проводить заходи, спрямовані на впровадження

безбар'єрних рішень у своїх магазинах та міському середовищі. Перелічені методи допомагають товариству інформувати цільову аудиторію про його діяльність, підтримувати її увагу та обізнаність, а також формувати образ соціально орієнтованої компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО»

3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО»

До складу системи управління маркетингом входить ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка є елементом управління ефективністю усього підприємства. В умовах політико-економічної турбулентності та напруженої конкурентної боротьби підприємства повинні оперативно реагувати на нові умови й постійно шукати додаткові шляхи розвитку.

У ході аналізу, проведеного в попередньому розділі, було виявлено декілька недоліків маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО». Розглянемо їх детальніше.

Першою виявленою проблемою, яка знижує ефективність маркетингової діяльності товариства, є мала кількість кас, що працюють та обслуговують, у його торгових точках. Наслідком є великі черги, і, як наслідок, зменшення кількості продажів, погіршення враження від магазину та покупок, надмірного навантаження на касирів та сприяє створенню негативного клієнтського досвіду.

Другим слабким місцем маркетингової діяльності є недостатній рівень персоналізації. ТОВ «ЕКО» зазвичай використовує загальні маркетингові кампанії, які не враховують індивідуальні вподобання та потреби, специфіку різних сегментів аудиторії. Цю проблему можна пояснити обмеженим доступом до даних про клієнтів і їхні покупки.

На основі цих недоліків варто визначити заходи, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії:

1. Встановлення кас самообслуговування.
2. Впровадження системи click and collect.
3. Розроблення чат-боту в Telegram.

1. Через пандемію COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження суттєво змінились умови діяльності світової та вітчизняної торгівлі. З метою мінімізації контактів клієнтів та персоналу в багатьох магазинах встановили каси самообслуговування. Відтоді й після зняття обмежень статистика показує зростання показників використання цих пристроїв. Окрім карантинних причин, інший фактор збільшення популярності кас самообслуговування – економія часу за допомогою зменшення черг та терміну очікування покупців, розвантаження касових зон. Відповідно, це може стимулювати клієнтів здійснювати більше покупок, збільшувати кількість і розмір чеків. Ще один фактор – змога розраховувати витрати та чітко вкладатись у свій бюджет. Також можливість самостійно контролювати свої покупки, вагу товарів, кількість найменувань та загальну вартість чека. Загалом, впровадження кас самообслуговування може значно вплинути на клієнтський досвід та останнє враження, з яким покупці залишають магазин. [38]

2. Інший позитивний побічний ефект карантинних заходів – бум популярності e-grocery, тобто продажів товарів повсякденного попиту (FMCG) через Інтернет. Замість того, щоб зосереджуватися лише на цифрових стратегіях, деякі торговельні підприємства почали тестувати формат click and collect, або «клацніть і заберіть», що поєднує офлайн- та онлайн формати. Це модель доставки товарів, зазвичай до стаціонарного магазину, після того, як клієнти замовили їх на сайті або в мобільному застосунку. [39]

Впровадження системи click and collect асоціюється з рядом позитивних рис. Перша з них – це більша зручність та ефективність процесу покупок завдяки економії часу та можливості забрати товари в будь-який момент. Також зростає імовірність додаткових та імпульсивних покупок під час отримання товару. Зокрема, підприємства можуть використовувати маркетингові підходи апсейлу (збільшення вартості чеку та додаткової цінності для покупця) та крос-сейлу (придбання комплементарного, супутнього товару). На сьогодні багато клієнтів надають перевагу брендам, що пропонують більшу кількість каналів продажів,

тобто мульти- та омніканальність. Технологія click and collect є одним з популярних прикладів даних підходів, тому може привернути цю категорію споживачів.

До переваг click and collect над доставкою можна віднести більшу надійність для покупця, тому що він сам забирає замовлення, яке зберігається в магазині, і йому не треба піклуватися про те, в якому стані приїде товар. Крім того, дана система дешевша та більш вигідна для клієнта, оскільки йому не треба платити за транспортування.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити продуктивність працівників. Наприклад, допомагають перерозподілити роботу касирів на інші важливі завдання, зменшуючи ризики надмірного навантаження.

3. Для виправлення даної ситуації пропонуємо розробити чат-бот для месенджеру Telegram. Чат-бот у ритейлі – це програма, що імітує розмову живої людини та може відповідати на питання, інформувати покупців та аналізувати їхню поведінку.

Здатність надавати персоналізовані рекомендації є однією з основних переваг використання чат-ботів ритейлерами. Аналізуючи дані користувачів і моделі їхньої поведінки, ці програми можуть зрозуміти вподобання і надавати пропозиції щодо продуктів відповідно до конкретних інтересів. За допомогою класифікації клієнтів вони здатні розсилати масові повідомлення про товари і послуги зацікавленим в них сегментам цільової аудиторії. Чат-боти можуть допомагати клієнтам та компаніям, що їх використовують, іншими різними способами. Зокрема, вони доступні 24/7, здатні забезпечувати інформацією про наявність та обсяг запасів товарів, обробляти замовлення та надавати можливість слідкувати за їхнім статусом. [40]

3.2 Економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції

Каси самообслуговування пропонуємо встановити в 10-и супермаркетах мережі по 2 одиниці в кожному. Вартість однієї каси становить 158000 грн. Підготовка інфраструктури магазину (електроживлення, мережеве підключення) складає 2000 грн. Інформування клієнтів будемо здійснювати за допомогою POS-матеріалу, що вказуватиме на розташування каси самообслуговування в магазині. Ще створимо інформаційну брошуру з поясненням процесу використання цієї послуги. Сформулюємо таблицю, де позначимо витрати на дану пропозицію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Розрахунок витрат на впровадження кас самообслуговування в магазинах ТОВ «ЕКО»

Стаття витрат	Вартість, грн.
Придбання кас	3 160 000
Підготовка інфраструктури магазинів	20 000
Розроблення вказівників та брошур	738
Разом	3 180 738

Джерело: розроблено автором

Далі варто визначити витрати на запуск системи click and collect. Для розміщення і оформлення замовлень будемо використовувати власний вебсайт компанії. До нього необхідно додати плагін для електронної комерції Horoshop Enterprise. Вартість стартового платежу становить 5000 грн, щомісячна абонплата – 1200 грн. Також необхідно створити мобільну версію вебсайту, щоб забезпечити додатковий канал продажів й охопити більшу аудиторію. Наступний етап – облаштування інфраструктури, тобто організація спеціальної зони для зберігання та видачі товарів. Це включає придбання обладнання для підготовки й отримання замовлень – платіжних терміналів та сканерів по одному в 10-и магазинах. Ціна за одиницю – 2250 та 3739 грн відповідно. Надсилати інформацію про статус замовлення та можливість його отримання плануємо за допомогою розробленого раніше чат-бота Telegram, якщо клієнт у ньому авторизований, якщо ні – за

допомогою SMS. На головній сторінці вебсайту розмістимо банер, який має інформувати про послугу та привертати до неї увагу. Замовимо рекламу у ЗМІ Forbes (2750 грн), Allretail (2250 грн) у вигляді публікації новини. Також варто запуснути контекстну рекламу, яка допоможе привернути увагу користувачів, які шукають інформацію в Google про купівлю і замовлення товарів у супермаркетах. Покажемо витрати на табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на впровадження системи click and collect в магазинах ТОВ «ЕКО»

Стаття витрат	Вартість, грн.
Встановлення Horoshop Enterprise	5 000
Абонплата Horoshop Enterprise за 12 міс.	24 000
Адаптація вебсайту під мобільну версію	21 000
Обладнання:	
платіжні термінали	22 500
сканери	37 390
Розроблення банеру для вебсайту	1 500
Контекстна реклама:	
налаштування	24 000
супровід за 12 міс.	110 000
Новина у Forbes та Allretail	5 000
Разом	250 390

Джерело: розроблено автором

Чат-бот, розроблення якого ми будемо замовляти, повинен працювати за допомогою штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмів машинного навчання. Ці технології можуть аналізувати історію замовлень, щоб за допомогою її аналізу запропонувати індивідуальні пропозиції користувачам. Для створення і запуску скористаємося послугами диджитал-агентства Netpeak. Просування будемо здійснювати за допомогою вебсайту (розроблення окремої сторінки з описанням функцій та можливостей, які надає чат-бот). Додатковий канал – це таргетована реклама, що дозволить показувати рекламні повідомлення цільовій аудиторії у Facebook (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на впровадження чат-боту в Telegram для ТОВ «ЕКО»

Стаття витрат	Вартість, грн.
Проектний менеджмент	4 000
Проектування діалогової структури	8 000
Інтеграція ШІ	8 000
Розроблення користувацького інтерфейсу	12 500
Налаштування функціоналу	16 000
Розроблення сторінки на сайті	7 500
Таргетована реклама:	
налаштування	15 000
супровід за 12 міс.	120 000
Разом	191 000

Джерело: розроблено автором

Тепер розрахуємо загальну суму витрат на запропоновані напрями покращення ефективності маркетингової діяльності: $3\,180\,738 + 250\,390 + 191\,000 = 3\,622\,128$ грн. Далі варто визначити показники економічної ефективності рекомендованих заходів: чиста поточна вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та дисконтований термін окупності (DPP). Оскільки планування майбутнього грошового потоку здійснюється в умовах невизначеності та воєнних ризиків, розглянемо три сценарії їх реалізації: песимістичний, реалістичний, оптимістичний.

Чиста поточна вартість (NPV) – це різниця між сумою дисконтованого потоку коштів за період реалізації інвестиційного проекту та сумою дисконтованих інвестиційних витрат, необхідних для реалізації цього проекту. Розраховується за наступною формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік i -го періоду, грн; i – термін реалізації проекту; r – дисконтна ставка з врахуванням рівня інфляції, %.

Індекс прибутковості (PI) – це відношення дисконтованої вартості грошових потоків до первинних інвестицій. Визначають за такою формулою:

$$PI = \frac{NPV}{I_0}, \quad (3.2)$$

де I_0 – стартові інвестиції, грн.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) – термін, за який окупаються інвестиційні витрати на проект за рахунок дисконтованого чистого грошового потоку. Його формула:

$$DPP = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (3.3)$$

У песимістичний варіант закладається обсяг продажу на рівні 600 од./міс, реалістичний – 900 од./міс, оптимістичний – 1200 од./міс. Середня вартість чеку – 200 грн. Продемонструємо результати розрахунків за допомогою табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності рекомендованих заходів для ТОВ «ЕКО»

Показник	Сценарії		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Стартові інвестиції (I_0), грн.	3 893 444	3 893 444	3 893 444
Чиста поточна вартість (NPV), грн.	2 530 684	948 775	231 390
Індекс прибутковості (PI)	1,7	1,2	1,1
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	18	23	28

Джерело: розроблено автором

Отже, усі визначені показники мають нормальні значення. Можемо зробити висновок про фінансову доцільність реалізації даних проєктів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зробимо наступні висновки.

1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства можна визначити як комплексний процес планування та організації маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення цілей і завдань, що стоять перед нею, а також контролю за виконанням відповідних програм, спрямованих на створення, підтримання та розширення вигідних взаємовідносин між підприємством та його клієнтами.

2. Результати аналізу наукових досліджень дозволяють констатувати про велику кількість чисельних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Доцільно погодитися з тими авторами, які умовно розділяють їх на якісні, кількісні, соціологічні та інформаційні.

3. Ефективність маркетингової діяльності провідних закордонних ритейлерів є наслідком розвитку власних торгових марок, акценті на цифровій присутності, активній участі у заходах корпоративної соціальної відповідальності.

4. Аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр. продемонстрував, що діяльність підприємства характеризується значним падінням чистого прибутку в останньому році дослідження. Спостерігаються низькі значення коефіцієнтів рентабельності, проте достатня фінансова стійкість та низька ймовірність банкрутства.

5. Під час дослідження маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО» було виявлено проблеми, що знижують її ефективність: великий розмір черг біля кас та недостатній рівень персоналізованості послуг.

6. З огляду на визначені проблеми розроблено бізнес-пропозиції таких заходів: встановлення кас самообслуговування, впровадження технології click and collect та розроблення чат-боту в Telegram.

7. Розраховано економічний ефект запропонованих рекомендацій за допомогою 3-ох показників, визначено фінансову доцільність впровадження даних проєктів.

8. Таким чином, можемо констатувати, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивні наслідки для досліджуваного підприємства, сприятиме зростанню ефективності його маркетингової діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. №10. С.52-56.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
3. Гризовська Л. О. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 308-315.
4. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13-17.
5. Зейда В. В. Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби. *Вісник Студентсько-наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 2. С. 207-211.
6. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
7. Піскун Д. Н. Визначення елементів маркетингового управління машинобудівним підприємством за умов євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 27-30.
8. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115.
9. Рзаєв Г. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2019. №5. С. 195-198.
10. Шевченко А. В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 162-169.

- Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 71-74.
11. Шумейко В. О. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С.46-48.
12. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
13. Савчук А. М. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27-38.
14. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК: зб-к наук. праць. Біла Церква: БНАУ*, 2018. Вип. 1(139). С. 145-158.
15. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 247-254.
16. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84-90.
17. Педченко Н. С. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.
18. Яковенко Т. І., Педченко Н. С. Сутнісні підходи маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі та їх науковий аналіз. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 205-213.
19. Семенюк О. В., Яцишина Л. К. Методологія вивчення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 135-136.
20. Муштай В. А. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. №2 (19). С. 183-189.
21. Хорошун В. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 144-148.

22. Лукан О. М. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 42-51.

23. Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2010. – №16. С. 220–223.

24. Козак Ю. Г., Смичко С. С. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури». 2014. 294 С.

25. Morais Madalena. How Can Corporate Social Responsibility Campaigns Enhance Marketing Strategies: LIDL's approach. PA : Católica Lisbon School of Business and Economics, 2016. 62 p.

26. Mollah A. S. The Impact of Relationship Marketing On Customer Loyalty At Tesco Plc, UK. *European Journal of Business and Management*. 2014. №3, vol. 6.

27. Jewczyn N. The grocery wars: Walmart, Whole Foods Market, and Kroger compete for marketshare. *2011 Winter International Conference of the International Organization of Social Sciences and Behavioral Research*. 2011. P. 18.

28. Jiangpei Chen. Marketing strategy management of Costco. *Business Management*. 2021. P. 21

29. Chen H. C., Green R. D. Brand equity, marketing strategy, and consumer income: a hypermarket study. *Journal of Management and Marketing Research*. 2011.

30. Звіт про управління за 2021 рік ТОВ «ЕКО». URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor_Звіт_про_управління_за_2021_рік.pdf (дата звернення: 15.03.2024)

32. Окрема фінансова звітність зі звітом незалежного аудитора за 2022 рік. URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor/CA/CA31/FSЭКО_2022_IFRS_final_з_аудиторським_висновком_03.08.23_для_публікації_....pdf (дата звернення: 15.03.2024)

33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

34. Іванечко Н. Р., Процишин Ю. Т., Никитишин Т. В. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 12 (1). С. 77–85.
35. Цурська Б. Г. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 152-158.
36. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2023. №56. С. 145-156.
37. Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Менеджмент і маркетинг: академічний огляд*. 2022. №1(56). С. 42-50.
38. Підкамінний І. І. Діджиталізація діяльності підприємства в умовах пандемії: виклики та можливості. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. №4. С. 456-458
39. UA-RETAIL. Офіційний сайт. URL: <https://ua-retail.com/2021/11/doslidzhennya-rozvitku-e-grocery-v-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 25.04.2024)
40. Лебеденко С. О. Персоналізація в інтерактивному маркетингу: роль технологій. *Збірник наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING»*. 2023. С. 152-156.