

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління маркетинговими стратегіями підприємств
роздрібної торгівлі»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Іван СТЕПАНЕНКО

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,
проректор з науково-дослідної роботи
ХГУ «НУА»
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТЕПАНЕНКО Іван Павлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління маркетинговими стратегіями підприємств роздрібною торгівлі»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - визначити сутність та критерії ідентифікації інновації та інноваційної уточнення теоретичних основ управління ІМК у сучасних умовах як управлінської інновації;
 - створення організаційної моделі побудови комунікативних стратегій у форматі процесної технології;
 - оцінка діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та застосованих каналів комунікації;
 - формування практичних рекомендацій у форматі програми управління системою ІМК.

4. План роботи

/п	Назва етапів роботи
	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
	Робота над теоретичним розділом: ІМК як управлінська інновація у сфері маркетингових комунікацій
	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Підвищення ефективності ІМК ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
	Подання роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Іван СТЕПАНЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ІМК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	8
1.1. Сутність та передумови появи ІМК.....	8
1.2. Сучасні технології управління ІМК.....	16
1.3. Нейромаркетинг у системі управління ІМК.....	22
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМК ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»...30	
2.1. Загальна характеристика та зовнішнє оточення ТОВ «АТБ-маркет».....30	
2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	37
2.3. Заходи з підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ- маркет».....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних економічних системах комунікативні стратегії розглядаються як інтелектуально цінний ресурс. В умовах цифрової трансформації економіки спостерігається зміщення маркетингових парадигм у бік інтегрованих комунікаційних стратегій та активізації гнучких, ринково орієнтованих управлінських технологій. Система управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) у компаніях постає як сукупність процесів, елементів і управлінських підсистем, яка забезпечує комплексне маркетингове управління через інтеграцію потенціалу внутрішнього середовища та зовнішнього соціального впливу.

Формування ринково-орієнтованої системи управління ІМК у сфері роздрібної торгівлі зумовлене жорсткою конкуренцією на ринку. Створення ефективних моделей корпоративного управління, здатних враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, виступає ключовим чинником реалізації економічної стратегії підприємств. Такий підхід сприяє трансформації традиційного маркетингового менеджменту - з орієнтації на виробництво та збут - у цілісну систему інтегрованого управління маркетингом, в основі якої лежить аналіз зовнішнього середовища для формування управлінських рішень.

Актуальність використання інструментів і технологій ІМК у сфері роздрібної торгівлі обумовлена необхідністю адаптації до нових викликів, пов'язаних з війною, переміщенням населення, обмеженістю платоспроможного попиту, ускладненою логістикою та релокацією виробництв. Це, у свою чергу, формує попит на дослідження, спрямовані на створення практичних механізмів управління комунікаціями. В умовах нової такої ситуації розвиток систем управління базується на впровадженні інновацій, зокрема управлінських, із застосуванням інструментарію менеджменту інноваційного розвитку. Особливу зацікавленість становить процес адаптації маркетингових інструментів управління в галузях, які

традиційно не належать до високотехнологічних, зокрема у роздрібній торгівлі.

Попит на концептуальні та емпіричні дослідження ІМК пояснюється багатозначністю системних і функціональних уявлень про управління ними, складністю вибору ефективних стратегій, а також необхідністю врахування готовності персоналу до змін у корпоративному середовищі. Впровадження системи управління ІМК вимагає інструментально-діагностичного обґрунтування, аналізу ринкової кон'юнктури, оцінки потенціалу та обмежень управлінського інструментарію, а також розробки механізмів контролю для підвищення ефективності.

Аналіз наукових підходів до проблематики ІМК виявляє розмаїття трактувань концепції. Ці питання досліджувалися такими науковцями, як Г. І. Капінос, І. В. Грабовська, О. Б. Іванова, І. В. Фещенко, О. П. Мороз, Н. М. Білик, І. М. Лисенко, І. А. Петренко, Н. В. Cooper, Т. R. Duncan, S. E. Everett, D. Schultz, S. I. Tannenbaum та багато інших науковців.

Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства з використанням ІМК як управлінської інновації.

Основні завдання дослідження:

- уточнення теоретичних основ управління ІМК у сучасних умовах як управлінської інновації;
- створення організаційної моделі побудови комунікативних стратегій у форматі процесної технології;
- оцінка діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та застосованих каналів комунікації;
- формування практичних рекомендацій у форматі програми управління системою ІМК.

Об'єктом дослідження є система управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями на підприємствах роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження виступає процес побудови системи управління ІМК, обґрунтування підходів до комунікативних стратегій і мотиваційних механізмів персоналу.

Методологія дослідження ґрунтується на категоріальному апараті теорії управління та економічної теорії, положеннях менеджменту, загальної теорії маркетингу, стратегічного управління, менеджменту персоналу тощо. У дослідженні застосовувалися діалектичні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), загальнонаукові методи (спостереження, опис, експеримент), експертні оцінки (включаючи SWOT-аналіз), елементи морфологічного аналізу, формалізоване представлення систем, візуалізація даних.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 47 позицій, та додатків. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 14 таблицях і 6 графічних рисунках.

РОЗДІЛ 1. ІМК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Сутність та передумови появи ІМК

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна діяльність підприємств значною мірою залежить від якості та інтенсивності інформаційної взаємодії між усіма учасниками економічної системи. Це стосується як підприємств, що діють в межах одного промислового комплексу, так і суб'єктів, розташованих поза його межами, включаючи виробників, споживачів, постачальників, інвесторів та інших стейкхолдерів. Такий обмін інформацією створює умови для формування конкурентних переваг, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни, підтримувати зворотний зв'язок з клієнтами, формувати їхню лояльність та стимулювати попит.

Ефективність підприємства визначається не лише якістю виробничих процесів, а й усією сукупністю взаємопов'язаних факторів, що формують його функціональне середовище. Серед позитивних чинників, що сприяють зростанню ефективності, можна виокремити: належне ресурсне забезпечення, відповідність темпів економічного та технологічного розвитку, а також фактори, що впливають на комерційні та соціальні результати діяльності.

Для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері контрактної діяльності, стратегічного планування чи операційного менеджменту підприємства мають оперувати значним обсягом актуальної інформації. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність постійної комунікації як усередині організації, так і за її межами. Комунікація у широкому значенні - це не лише процес передачі та отримання інформації, але й складна система засобів, каналів та механізмів взаємодії, яка забезпечує досягнення спільних цілей між відправником і одержувачем інформації [15].

Одним із ключових стратегічних елементів підвищення ефективності є раціонально побудована система маркетингових комунікацій. Саме вона забезпечує зв'язок підприємства з ринком, формує його інформаційну відкритість, а також сприяє встановленню довготривалих взаємин із цільовими аудиторіями. Деякі з розповсюджених визначень терміну «маркетингові комунікації» представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Розповсюджені визначення терміну «маркетингові комунікації»

Автор	Визначення поняття «маркетингові комунікації»
Ж.-Ж. Ламбен	сукупність сигналів, що виходять від підприємств на адресу різних аудиторій, зокрема споживачів і продавців, постачальників, акціонерів, органів управління й навіть власного персоналу [15]
Ф. Котлер	комплексна програма, що інтегрує засоби реклами, стимулювання, збуту, особистого продажу, зв'язків з громадськістю задля досягнення підприємством цілей рекламного й маркетингового характеру [10]
Т.О. Примак	діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання й нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік задля адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалась [21]
А.В. Войчак	поняття маркетингових комунікацій слід ототожнювати з просуванням товарів, оскільки методологічно вони є близькими за розумінням поняттями [2]
Х. Купер	включають перенесення і розподіл ваги між покупцями і продавцями, між приватними особами та фірмами, так і між громадянами і фірмами [33]
Д. Шульц	диференційовані функції, які можуть бути запропоновані потенційним споживачам [42]
С.В. Скибінський	особистий продаж, реклама, включаючи паблік рилейшнз, стимулювання збуту, просування товару на ринку [24]
І. В. Король	сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу з метою інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність [17]
В. Неза	процес передачі інформації про товар цільовій аудиторії [39]

Джерело: складено автором на підставі відповідних праць

Під маркетинговими комунікаціями розуміють двосторонній процес обміну інформацією між підприємством та цільовими сегментами споживачів, що має на меті інформування, переконання, нагадування, а також отримання зворотного зв'язку. Цей процес дозволяє не лише доносити ключові повідомлення про товар або послугу, а й аналізувати реакцію ринку, адаптуючи маркетингові стратегії відповідно до актуальних потреб споживачів. Ефективне управління маркетинговими комунікаціями позитивно впливає на використання ресурсного потенціалу, зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках, залучення нових клієнтів і підтримку сталого розвитку [21].

Формування структури комплексу маркетингових комунікацій залежить від багатьох чинників: специфіки товару, платоспроможності споживачів, стратегічних цілей підприємства, рівня конкуренції, доступного бюджету тощо [37]. Традиційно маркетингові комунікації розглядаються як одна з функціональних складових маркетингового комплексу (4P) з акцентом на просування продукції (рис. 1.1).

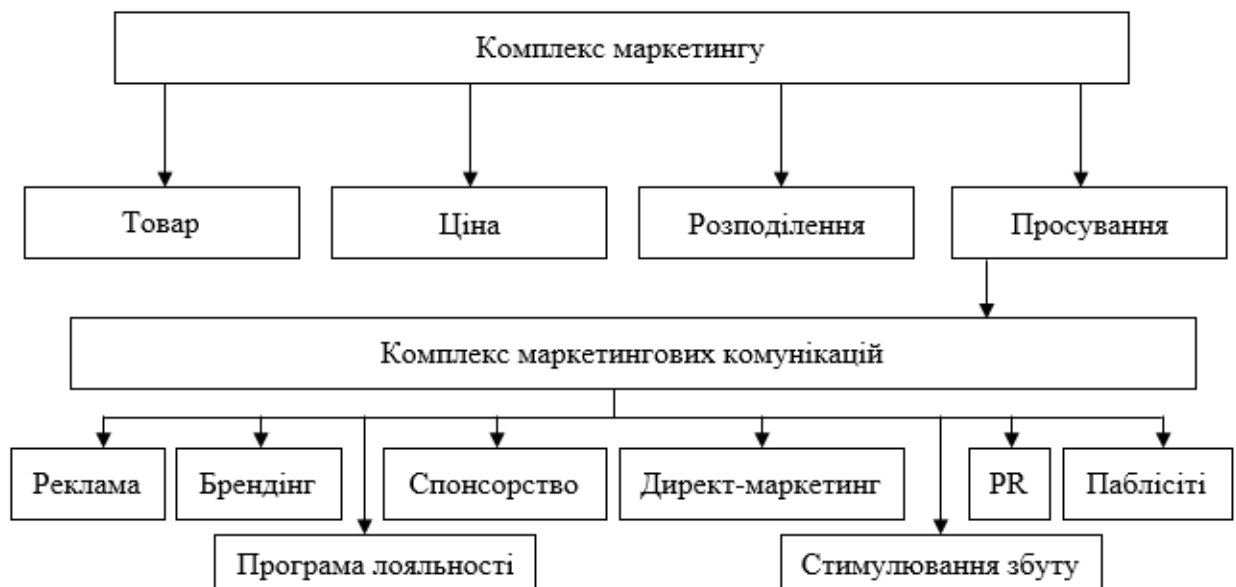


Рисунок 1.1 - Види маркетингових комунікацій та їх місце у системі маркетингового комплексу

Джерело: складено автором

Проте в умовах цифрової трансформації та динамічного ринкового середовища роль комунікацій значно зростає, перетворюючи їх на інтегрований інструмент управління взаємовідносинами з ринком.

Система управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) трактується як структурована модель планування та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку, що базується на сучасних маркетингових концепціях і передбачає постійні комунікативні взаємодії з цільовою аудиторією [17]. Цей процес охоплює реалізацію комплексу маркетингових заходів із залученням персоналу всіх рівнів, інтеграцію інформаційної діяльності підрозділів, а також домінування маркетингового підходу в управлінні організацією.

Управління ІМК виступає складовою частиною корпоративного управління, оскільки орієнтоване на стратегічну розробку маркетингових підходів, реалізацію тактичних заходів та досягнення загальноорганізаційних цілей. Основними результатами ефективного впровадження ІМК є зростання доходів, підвищення ринкової частки, формування позитивного іміджу, посилення ділової репутації, розвиток партнерських зв'язків і залучення інвесторів [23].

Інформаційно-цифровий етап розвитку суспільства, що передбачає автоматизацію виробничих процесів та впровадження інновацій, актуалізує потребу у нових підходах до управління на стратегічному та корпоративному рівнях. Поява висококваліфікованих фахівців, зміна мотиваційних установок і ціннісних орієнтирів молодого покоління також трансформує структуру економічних відносин та підходи до управління підприємствами.

З історичної точки зору, розвиток економіки супроводжувався ускладненням управлінських структур підприємств та еволюцією маркетингових концепцій. Зокрема, розвиток ІМК зумовив перехід від локальних рекламних кампаній до стратегічного маркетингового управління, що охоплює як внутрішні процеси в компанії, так і зовнішню взаємодію, із залученням усіх доступних управлінських і маркетингових ресурсів.

У сучасних умовах маркетингові комунікації розглядаються як елемент перетворення управлінських систем, що надає їм нових якостей і функціональних можливостей завдяки використанню цифрових технологій. Сучасна парадигма просування товарів і послуг передбачає зміщення акценту з масового маркетингу на індивідуалізований, орієнтований на конкретні цільові сегменти [21].

Розширення інформаційних каналів у діяльності підприємств відбувається відповідно до курсу на цифровізацію економіки. У цьому контексті дослідження механізмів управління ІМК набуває особливої актуальності, оскільки компанії дедалі більше усвідомлюють потенціал системного використання комунікаційних ресурсів у взаємодії з аудиторією.

У процесі управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) поєднуються інструменти та методи традиційного маркетингу, цифрового (digital) маркетингу та маркетингу взаємодії [22]. Системний характер управління ІМК зумовлений необхідністю єдності цілей та узгодженості функціональних управлінських впливів (рис. 1.2).

На зовнішньому рівні діяльності підприємств система управління ІМК реалізується через розробку маркетингових стратегій, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій в умовах динамічного та напруженого конкурентного середовища.

Здійснення управління ІМК відбувається шляхом реалізації комплексу маркетингових заходів, кожен з яких має чітко визначені часові рамки, реалізується у формі послідовних дій із прогнозованими результатами та характеризується повторюваністю, гнучкістю, універсальністю, що дозволяє розглядати цей процес як технологічний.

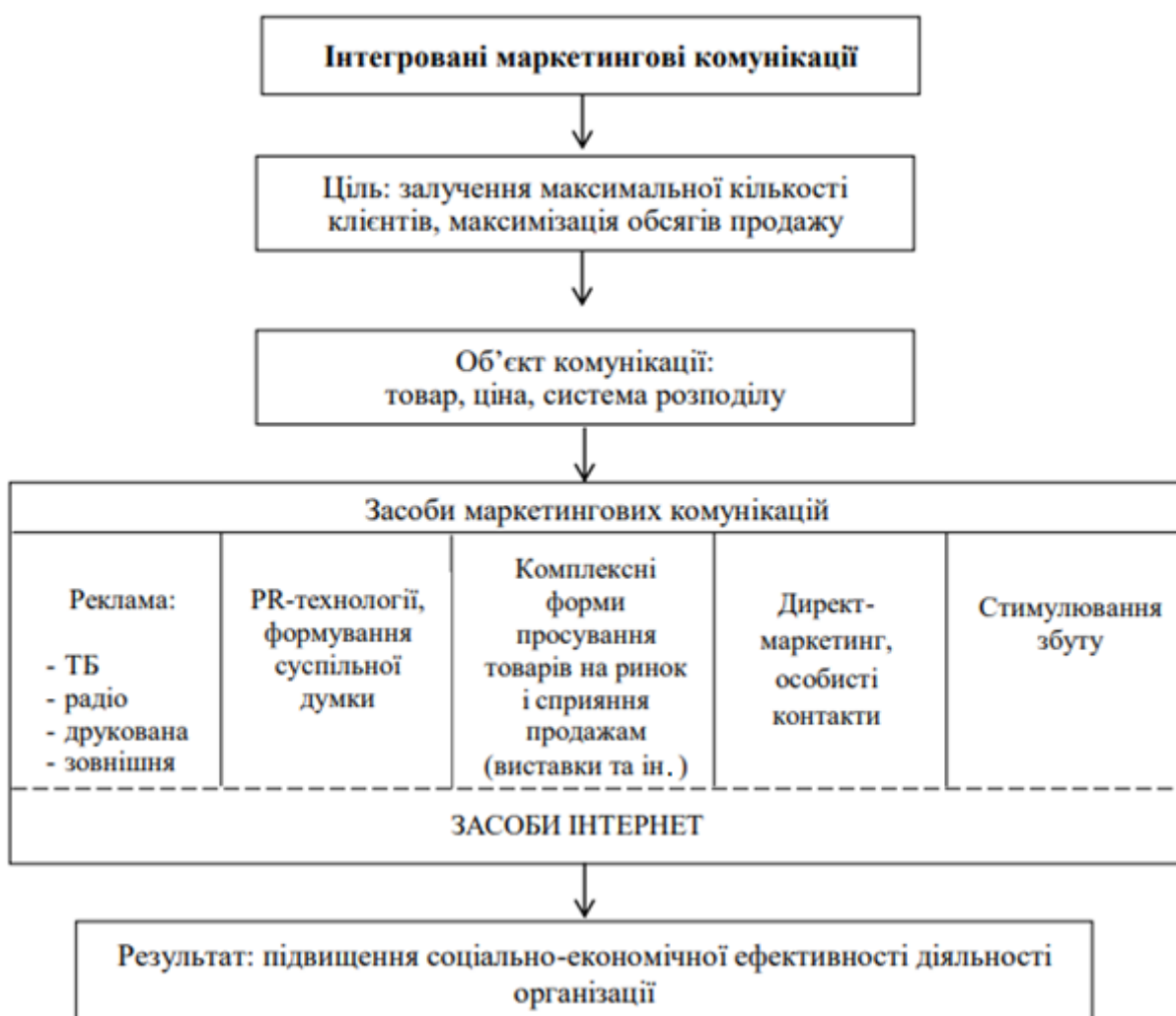


Рисунок 1.2 - Сучасне уявлення про модель ІМК

Джерело: складено автором

Стратегії управління ІМК узгоджуються з цілями загального корпоративного управління. Вони формуються на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки ресурсного потенціалу підприємства, прогнозування тенденцій ринку, зміни споживчих уподобань і зовнішніх факторів впливу [23]. У рамках стратегічного планування визначаються ключові цілі на цільових сегментах ринку, розробляються плани діяльності для окремих функціональних підрозділів, формуються комунікаційні стратегії та встановлюється система контролю за реалізацією управлінських рішень.

Дослідження в галузі управління ІМК спрямовані на пошук ефективних управлінських рішень для досягнення поставлених комунікаційних цілей.

Особлива увага приділяється розробці методичних підходів до формування дієвих та результативних комунікацій.

Ефективність комунікацій забезпечується раціональним поєднанням наявних маркетингових інструментів і каналів впливу, а також структурною узгодженістю повідомлень. Це передбачає досягнення відповідності між змістом і стилем маркетингових звернень та очікуваннями цільової аудиторії, що підвищує рівень сприйняття та довіри до комунікаційного впливу.

Сучасна концепція управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) розглядається як складова частина корпоративного менеджменту, що ґрунтується на координації комунікаційного напрямку та форматів взаємодії в межах загальної маркетингової стратегії підприємства [37]. Такий підхід передбачає застосування стратегічного маркетингового управління, яке полягає в інтеграції внутрішніх ресурсів компанії (технологічних, інформаційних, технічних, фінансових) із вимогами зовнішнього середовища (ринковими потребами, запитами споживачів, очікуваннями бізнес-партнерів та інвесторів).

Організаційна структура управління ІМК включає як окремі функціональні підрозділи, так і відповідальних менеджерів, наділених відповідними повноваженнями, і функціонує на різних рівнях - від виконавчої ланки до стратегічного керівництва з вертикальними та горизонтальними зв'язками. Ключовим принципом побудови такої структури є пріоритетність управлінських функцій над виконавцями [42].

Механізм управління ІМК виступає як складова загальної системи управління підприємством і охоплює комплекс технологій та інструментів, що забезпечують досягнення запланованих результатів у межах управлінської діяльності. Ефективність цього механізму визначається стратегічними цілями організації та методами їх досягнення.

Управління ІМК як підсистема корпоративного менеджменту включає такі ключові напрями:

- організація комунікацій з представниками цільових аудиторій;

- формування цільових сегментів споживачів та покращення взаємовідносин з ними;
- просування послуг, управління брендом, підтримка позитивного іміджу та репутації компанії;
- використання та інтеграція комплексу маркетингових інструментів;
- збір, аналіз і використання управлінської інформації для прийняття ефективних рішень;
- розробка результативних комунікаційних стратегій;
- координація дій структурних підрозділів для забезпечення узгодженості у досягненні стратегічних цілей;
- розвиток внутрішнього маркетингу з метою мотивації персоналу та впровадження маркетингових інновацій;
- забезпечення застосування маркетингового підходу до управління діяльністю підприємства загалом.

Досягнення маркетингових цілей забезпечується завдяки:

- проведенню маркетингових досліджень (аналіз макро- і мікросередовища, оцінка потенціалу компанії, прогноз ринкових змін і попиту);
- стратегічному плануванню (визначення цілей, розробка конкурентних стратегій, сегментація ринку);
- прийняттю управлінських рішень і контролю за їх реалізацією;
- складанню функціональних планів і прогнозуванню продажів з метою оперативного коригування стратегії.

Управління ІМК реалізується через проведення скоординованих маркетингових кампаній з інтеграцією інформаційних і комунікаційних ресурсів, впровадженням сучасних форм взаємодії з аудиторією. Для цього застосовуються різні комунікаційні канали та системи моніторингу результатів, що дозволяє адаптувати й коригувати стратегії в режимі реального часу [45].

Головна мета управління ІМК - просування послуг і розвиток компанії шляхом створення цілісної, ефективної системи комунікацій [17]. Серед інших завдань управління ІМК можна виділити:

1. Встановлення довгострокових зв'язків із суспільством через роботу із цільовими сегментами;
2. Забезпечення ефективності маркетингових заходів;
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства;
4. Оптимізація маркетингової діяльності та зниження ризиків;
5. Розвиток високотехнологічних каналів комунікації, покращення контенту, мінімізація комунікаційних бар'єрів;
6. Підтримка позитивного сприйняття бренду.

Інструментальне забезпечення управління ІМК ґрунтується на використанні сучасних цифрових медіаплатформ, що сприяють ефективній координації маркетингових активностей у різних форматах. Центральним елементом у системі менеджменту ІМК є побудова дієвих комунікаційних стратегій, що забезпечують стабільну присутність компанії на цільовому ринку та розвиток довготривалих відносин зі споживачами [22].

1.2. Сучасні технології управління ІМК

Упровадження системи управління ІМК у корпоративну структуру управління компаній призводить до істотних змін у вихідній системі менеджменту. Це пов'язано з інтеграцією інформаційних ресурсів різних підрозділів підприємства та координацією їхніх комунікацій з зовнішнім середовищем. Таке впровадження трансформує систему менеджменту компаній шляхом організаційного впливу на структуру управління, перерозподілу управлінських функцій, зміни системи мотивації персоналу та впровадження нових інструментів контролю [17].

Актуальність цієї трансформації зумовлена потребою у визначенні оптимальної тактики змін у корпоративному управлінні в умовах

впровадження ІМК. Цей процес базується на застосуванні новітніх управлінських технологій і має ознаки інноваційного розвитку, що передбачає наявність інноваційної активності компаній.

Йозеф Шумпетер зазначав, що інновації - як технічного, так і організаційно-економічного характеру - є засобом подолання кризових явищ у компаніях [43]. У межах теорії інноваційного розвитку циклічність активності в інноваційній сфері збігається з фазами науково-технологічного прогресу. Під час депресивних фаз соціально-економічного розвитку, що супроводжуються падінням попиту й посиленням конкуренції, саме освоєння інновацій дає можливість компаніям перейти до фази зростання. Основні інновації зазвичай з'являються саме на спадних фазах, коли традиційні способи господарювання вичерпані. Вони не відразу витісняють старі технології, а розвиваються паралельно, формуючи поступово інноваційний потенціал компаній. Цей процес супроводжується трансформацією корпоративного середовища і вимагає залучення персоналу з новим типом мислення.

Серед ключових ознак інноваційного менеджменту, що проявляються при формуванні системи управління ІМК, можна виокремити наступні:

-Зміни в корпоративному управлінні спрямовані не на вдосконалення наявних маркетингових прийомів, а на впровадження принципово нових підходів до маркетингу та управління.

-Впровадження ІМК передбачає зміну традиційних методів управління маркетингом, що може потребувати певного часу та супроводжуватись тимчасовими ризиками для економічної стабільності.

-Перехід до ІМК є незворотнім процесом, що спрямований на забезпечення стійкого економічного розвитку компаній.

-Для ефективного впровадження ІМК необхідно подолати інерційність щодо нововведень, зокрема шляхом розвитку інноваційної готовності персоналу.

Фактично впровадження ІМК формує нову, раніше відсутню в конкретній компанії систему управління, що орієнтована на створення якісно нових форм комунікації [20]. Для цього компанії мають розробити інноваційну стратегію розвитку, яка включатиме:

- ситуаційний аналіз і проєктування нової системи управління;
- трансформацію існуючої організаційної структури;
- створення крос-функціональних команд;
- адаптацію персоналу до нових підходів;
- оновлення мотиваційної політики;
- розробку нових засобів контролю ефективності управління.

На заводі впровадженню та ефективній діяльності ІМК можуть стояти чинники, зображені на риунку 1.3.

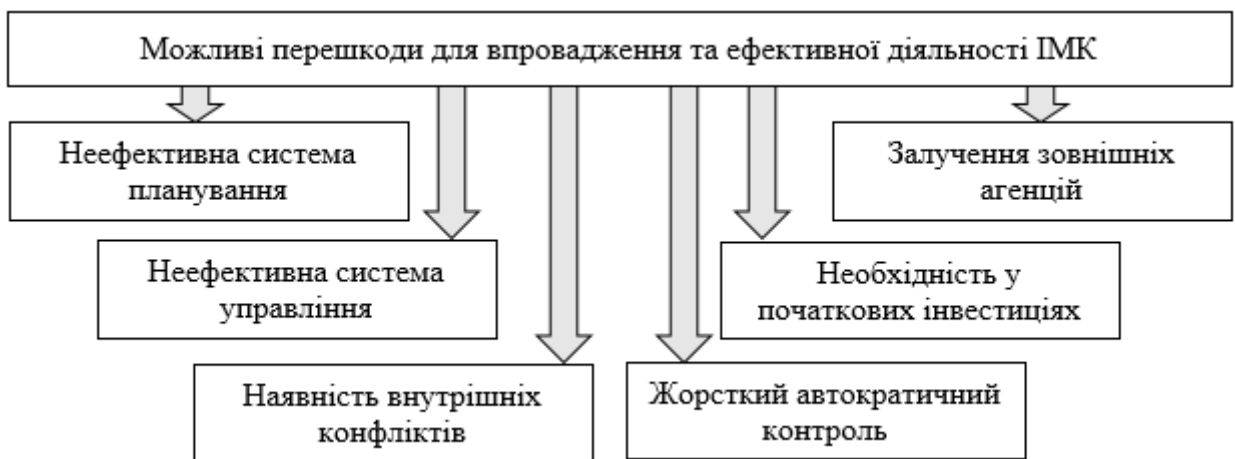


Рисунок 1.3 - Перешкоди для ефективної діяльності ІМК

Джерело: складено автором

Інноваційний характер процесу функціонування ІМК проявляється у фазності змін, що відрізняє його від простої адаптації відомих рішень. З точки зору об'єкта інновацій, управління ІМК класифікується як управлінська інновація, що включає:

- зміни в організаційній структурі;
- оновлення механізмів мотивації та контролю;

– удосконалення системи оцінювання ефективності управління комунікаціями.

За своєю природою впровадження ІМК є непроцесною (непродуктовою) інновацією у сфері управління. Джерелом таких змін виступає освоєння нової маркетингової технології як управлінської інновації, що реалізується в межах інноваційної стратегії компанії.

Управління ІМК у межах корпоративної системи управління реалізується через проведення маркетингових заходів. Ефективність таких заходів потребує відповідної оцінки, яка розглядається як елемент контрольної функції менеджменту, що забезпечує перевірку досягнення управлінських цілей і оптимізацію системи управління маркетинговою та корпоративною діяльністю [23].

Сучасні концепції та підходи до моніторингу ефективності маркетингу, зокрема розрахунку прибутковості маркетингових заходів, не дають однозначного підтвердження достатності оцінки якості управління ІМК з огляду на такі обставини:

- по-перше, результати маркетингових заходів мають відтермінований ефект. Існуючі підходи до оцінки маркетингового ефекту в контексті загальної конкурентоспроможності підприємств не мають належного теоретичного й практичного обґрунтування;

- по-друге, має місце посилення комерційного та комунікативного ефектів маркетингових заходів, при цьому внесок кожної зі складових до загального результату маркетингової діяльності залишається невизначеним;

- по-третє, у сучасних динамічних умовах маркетингового середовища неможливо точно визначити строки завершення різних етапів маркетингових заходів, а отже, відсутнє й обґрунтування для визначення строків настання комерційного ефекту.

Для оцінки ефективності управління ІМК на практиці використовуються такі розрахункові показники:

1. Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) - співвідношення прибутку від маркетингових інвестицій до суми витрат на маркетинг. Чим вищий показник ROMI, тим ефективніше використовуються маркетингові ресурси.

2. Привернення та утримання клієнтів - вимірювання кількості й якості нових клієнтів, залучених за допомогою маркетингових зусиль, а також вартості утримання вже наявних клієнтів.

3. Вартість залучення клієнта (CAC) - середні витрати на залучення одного нового клієнта. Формула: сума витрат на залучення / кількість нових клієнтів. Нижчий CAC свідчить про вищу ефективність маркетингових витрат.

4. Частота повторних звернень - кількість повторних звернень від наявних клієнтів. Висока частота повторних звернень свідчить про ефективність маркетингових дій у збереженні клієнтів і стимулюванні повторних покупок.

5. Чиста привабливість клієнта (NAC) - прибуток, отриманий від кожного нового клієнта. Формула: загальний чистий прибуток / кількість нових клієнтів.

6. Собівартість залучення клієнтів (CAC) - сума витрат, яку підприємство спрямовує на маркетинг задля залучення одного клієнта: маркетингові витрати / кількість залучених клієнтів.

7. Повернення інвестицій у маркетинг (MROI) - показник прибутковості маркетингових інвестицій. Формула: $(\text{прибуток} - \text{маркетингові витрати}) / \text{маркетингові витрати} \times 100\%$.

8. Коефіцієнт утримання клієнтів - частка клієнтів, які залишилися з компанією протягом певного періоду. Визначається як співвідношення кількості клієнтів наприкінці періоду до кількості клієнтів на його початку.

Зазначені критерії ефективності у сукупності дозволяють оцінити багато аспектів, свідчать про посилення конкурентоспроможності підприємств та їхнього позиціонування на ринку.

У процесі побудови комунікацій спостерігається декомпозиція управління ІМК на операційно-функціональному та стратегічному рівнях. Виокремлюються два етапи контролю якості управління маркетинговими заходами: технологічний (виготовлення комунікацій) та корпоративний (після реалізації заходів) [17].

Доцільним є запровадження роздільної оцінки ефективності управління ІМК за підходом «2 рівні - 2 підходи» (табл. 1.2): перший рівень контролю маркетингового управління - виробничий контроль на етапі розробки комунікативних стратегій, з оцінкою технологічної ефективності за двома групами показників, другий рівень контролю маркетингового управління - стратегічна оцінка ефективності реалізації заходів за двома групами показників.

Таблиця 1.2 - Підходи «2 рівні - 2 підходи» для оцінки ефективності управління ІМК

Назва рівня	Зміст
1-й рівень контролю маркетингового управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка якості та готовності розробленої стратегії за критеріями ефективної комунікації. 2. Контроль фактичних витрат на маркетинг та цільового використання виділених коштів.
2-й рівень контролю маркетингового управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка економічної ефективності маркетингових витрат, зокрема рентабельності маркетингу. 2. Оцінка маркетингових ефектів комунікативних стратегій на основі розширеної номенклатури ефектів, включно з аналізом нематеріальних активів, які сприяють розвитку компаній.

Джерело: складено автором

Запропоновані додаткові критерії маркетингової ефективності у системі управління ІМК сформовані з урахуванням концепції посилення ефективності маркетингових заходів з акцентом на комунікативну складову ефекту.

1.3. Нейромаркетинг у системі управління ІМК

Ключовою метою управління ІМК на оперативно-тактичному рівні є ефективне використання маркетингових засобів і забезпечення зворотного зв'язку з основними цільовими аудиторіями [5]. Для досягнення цієї мети в системі управління ІМК активно використовуються високотехнологічні психотехнічні засоби, об'єднані в сучасне поняття нейромаркетингу.

Одним із важливих напрямів дослідження технологій нейромаркетингу є науково-теоретичне обґрунтування обмежень щодо їх застосування, зокрема у контексті прихованого впливу на масову свідомість споживачів. Такий підхід викликає суперечливі реакції в суспільстві, оскільки існують ризики репутаційних втрат компаній, а також правові наслідки, пов'язані із втручанням у підсвідомість особи без її згоди.

Нейромаркетингові технології посідають важливе місце в інструментарії управління ІМК, дозволяючи глибше аналізувати потреби й переваги споживачів. Ці техніки дають змогу вивчати підсвідомі реакції на певні стимули з метою привернення уваги та формування зацікавленості з боку цільових аудиторій. Завдяки нейромаркетингу можна отримати управлінську інформацію щодо емоційної відповіді споживачів на товар або бренд, що використовується для прийняття стратегічних рішень у менеджменті ІМК та прогнозування ефективності маркетингових активностей.

У системі управління ІМК нейромаркетинг позиціонується як інструмент досягнення управлінських цілей. Загалом його концепція трактується як інноваційне трансдисциплінарне поле дослідження, що знаходиться на перетині свідомого (керованого волею людини) і несвідомого (яке охоплює неусвідомлені бажання, страхи тощо) [40]. Цей підхід дозволяє розглядати нейромаркетинг як маркетинговий інструмент для виявлення або створення стимулів, що спонукають до придбання товарів чи послуг.

Крім того, нейромаркетинг розглядається як засіб подолання байдужості споживачів, а також як важливий компонент при розробці маркетингових

стратегій компаній - як у створенні нових продуктів, так і в просуванні брендів, розробці рекламних повідомлень та їх оптимізації. Базуючись на закономірностях психології та механізмах підсвідомого споживчого вибору, нейромаркетинг попри свою високу вартість, активно привертає увагу маркетологів, психологів і соціологів.

Починаючи з 2007 року, замовниками нейромаркетингових досліджень стали такі світові бренди як Bank of America, Coca-Cola, Eastman Kodak, General Motor та інші.

Таблиця 1.3 - Систематизація технологій нейромаркетингу за функціонально-технологічними ознаками

Ознака	Зміст
як комунікативний менеджмент	Збір управлінської інформації на етапі передпроектного обстеження, оптимізації процесів створення та тестування маркетингових комунікацій
як прикладний інструмент	Для декодування інформаційних полів у системах зворотного зв'язку, тестування дизайнерських рішень і реалізації прогностичних функцій в управлінні
у фінансовому аспекті	як засіб уникнення запуску низькоефективних рекламних проєктів
у науково-практичному контексті	як результат трансформації методів нейробіології з рівня нейрофізіології на рівень маркетингу, де психоаналітичні методи адаптуються до вирішення маркетингових завдань.

Джерело: складено автором

У межах прикладного функціоналу нейромаркетингу в системі управління ІМК виокремлюють два основні підходи [10]:

1. Оптимізація комунікацій у межах ІМК - нейромаркетинг використовується для посилення переконливості повідомлень, створення позитивного іміджу, залучення уваги. Попри можливий наявний маніпулятивний компонент, фінальне рішення про купівлю завжди залишається свідомим і обґрунтованим актом вибору споживача. Характерною рисою такого впливу є відсутність окремого інформаційного повідомлення в процесі використання нейромаркетингової технології.

2. Прихована маніпуляція свідомістю - застосування нейромаркетингу як інструменту непрямого впливу, базованого на індивідуально-психологічних особливостях особистості. Основною відмінністю такого підходу є створення і трансляція прихованих інформаційних повідомлень, спрямованих на стимулювання несвідомих дій масової аудиторії, без персоніфікації та з вираженим регулюючим ефектом.

У другому випадку маніпулятивний вплив передбачає формування окремого комунікативного імпульсу, що зображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Підходи до управління ІМК з використанням технологій нейромаркетингу.

Джерело: складено автором

Цей інформаційний імпульс спрямований на підсвідоме стимулювання людини до незапланованих дій і має регулятивний механізм, здатний виконувати функції прихованого управління поведінкою особистості [17]. За певних обставин таке приховане управління свідомістю може трактуватись як

експлуатація психіки індивіда, що несе потенційні загрози та повинно враховуватись у процесі управлінських рішень. Оцінка цих ризиків є складовою реалізації регулятивної функції в системі управління ІМК.

Серед основних негативних наслідків масового, цілеспрямованого та неконтрольованого впливу на свідомість широких аудиторій за допомогою інформаційного сигналу, адресованого невизначеній кількості осіб, варто виділити:

- непередбачувану реакцію суспільства на порушення особистої психологічної недоторканності;
- неадекватну поведінкову відповідь з боку осіб із психічними порушеннями, особливостями розвитку або з нестабільним емоційним станом;
- підвищену вразливість соціально незахищених верств населення;
- правову невизначеність щодо тлумачення дій, які обмежують свободу вибору споживача, з ризиком кваліфікації таких дій як неправомірні;
- неоднозначність правового трактування у сфері антимонопольного регулювання з потенційним визнанням впливу через нейромаркетингові методи як проявів недобросовісної конкуренції.

З метою мінімізації вищезазначених ризиків в управлінні ІМК на оперативно-тактичному рівні необхідно чітко розмежовувати прикладні функції нейромаркетингу: ті, що орієнтовані на покращення якості комунікаційного повідомлення, та ті, що потенційно можуть реалізовувати приховане, одностороннє управління свідомістю.

Потенційні загрози, пов'язані із фактом прихованого маніпулятивного впливу на масову свідомість споживачів, мають бути нівельовані шляхом застосування підходів ризик-менеджменту в межах системи управління ІМК [41].

Ідентифікація окремих елементів функціонального потенціалу нейромаркетингу (див. рис. 1.4) дає змогу достовірно диференціювати підходи до управління маркетинговими заходами із застосуванням психотехнологій у межах менеджменту ІМК.

Окремої уваги заслуговує аналіз маніпулятивної складової в межах технології нейромаркетингу. Важливим елементом ефективного управління комунікацією в ІМК є сформоване уявлення про комунікаційну культуру. Комунікаційна культура передбачає дотримання встановлених норм, правил та етичних стандартів комунікативної поведінки. Основні принципи комунікаційної культури в контексті маркетингових комунікацій узагальнено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Принципи комунікаційної культури в маркетингу (за Ф. Котлером)

група	Принципи комунікаційної культури в маркетингу
управління комунікацією в ІМК (1992–2003)	Споживачі у маркетинговому обміні діють на основі: <ul style="list-style-type: none"> • особистих інтересів; • двосторонньої комунікації; • добровільного характеру обміну.
Управління комунікативною поведінкою (2013)	Регуляторами комунікативної поведінки в соціумі виступають: <ul style="list-style-type: none"> • партнерські, взаємовигідні відносини; • наявність механізму зворотного зв'язку; • правове забезпечення вільного доступу до інформації без обмеження права на висловлення власної думки та реалізацію права на вільний вибір каналів комунікації.

Джерело: складено автором за [10]

Використання нейромаркетингових технологій у сфері управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) в контексті оптимізації комунікативних засобів, збору управлінської інформації, реалізації функцій планування, прогнозування й контролю в маркетинговій діяльності, є визнаним практично орієнтованим інструментом менеджменту ІМК. Такий підхід активно використовується для досягнення цілей маркетингової стратегії. В умовах дотримання принципів комунікативної культури суспільства взаємодія між відправником і отримувачем маркетингового повідомлення зберігає характер двосторонньої комунікації, а сигнали, що надсилаються, можуть бути класифіковані як повноцінні маркетингові комунікації.

Водночас нейромаркетинг здатний створювати інформаційні посили, що мають ознаки прихованого, спрямованого та одностороннього впливу на свідомість людей. Такі сигнали можуть провокувати спонтанні дії з боку споживачів та функціонують як інструменти латентного регулювання поведінки. Відповідно, інформаційні посили такого типу не повинні визнаватися легітимними інструментами маркетингового менеджменту.

Обмеження, притаманні нейромаркетинговим технологіям, мають бути чітко усвідомлені та взяті під контроль з боку менеджменту компаній, оскільки вони несуть ризики репутаційних і правових втрат. При формуванні маркетингових комунікацій доцільним є застосування ідентифікаційних ознак граничних факторів нейромаркетингу в інструментарії управління ІМК. Систематизовані в дослідженні потенційні загрози мають бути усунуті через механізми ризик-менеджменту задля зниження або недопущення ризиків, пов'язаних із негативною реакцією суспільства на спроби маніпулятивного впливу на масову свідомість.

Перехід до управління ІМК розглядається як управлінська інновація, яка потребує залучення персоналу, здатного до реалізації інноваційних рішень. У новому цифровому середовищі інноваційна активність працівників вважається одним із ключових ресурсів підвищення продуктивності праці через впровадження новацій [47].

Актуальною є проблема готовності персоналу до інновацій та вибору адаптивних стратегій. Це включає уточнення критеріїв готовності, систематизацію адаптаційних стратегій, а також оцінку ролі особистих цілей співробітників у формуванні мотиваційних систем. Прогнозування ефективності управління інноваційним розвитком підприємств має ґрунтуватися на комплексній оцінці наявності необхідних факторів, зокрема:

- належного темпу поширення знань між підрозділами;
- обміну знаннями з партнерами та всередині компанії;
- ефективного наукового співробітництва;
- координації діяльності крос-функціональних інноваційних команд;

– адекватного рівня досліджень для прийняття оптимальних управлінських рішень;

– співпраці з підприємствами галузі для обміну досвідом щодо впровадження інновацій.

Важливою складовою є формування міжфункціональних команд, зокрема:

1. формування команд з фахівців, які готові до змін організаційного середовища;
2. прогнозування можливих адаптивних стратегій персоналу й забезпечення контролю за процесом адаптації;
3. готовність працівників до подолання інерційності щодо змін вимог до маркетингової діяльності;
4. здатність підтримувати темпи оновлення управлінських процесів та здійснювати самоконтроль у нових умовах.

Для ефективної реалізації інноваційних стратегій необхідно створити умови для професійного розвитку, співпраці та обміну ідеями серед працівників [23]. Реформування управлінських систем у компаніях потребує формування команд із новою соціально-психологічною атмосферою, методологічною та інформаційною структурою, набуття нових компетенцій персоналом, опанування новітніх технологій, спільного обговорення й реалізації нових підходів до корпоративної взаємодії.

В адаптаційному процесі розрізняють первинну адаптацію (входження нових співробітників) та вторинну адаптацію (реакція на зміну умов діяльності, зокрема інноваційні трансформації маркетингу). Успішна адаптація передбачає подолання внутрішнього конфлікту між особистістю й організаційним середовищем задля самореалізації працівника.

Адаптивна поведінка включає активні й пасивні стратегії (копінг-стратегії), такі як: вирішення проблем, пошук соціальної підтримки, уникнення, психологічне подолання. Вибір стратегії залежить від оцінки працівником ступеня загрози, доступних ресурсів і ефективності власних дій.

Ідентифікація таких стратегій серед працівників дозволяє краще контролювати інноваційні процеси. Поведінка персоналу визначається його особистими цінностями, життєвими цілями (термінальні цінності) та засобами досягнення (інструментальні цінності). Управління організаційною поведінкою персоналу передбачає врахування її цільових орієнтирів у поєднанні з внутрішньою мотивацією та зовнішніми стимулами середовища. Реалізація дій відбувається через формування цільових проєктів, які поєднують можливості особистості із системою корпоративного цілепокладання.

РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМК ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика та зовнішнє оточення ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» є одним із найбільших національних ритейлерів в Україні, який пройшов тривалий шлях трансформації від регіонального підприємства до всеукраїнської торговельної мережі. Компанія була заснована в 1993 році в місті Дніпро (тоді - Дніпропетровськ) як «АТБ» - аббревіатура, що означає «Агротехбізнес». Першопочатково підприємство займалося оптовою торгівлею продовольчими товарами та співпрацювало з виробниками на регіональному рівні. Основний акцент на початковому етапі діяльності робився на формуванні логістичної структури та створенні базових умов для ефективного товарообігу.

Однак вже на початку 2000-х років керівництво компанії прийняло стратегічне рішення про зміну формату діяльності, орієнтуючись на розвиток роздрібної торгівлі. Це рішення стало поворотним моментом в історії підприємства. У 2003 році відбулося офіційне перетворення компанії в ТОВ «АТБ-маркет» та відкриття перших продуктових магазинів нового формату - дискаунтерів, які працювали за принципом «низькі ціни щодня».

Головною метою стало забезпечення доступу широких верств населення до якісних товарів першої необхідності за помірною ціною. Така стратегія дозволила швидко завоювати довіру споживачів, а також послідовно розширювати географію присутності на ринку. Компанія почала активно відкривати торгові точки в різних регіонах України, використовуючи стандартизовані бізнес-процеси, автоматизовану систему постачання та централізовану логістику.

Однією з ключових складових успішного розвитку ТОВ «АТБ-маркет» стало впровадження інноваційних технологій управління ланцюгами постачання, що дозволило мінімізувати витрати та забезпечити стабільну

якість обслуговування в умовах масштабування мережі. Компанія сформувала власну логістичну інфраструктуру, яка включає сучасні розподільчі центри, транспортні підрозділи та систему контролю якості.

Особливу роль у становленні підприємства відіграв людський капітал. З перших років існування компанія інвестувала у професійний розвиток персоналу, формувала систему внутрішніх стандартів, корпоративну культуру та підходи до клієнтоорієнтованості. Це дозволило забезпечити не лише ефективне функціонування, але й гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема під час кризових періодів.

Сьогодні ТОВ «АТБ-маркет» - це не просто мережа продовольчих магазинів, а соціально відповідальний бізнес, що відіграє значну роль в економіці країни, забезпечуючи тисячі робочих місць та підтримуючи національного виробника. Історія створення та розвитку компанії є прикладом ефективної реалізації бізнес-стратегії в умовах трансформаційного розвитку українського ринку.

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, стала безпрецедентним викликом для всіх секторів економіки, зокрема для ритейлу. ТОВ «АТБ-маркет» - одна з найбільших торговельних мереж України - виявилася в епіцентрі кризових процесів, оскільки її діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки країни.

З початком бойових дій компанія зазнала значних прямих і непрямих втрат. Частина магазинів, що функціонували у зоні активних бойових дій, була повністю зруйнована або тимчасово втрачена внаслідок окупації. За різними оцінками, мова йде про десятки торговельних об'єктів, а також складських приміщень і логістичних вузлів, які були пошкоджені або знищені. Також були перервані логістичні ланцюги постачання, що спричинило тимчасові перебої у доставці продукції до магазинів у центральних та східних регіонах.

Серйозним випробуванням стали і кадрові втрати - частина працівників була змушена евакуюватися, вступити до лав Збройних Сил України або

змінити місце проживання. Це ускладнило забезпечення стабільного функціонування торгових точок у низці регіонів.

Попри всі труднощі, ТОВ «АТБ-маркет» продемонструвало високий рівень стійкості та адаптивності до екстремальних умов. Одним із найважливіших досягнень стало оперативне переформатування логістичних процесів, зокрема - зміна маршрутів постачання, використання нових логістичних хабів у відносно безпечних регіонах, а також оптимізація товарних запасів. Компанія зуміла зберегти функціонування переважної більшості магазинів, а також забезпечити стабільну наявність основних соціально значущих товарів. Поточні умови функціонування ТОВ «АТБ-маркет» представлено у матриці PEST-аналізу.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Фактор	Опис впливу на ТОВ «АТБ-маркет»
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> - Військовий стан в Україні спричиняє ризики для безперервної роботи магазинів у прифронтових регіонах. - Регулярні зміни в державному регулюванні цін на соціально важливі продукти. - Підтримка з боку держави українського бізнесу, у т.ч. податкові пільги, грантові програми. - Ризики, пов'язані з логістикою через воєнну інфраструктурну нестабільність. - Зростання вимог до прозорості ланцюгів постачання, з урахуванням антикорупційної політики та міжнародної допомоги.
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляція та девальвація гривні впливають на купівельну спроможність населення і цінову політику мережі. - Зростання витрат на логістику, енергоносії, охорону та персонал. - Падіння доходів населення зумовлює акцент на доступності цін і розширення формату дискаунтера. - Вимушене скорочення або релокація бізнесу конкурентів створює можливості для розширення мережі. - Збільшення попиту на товари першої необхідності, власні торгові марки (Private Label).
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Масова міграція населення (внутрішня та зовнішня) змінює регіональну структуру споживання. - Підвищення попиту на гуманітарну продукцію, соціальні ціни, акційні товари. - Зростання очікувань споживачів щодо безпеки, якості та прозорості товарів. - Формування нових ціннісних моделей споживання (підтримка українського виробника, «економне» споживання). - Соціальна відповідальність як конкурентна перевага: благодійні програми, підтримка ВПО, ветеранів.

Продовження таблиці 2.1

Фактор	Опис впливу на ТОВ «АТБ-маркет»
Технологічні (Т)	<ul style="list-style-type: none"> - Активне впровадження цифрових сервісів: мобільний додаток, програми лояльності, онлайн-каталоги. - Розвиток автоматизованих логістичних центрів, що оптимізують ланцюги постачання. - Використання Big Data та CRM для персоналізації пропозицій і маркетингових кампаній. - Впровадження енергозберігаючих технологій у магазинах та холодильному обладнанні. - Розвиток онлайн-торгівлі та співпраця з платформами доставки (Glovo, Raketa, власна система).

Джерело: складено автором

Ця матриця допомагає краще зрозуміти стратегічне середовище функціонування компанії в умовах війни, кризи та цифрових трансформацій.

Крім того, ТОВ «АТБ-маркет» активно долучився до волонтерських і гуманітарних ініціатив. З перших днів війни компанія розпочала постачання продуктів харчування, води та засобів першої необхідності для потреб ЗСУ, територіальної оборони та мирного населення, що опинилося в зонах гуманітарної кризи. У межах корпоративної соціальної відповідальності були запуснені програми підтримки постраждалих регіонів, зокрема - безоплатна передача товарів, адресна допомога родинам працівників, евакуація персоналу та забезпечення тимчасовим житлом.

Одним із символічних досягнень стало збереження робочих місць - навіть в умовах скорочення обсягів торгівлі та тимчасової втрати частини інфраструктури, компанія продовжувала виплачувати заробітну плату, підтримувала соціальні пакети, а також здійснювала поступове повернення до довоєнної режиму роботи там, де це було можливо.

Варто також відзначити, що компанія інвестувала у цифрову трансформацію, зокрема - в розвиток онлайн-сервісів, мобільних додатків та інструментів електронного документообігу. Це дозволило не лише зменшити фізичне навантаження на персонал, а й краще відповідати на потреби клієнтів в умовах обмеженого доступу до магазинів.

Отже, попри втрати, зумовлені воєнними подіями, ТОВ «АТБ-маркет» змогло зберегти свою інституційну сталість, забезпечити виконання соціальної місії та зміцнити репутацію надійного національного ритейлера. Компанія продовжує адаптуватися до нових викликів, демонструючи приклад ефективного кризового менеджменту та відповідального бізнесу в умовах війни.

ТОВ «АТБ-маркет» вже тривалий час утримує лідерські позиції на українському ринку ритейлу, зокрема в сегменті дискаунтерів. Однак, попри потужну присутність, компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку інших національних і міжнародних мереж, які постійно модернізують свої стратегії, запроваджують інновації та змагаються за лояльність споживачів.

Одним із головних конкурентів ТОВ «АТБ-маркет» є мережа супермаркетів «Сільпо», що входить до холдингу Fozzy Group. Ця мережа орієнтована на середній та преміальний сегменти споживачів і активно розвиває формат experience-based shopping - торгівлю з акцентом на емоції, індивідуальність обслуговування та інтер'єрну унікальність. Компанія «Сільпо» також активно впроваджує цифрові технології, мобільні додатки, кешбек-системи та власні кулінарні продукти, що підвищує її конкурентоспроможність серед вимогливих покупців.

Ще одним суттєвим конкурентом є мережа «Varus», що представлена переважно у центральних і східних регіонах України. Вона конкурує з «АТБ-маркет» не лише за локації, але й за ціновий сегмент, маючи схожу модель розвитку у форматі супермаркетів біля дому. «Varus» зосереджується на програмах лояльності, співпраці з локальними виробниками та оптимізації асортименту, особливо в категорії свіжої продукції.

У сегменті гіпермаркетів та торговельних центрів присутня мережа «Auchan», яка, хоча й не має настільки широкої мережі, як «АТБ-маркет», однак залишається впливовим гравцем у великих містах. Основною перевагою «Auchan» є конкурентоспроможна цінова політика, великий асортимент

товарів, включаючи імпорتنу продукцію, а також високий рівень логістичної організації.

До когорти конкурентів також входить мережа «Novus», яка активно розвивається в Києві та обласних центрах. «Novus» позиціонує себе як мережу з європейськими стандартами обслуговування та широким вибором імпортованої продукції. Ця мережа орієнтована на покупців із вищими доходами, проте у період кризи також адаптує асортимент і пропозиції до масового споживача.

Окремо варто згадати про мережу «Епіцентр», яка, попри основну спеціалізацію на товарах для дому, активно розвиває продуктовий напрямок «Епіцентр К». Завдяки наявності великих торгових площ, ця компанія з легкістю інтегрує гіпермаркети продовольчого формату, що посилює її позиції у регіонах з недостатньо розвиненою продуктовою інфраструктурою.

На локальному рівні ТОВ «АТБ-маркет» також стикається з конкуренцією з боку мереж невеликих супермаркетів та магазинів формату «біля дому», таких як «Клас», «Траш!», «Копійка», «Наш Край», «Делікат», «Фуршет» (до його злиття) та інших. Ці гравці, хоч і не мають масштабів «АТБ-маркет», однак утримують лояльну аудиторію завдяки географічній зручності, індивідуальному підходу до клієнтів та акценту на місцеву продукцію.

Зростаючий виклик для ТОВ «АТБ-маркет» становить також сегмент онлайн-торгівлі, де поступово зміцнюються позиції платформи Glovo, Rozetka, Zakaz.ua, а також власні онлайн-магазини конкурентів. Цифрова трансформація торгівлі створює нові вектори конкуренції, де важливою є не тільки ціна, але й швидкість доставки, гнучкість асортименту та зручність користувацького інтерфейсу.

У підсумку, конкурентне середовище ТОВ «АТБ-маркет» є динамічним, багаторівневим і включає як гравців масового сегменту, так і преміум-категорії. Успішність компанії в таких умовах залежить від здатності

адаптувати стратегії, впроваджувати інновації, підтримувати якість сервісу та оптимізувати логістичні й маркетингові рішення в реальному часі.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням сучасних умов функціонування компанії

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Найбільша роздрібна мережа в Україні з понад 1000 магазинів у різних регіонах. - Власна логістична система та розвинена інфраструктура складів. - Активне використання Private Label - доступні товари власних торгових марок. - Сильна програма лояльності, популярність серед споживачів. - Досвід швидкого реагування на кризові ситуації (COVID-19, війна). 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені можливості роботи у тимчасово окупованих і прифронтових зонах. - Частина магазинів зазнала пошкоджень або була знищена під час бойових дій. - Залежність від внутрішнього попиту, складність в експортній експансії. - Перевантаженість логістичних маршрутів у воєнний період. - Іноді сприймається як дискаунтер, що ускладнює преміум-позиціонування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки у відносно безпечних регіонах, включаючи відбудову на деокупованих територіях. - Розвиток онлайн-торгівлі та співпраця з платформами доставки. - Посилення іміджу через участь у гуманітарних і соціальних ініціативах. - Підвищення попиту на українські бренди та товари з локальним виробництвом. - Можливість автоматизації процесів для зниження витрат та підвищення ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Тривала війна та її наслідки: руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення. - Високий рівень конкуренції з боку локальних мереж і міжнародних онлайн-платформ. - Зростання цін на енергоносії, логістику та товари першої необхідності. - Психоемоційна втома персоналу, ризики плинності кадрів. - Можливі законодавчі зміни в регулюванні роздрібною торгівлі або податкової політики.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет» окреслює стратегічну позицію компанії у складних сучасних умовах. Його результати свідчать про наявність значного внутрішнього потенціалу для збереження лідерства на ринку роздрібною торгівлі навіть в умовах воєнного часу. Водночас аналіз виявляє і критичні зони уразливості, пов'язані з територіальною структурою мережі, репутаційними обмеженнями й загрозами зовнішнього середовища, що вимагають адаптивного, проактивного управлінського підходу.

Особливо важливим є баланс між можливостями розвитку та зовнішніми загрозами, адже в контексті війни традиційні бізнес-моделі більше не

гарантують стабільності. Компанія має зміщувати акценти зі зростання через розширення до зростання через ефективність, інноваційність та соціальну відповідальність. Зусилля щодо цифровізації, зміцнення логістики та диверсифікації каналів продажу можуть перетворити наявні виклики на точки зростання.

Загалом, SWOT-матриця вказує на необхідність гнучкої стратегії, яка спиратиметься на сильні сторони, але водночас - враховуватиме реальні ризики і вчасно реагуватиме на зміни в макро- та мікросередовищі. Для ТОВ «АТБ-маркет» ключовим завданням стає збереження стійкості бізнес-моделі через посилення адаптивного потенціалу й розвиток нових форм споживчої взаємодії.

2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Порівняльний баланс є дієвим інструментом фінансового аналізу, що дозволяє виявити динаміку змін у структурі активів і пасивів підприємства. Він дає змогу побачити, як змінюються вартість основних засобів, рівень запасів, дебіторська заборгованість, обсяг зобов'язань тощо. Завдяки цьому аналізу можна зробити висновки про фінансову стабільність компанії, її здатність покривати власні зобов'язання, ефективність управління ресурсами та рівень залежності від зовнішнього фінансування.

Порівняння балансових показників за декілька періодів дозволяє оцінити, чи зростає фінансова стійкість підприємства, покращується чи погіршується його платоспроможність, наскільки ліквідними є активи. Важливим моментом є аналіз структури капіталу: чи достатньо у компанії власних коштів для забезпечення її операційної діяльності, чи вона потребує залучення позикових ресурсів. Таким чином, цей вид аналізу є основою для ухвалення зважених управлінських рішень та довгострокового стратегічного планування. Порівняльний баланс за період 2021-2023 рр. ТОВ «АТБ-маркет» представлено у додатку Б.

Щодо результатів аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у 2021-2023 роках, можна відзначити позитивну тенденцію: вартість майна компанії зростає на 11,8 млн. грн., що свідчить про активний розвиток. Серед факторів, які сприяли покращенню, варто виокремити зростання вартості основних засобів, товарних запасів, нерозподіленого прибутку, а також оптимізацію управління кредиторською заборгованістю. Це може бути свідченням підвищення ефективності контролю за фінансовими потоками та загального посилення операційної діяльності.

Разом із тим, були й деякі негативні зрушення. Зменшення обсягу нематеріальних активів, незавершених капітальних вкладень, зростання дебіторської заборгованості та довгострокових зобов'язань можуть свідчити про певні труднощі у сфері інвестиційної діяльності, що потребує подальшої уваги й коригування управлінських рішень.

Окремо варто виділити значення коефіцієнтного аналізу, який є важливим методом оцінки фінансового стану підприємства через співвідношення ключових показників. Завдяки цьому підходу можна глибше зрозуміти ліквідність, прибутковість, ділову активність і фінансову незалежність компанії. Його перевага полягає в можливості порівняння результатів як у динаміці, так і з аналогічними компаніями галузі, що створює передумови для більш об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства.

У випадку ТОВ «АТБ-маркет» доцільно аналізувати групу базових коефіцієнтів, що характеризують його фінансову стійкість, платоспроможність і прибутковість. Вони включають коефіцієнти ліквідності, рентабельності, автономії, фінансування, а також оборотності активів і запасів. Це дозволяє скласти комплексне уявлення про динаміку показників і зробити висновки щодо сильних і слабких сторін фінансової моделі компанії.

Таблиця 2.3 - Показники, що характеризують стан активів підприємства

Коефіцієнт	Формула	2021р.	2022 р.	2023 р.
Зносу ОЗ	Знос ОЗ/Первісна вартість ОЗ	0,39	0,44	0,50
Строку використання	Залишкова вартість ОЗ/Первісна вартість ОЗ	0,62	0,57	0,51
Вибуття	ОЗ, що вибули/первісна вартість ОЗ	0,01		-
Оновлення	Надходження ОЗ/первісна вартість	0,03	-	-
Амортизації НА	Знос НА/первісна вартість НА	0,78	0,72	0,74
Реальної вартості майна	(ОЗ за залишковою вартістю+виробничі запаси+незавершене вир-во)/ активу балансу	0,54	0,54	0,49
Рентабельності ОЗ	Чистий прибуток/середня величина ОЗ за рік	0,39	0,11	0,10
Виробничої віддачі ОЗ	Виручка від реалізації/середня величина ОЗ за залишковою вартістю	7,00	6,64	8,40

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Розглянемо зміни, що відбулися, на основі коефіцієнтного аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Компанія демонструє недостатній рівень оновлення основних засобів, що можна пояснити впливом економічних труднощів, пов'язаними з воєнним станом. Підвищення коефіцієнта зносу свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази та необхідність оновлення обладнання та інфраструктури в майбутньому.

Крім того, спостерігається зменшення коефіцієнта строку експлуатації основних засобів, що вказує на зниження залишкової вартості порівняно з початковою. Така тенденція може бути результатом більш інтенсивного зносу, активнішого нарахування амортизації або списання морально застарілих активів.

Таблиця 2.4 - Аналіз оборотних активів ТОВ «АТБ-маркет»

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обороту	Чистий дохід / Середні ОА за рік	3,81	3,55	4,09
Завантаження	Середні ОА за рік / Чистий дохід	0,10	0,28	0,24
Ефективності	Валовий прибуток / Середні ОА за рік	0,67	0,19	-
Рентабельності	Коефіцієнт ефективності *100%	67%	19%	-

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Що стосується аналізу оборотних активів, то він дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Йдеться, зокрема, про швидкість обігу таких елементів, як запаси, дебіторська заборгованість та інші короткострокові активи. Ефективність обігу напряду впливає на загальний фінансовий стан компанії, її платоспроможність і здатність досягати сталого рівня рентабельності.

Наведемо розрахунок показників ліквідності ТОВ «АТБ-маркет» у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників ліквідності ТОВ «АТБ-маркет»

Коефіцієнт	Формула	р.	р.	р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/поточні зобов'язання			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання			
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-поточні зобов'язання)/поточні зобов'язання			
Загальний коефіцієнт покриття	Усі активи/Усі зобов'язання			

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Ці коефіцієнти свідчать про поступове покращення загальної платоспроможності компанії, проте деякі показники, як-от коефіцієнт поточної ліквідності, залишаються нижчими за рекомендований рівень, що свідчить про брак коштів для покриття поточних зобов'язань.

З аналізу ліквідності ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2021-2023 років ми побачили, що слід звернути увагу на коефіцієнт поточної ліквідності, тому для цього необхідно:

1) Збільшення оборотних активів. З цією метою доцільно провести: оптимізацію управління дебіторською заборгованістю, скорочення термінів оплати, запровадження штрафів за прострочення платежів, використання

факторингу для швидкого отримання коштів, збільшення грошових коштів, продаж зайвих активів, отримання короткострокових позик або збільшення кредитного ліміту, збільшення запасів, якщо це виправдано.

2) Зменшення поточних зобов'язань шляхом: погашення короткострокової заборгованості, оптимізації графіка платежів, щоб уникати накопичення боргів, переукладання угод з постачальниками для подовження термінів оплати, реструктуризації боргів, переведення частини короткострокових зобов'язань у довгострокові, управління кредиторською заборгованістю, ведення переговорів із кредиторами для перегляду умов співпраці.

3) Збільшення доходів через збільшення обсягів продажу та запуск додаткових акцій та маркетингових кампаній.

Оцінка фінансової результативності підприємства є неможливою без глибокого аналізу рентабельності, адже саме ці показники демонструють здатність компанії отримувати прибуток від використання ресурсів. Вони дозволяють оцінити ефективність вкладень капіталу, продуктивність діяльності та доцільність витрат. На основі таких показників формується загальне розуміння фінансової стійкості підприємства, а також приймаються стратегічні управлінські рішення, що спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності ТОВ «АТБ-маркет»

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Економічна рентабельність	Валовий прибуток/середнє значення капіталу	26,02%	80%	84,26%
Рентабельність виробничих ресурсів	Прибуток до оподаткування/середня вартість основних виробничих засобів та матеріальних оборотних, активів	135,01%	246,4%	317,3%
Загальна рентабельність	Прибуток від реалізації продукції/середня сума основних фондів та оборотних коштів.	7,54%	2,28%	1,56%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Проведений аналіз рентабельності ТОВ «АТБ-маркет» свідчить про позитивні тенденції. Зокрема, зростання економічної рентабельності вказує на те, що компанія з кожним роком ефективніше використовує наявний капітал для створення прибутку. Підвищення рівня рентабельності виробничих ресурсів додатково підтверджує здатність підприємства отримувати більший фінансовий результат з одиниці вкладених ресурсів. Водночас варто звернути увагу на зниження загальної рентабельності, що може свідчити про зменшення ефективності використання всіх активів (як необоротних, так і оборотних) у процесі реалізації продукції.

Не менш важливою складовою фінансового аналізу є вивчення оборотності капіталу, оскільки цей показник демонструє, як швидко активи підприємства перетворюються на виручку. Високий рівень оборотності свідчить про оперативність обігу ресурсів, що є позитивним фактором для підтримання ліквідності та забезпечення стабільного грошового потоку.

Таблиця 2.7 - Показники оборотності капіталу ТОВ «АТБ-маркет»

Коефіцієнт	Формула	р.	р.	р.
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	виручка/середня значення ОА за рік			
Коеф закріплення оборотного капіталу	Зворотне до коефіцієнту оборотності			
Тривалість одного обороту	дні/коеф обороту			
Тривалість операційного циклу	дні*(середні записи + середнє Деб заб)/виручка поточний рік			
Тривалість фінансового циклу	$D(З+ДЗ-КЗ)/ВР$			
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Нерозподілений прибуток/усього за розділом 1 (пасиви)			

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Аналіз даних свідчить, що оборотність оборотного капіталу ТОВ «АТБ-маркет» залишається на задовільному рівні. Проте наявність значної дебіторської заборгованості може свідчити про затримки у надходженні

коштів, що, у свою чергу, негативно впливає на платоспроможність компанії. Крім того, подовження тривалості фінансового циклу сигналізує про необхідність вдосконалення управління оборотними активами, зокрема - запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Додатково було проаналізовано коефіцієнт стійкого економічного зростання, який дозволяє оцінити потенціал підприємства щодо самофінансування розвитку без залучення зовнішніх джерел. Його значення свідчить про наявність перспектив для подальшого зростання за умови оптимізації витрат та раціонального використання капіталу.

Таким чином, результати дослідження свідчать про наявність позитивних змін у фінансовій діяльності ТОВ «АТБ-маркет», однак вказують і на низку проблемних моментів, які потребують реагування.

2.3. Заходи з підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» - один із лідерів роздрібною торгівлі в Україні, який активно використовує ІМК для підтримки лояльності клієнтів, утримання конкурентних позицій та розширення своєї ринкової присутності. Підприємство реалізує багатокомпонентну стратегію комунікацій, що включає як традиційні, так і цифрові інструменти взаємодії з цільовою аудиторією.

Одним із ключових елементів ІМК компанії є реклама, яка охоплює телебачення, радіо, зовнішні рекламні конструкції, інтернет-просування та розсилки. Компанія постійно інформує споживачів про акції, новинки асортименту, знижки та програми лояльності, використовуючи яскравий і впізнаваний візуальний стиль.

Інтернет-маркетинг став ваговою складовою комунікаційної стратегії. Офіційний сайт, мобільний застосунок, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) та email-розсилки створюють цілісну платформу

цифрового контакту з покупцем. Особливу роль відіграє мобільний застосунок мережі, у якому зібрані персоналізовані пропозиції, програма лояльності та електронні купони.

ТОВ «АТБ-маркет» також активно застосовує PR-інструменти - зокрема, публікації у ЗМІ, соціальні ініціативи, благодійні проекти, екологічні кампанії. Це формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу. Наприклад, участь у допомозі ЗСУ та підтримка малозабезпечених верств населення через спеціальні акційні товари створює довіру до бренду.

Особисті продажі відіграють меншу роль, однак компанія приділяє увагу якості обслуговування в торгових точках, що є складовою загального сприйняття бренду. Крім того, стимулювання збуту через регулярні акції, сезонні розпродажі, знижки на окремі категорії товарів забезпечує залучення нових клієнтів і повторні покупки.

Інтегровані маркетингові комунікації ТОВ «АТБ-маркет» вирізняються чітко визначеною стратегією, орієнтованістю на масового споживача та використанням взаємопідсилювальних каналів комунікації, що формують цілісний, зрозумілий і послідовний імідж бренду. Компанія прагне до ефективної взаємодії з клієнтами на кожному етапі їхнього споживчого шляху - від першого контакту до формування сталих лояльних відносин.

ТОВ «АТБ-маркет» має найширше покриття і найбільш економічно орієнтовану ІМК-стратегію. «Сільпо» вирізняється креативністю та нестандартним підходом. «Novus» і «Varus» роблять ставку на якість і стабільність, але з меншим емоційним впливом.

Перехід до ІМК-управління передбачає не просто зміну інструментів, а глибоку перебудову внутрішньокорпоративних комунікацій і перегляд цілей маркетингової взаємодії. Замість традиційного акценту на інформування про продукт або послугу, компанії фокусуються на координації попиту та впливі на поведінку споживачів.

Таблиця 2.8 - Порівняльна таблиця інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ-маркет» та його основних конкурентів на українському ринку ритейлу

Критерії / Компанія	АТБ-маркет	Сільпо (Fozzy Group)	Novus	Varus
Основна цільова аудиторія	Масовий споживач, low-cost	Середній+ сегмент, lifestyle	Середній сегмент	Середній сегмент
Рекламна стратегія	Агресивна цінова реклама, флаєри, TV, зовнішня реклама	Креативна іміджева реклама, унікальні концепції	Орієнтація на якість та європейський стиль	Акцент на акції, знижки, регіональні кампанії
Цифровий маркетинг	Сайт, мобільний додаток, соцмережі, email-розсилка	Потужні соцмережі, AR-фільтри, мобільний додаток	Стриманий, сайт + додаток	Соцмережі, мобільний додаток
Програма лояльності	«АТБ Клуб» - бонуси, купони	«Власний рахунок», персональні пропозиції	Novus Bonus Card	«VARUS-бонус» - бали за покупки
PR і соціальні ініціативи	Підтримка ЗСУ, допомога ВПО, соціальні акції	Освітні проекти, креативні події, zero waste	Соціальна реклама, донати	Локальні ініціативи, благодійність
Стимулювання збуту	Часті акції, «товар тижня», великі знижки	Тематичні фестивалі, колекції, премії	Сезонні акції	Акційні каталоги, кешбек
Імідж бренду	Доступність, економія, простота	Яскравість, унікальність, задоволення	Якість, комфорт, преміальність	Надійність, близькість до споживача
Інноваційність каналів ІМК	Висока: геомаркетинг, push-сповіщення	Висока: гейміфікація, віртуальні продукти	Середня	Середня

Джерело: складено автором

Сучасні тенденції розвитку маркетингових стратегій визначаються зростаючим розмаїттям комунікаційних каналів і активним розвитком цифрових технологій. Це спонукає компанії до поглиблення інтеграційних процесів у сфері маркетингового управління.

Однією з ключових проблем у цьому контексті є нестача практичних матеріалів, що детально описують впровадження ІМК на різних рівнях

управління. Особливо це актуально для підприємств роздрібно́ї торгівлі, де управлінський персонал часто не має доступу до прикладних інструментів формування ІМК-систем та безпосередньої реалізації маркетингової стратегії.

З метою вирішення цієї проблеми запропоновано авторську програму побудови механізму управління ІМК для ТОВ «АТБ-маркет». Вона передбачає використання аналітичних методів для оцінки ефективності запропонованих комунікаційних стратегій на оперативному, функціональному та стратегічному рівнях менеджменту.



Рисунок 2.1 - Структура управління розробкою маркетингових стратегій в менеджменті ІМК ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором

З метою підвищення ефективності управління маркетинговими комунікаціями доцільно впровадити Програму підвищення ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ-маркет».

Мета даної Програми - підвищення ефективності ІМК ТОВ «АТБ-маркет» через оптимізацію каналів комунікації, вдосконалення взаємодії з цільовою аудиторією та посилення позиціонування бренду на ринку роздрібної торгівлі. Програма передбачає впровадження комплексу стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення цілісності, узгодженості та результативності всіх маркетингових повідомлень підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Напрями Програми підвищення ефективності ІМК ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: складено автором

Основні напрями Програми:

1. Формування єдиної комунікаційної стратегії. Передбачає уніфікацію всіх елементів візуальної та вербальної ідентичності бренду: логотипу, слогану, кольорової гами, tone of voice. Це дозволить забезпечити впізнаваність компанії в усіх каналах - від телебачення до соціальних мереж.

2. Впровадження омніканальної CRM-системи. Розробка і запуск централізованої системи управління комунікаціями з клієнтами дозволить забезпечити персоналізований підхід у маркетингових повідомленнях.

Зокрема, це стосуватиметься розсилок через мобільний додаток, e-mail, push-повідомлень та соціальні мережі.

3. Модернізація програми лояльності. Оновлена програма лояльності передбачає: персоналізовані пропозиції, бонусні механізми, інтеграцію з мобільним додатком, гейміфікацію (завдання, рівні, нагороди). Це сприятиме збільшенню утримання клієнтів та стимулюванню повторних покупок.

4. Посилення цифрової присутності. Використання сучасних цифрових каналів комунікації: регулярний контент у TikTok, Instagram, YouTube Shorts; співпраця з інфлюенсерами; просування локальних акцій через геотаргетинг. Це дозволить охопити молодшу аудиторію та збільшити залучення клієнтів.

5. Використання інтерактивних технологій у фізичних магазинах. Впровадження AR/QR-активацій, інформаційних digital-панелей, аудіооголошень зі спеціальними пропозиціями створює сучасний клієнтський досвід і підвищує ефективність впливу на споживачів безпосередньо в точці продажу.

6. Моніторинг ефективності комунікацій. Запроваджується система оцінювання ІМК за ключовими показниками: охоплення, рівень залучення, коефіцієнт повторних покупок, рівень впізнаваності бренду, емоційна прихильність споживачів.

Заплановані результати реалізації цієї Програми:

- підвищення впізнаваності бренду на 20–30%;
- зростання лояльності клієнтів та повторних покупок;
- збільшення ефективності рекламних кампаній;
- покращення клієнтського досвіду;
- формування стабільного емоційного зв'язку з аудиторією.

Погоджуючись з попередньою оцінкою ефективності запропонованої Програми, оцінимо її окупність. Оцінка окупності Програми підвищення ефективності ІМК ТОВ «АТБ-маркет» передбачає порівняння витрат на впровадження заходів із прогнозованим фінансовим ефектом від їх реалізації.

Таблиця 2.9 - Загальні витрати на впровадження Програми (орієнтовно на 12 місяців)

Компонент програми	Орієнтовні витрати, тис. грн
CRM-система та персоналізація	4 500
Модернізація програми лояльності (включно з гейміфікацією)	3 000
SMM та цифрові кампанії (інфлюенсери, таргетинг, контент)	6 000
Ребрендинг / оновлення фірмового стилю	2 000
Digital-рішення в магазинах (екрани, QR/AR інтеграція)	5 000
Аналітика, дослідження та моніторинг KPI	1 000
Загалом витрати:	21 500

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10 - Прогнозований фінансовий ефект від впровадження Програми

Показник	Поточне значення	Очікуване після програми	Різниця	Коментар
Щомісячний виторг	3 200 млн. грн.	3 328 млн. грн. (+4%)	+128 млн. грн.	Завдяки зростанню лояльності, залученню нових клієнтів, персоналізованим акціям
Рентабельність	7% (довосенна)	7,4%	+0,4%	Покращення структури витрат та підвищення ефективності
Додатковий прибуток на рік	—	~512 млн. грн.	—	$128 \times 12 \text{ міс.} \times 0,4 = 512 \text{ млн. грн.}$ додаткового прибутку

Джерело: складено автором

Період окупності (ROI):

Загальні витрати на програму: 21,5 млн. грн.

Очікуваний додатковий прибуток на рік: 512 млн. грн.

Період окупності = $21,5/512 \approx 0,042$ року ≈ 15 днів.

Програма ІМК для ТОВ «АТБ-маркет» є високоефективною, із надзвичайно коротким періодом окупності (менше місяця). Це обумовлено великою масштабністю компанії, значним обсягом щомісячного виторгу та потенціалом для підвищення маржинальності за рахунок покращення комунікацій і цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

Система управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМК) розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів, що впроваджуються у загальну корпоративну структуру управління підприємствами. Вона передбачає єдину систему планування та контролю, тісно інтегровану в загальний менеджмент компанії. Такий підхід забезпечує швидку адаптацію до змін ринкової ситуації, оскільки передбачає як ефективне використання внутрішніх ресурсів компанії, так і динамічну взаємодію із зовнішнім середовищем. В основі функціонування системи - глибокий аналіз ринку, що слугує базою для формування ефективних управлінських рішень.

Впровадження системи ІМК передбачає освоєння нових маркетингових підходів і технологій, що створює умови для формування нових типів комунікацій, раніше не притаманних компанії. Цей процес є проявом управлінських інновацій, адже трансформує чинну модель корпоративного управління. Зокрема, змінюється організаційна структура, система мотивації працівників, а також підходи до контролю ефективності управлінських рішень.

Такі трансформації реалізуються в рамках інноваційної стратегії підприємства та потребують розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу. Це дозволяє поступово впроваджувати елементи інтегрованого маркетингу, послідовно переходячи до повноцінної ІМК-системи управління.

Водночас традиційні методи оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, зокрема дохідний підхід, не завжди повною мірою відображають реальний ефект від реалізованих заходів. У зв'язку з цим пропонується застосування розширеної системи критеріїв, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні показники ефективності (наприклад, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, репутація).

Крім того, запропонована концепція подвійного оцінювання результатів управління ІМК («2 рівні - 2 підходи») передбачає наявність двох точок контролю: технологічної (на операційно-функціональному рівні) та корпоративної (на стратегічному рівні). Для кожного з рівнів реалізуються два підходи до оцінювання - економічний (на основі фінансових показників) і нематеріальний (на основі якісних змін у сприйнятті компанії споживачами та партнерами).

Після проведеного детального аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» можна зробити висновок, що підприємство демонструє достатньо високу ринкову стійкість, проте має окремі недоліки, які потребують уваги для підвищення ефективності та покращення фінансових результатів. З метою зміцнення позицій компанії доцільно впровадити низку стратегічних заходів.

По-перше, варто оптимізувати фінансову структуру підприємства. Це передбачає зменшення боргового навантаження шляхом перегляду умов чинних кредитних зобов'язань. Одночасно слід працювати над збільшенням частки власного капіталу, наприклад, шляхом додаткової емісії акцій або залучення внесків від засновників компанії.

По-друге, особливу увагу варто приділити залученню інвестицій. Розвиток партнерських зв'язків із венчурними фондами, банківськими структурами, приватними інвесторами та державними фінансовими програмами може стати важливим джерелом додаткових ресурсів. Також рекомендовано диверсифікувати джерела інвестування, розглянувши можливості краудфандингу, грантів або участі у міжнародних програмах підтримки підприємництва.

По-третє, необхідно зосередити зусилля на підвищенні рівня рентабельності. Це може бути досягнуто за рахунок оптимізації собівартості продукції, шляхом виявлення резервів скорочення виробничих витрат без зниження якості товарів. Важливим напрямом також є впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизація операційних процесів, що сприятиме зменшенню витрат та підвищенню продуктивності. Крім того, підприємству

слід ефективніше використовувати наявні активи, зокрема забезпечити повне завантаження виробничих потужностей і скоротити витрати на утримання неефективних чи невикористовуваних ресурсів.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зміцненню фінансової стабільності ТОВ «АТБ-маркет», зростанню прибутковості та підвищенню загальної ефективності його господарської діяльності.

Інтегровані маркетингові комунікації ТОВ «АТБ-маркет» вирізняються чітко визначеною стратегією, орієнтованістю на масового споживача та використанням взаємопідсилювальних каналів комунікації, що формують цілісний, зрозумілий і послідовний імідж бренду. Компанія прагне до ефективної взаємодії з клієнтами на кожному етапі їхнього споживчого шляху - від першого контакту до формування сталих лояльних відносин.

ТОВ «АТБ-маркет» має найширше покриття і найбільш економічно орієнтовану ІМК-стратегію у порівнянні з такими конкурентами, як «Сільпо», «Novus», «Varus».

Однією з ключових проблем у вдосконаленні управління ІМК є нестача практичних матеріалів, що детально описують впровадження ІМК на різних рівнях управління. Особливо це актуально для підприємств роздрібною торгівлі, де управлінський персонал часто не має доступу до прикладних інструментів формування ІМК-систем.

Для часткового вирішення цієї проблеми розроблена Програма підвищення ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ-маркет». Її мета - підвищення ефективності ІМК через оптимізацію каналів комунікації, вдосконалення взаємодії з цільовою аудиторією та посилення позиціонування бренду на ринку роздрібною торгівлі. Програма передбачає впровадження комплексу стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення цілісності, узгодженості та результативності всіх маркетингових повідомлень підприємства.

Програма ІМК для ТОВ «АТБ-маркет» є високоефективною та може бути доцільною для впровадження на аналогічних підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З. М. Діджиталізація - дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19 / З.М.Андрушкевич, В.М. Нянько, О.В. Сітарчук. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2020. № 5. С. 15-18.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 328 с.
3. Горбач Л. В., Петриченко О. В. Соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Журнал сучасної економіки*. 2019. С. 52
4. Дубина М. В. Наукові підходи до визначення сутності неформальних чинників. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 22-28.
5. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М. М. Іваннікова. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 3. С. 62-72. URL: <https://cutt.ly/s0ybIFa>
6. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
7. Іванова О. Б., Фещенко І. В. Роль цифрових каналів комунікації в стратегіях брендингу. *Журнал Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2020. 107 с.
8. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю: навчальний посібник. Видавничий дім «Кондор», 2016. 278 с.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львівська політехніки, 2010. 406 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван. За ред. В. Олександро. Київ: КМ-БУКС. 2019. 224 с.
11. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник. Видавничий дім «Кондор», 2014. 246 с.

12. Лисенко І. М., Петренко І. А. Роль Instagram у формуванні іміджу. *Журнал Наукові записки Вінницького політехнічного інституту*. 2018. 29 с.
13. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2008. 186 с.
14. Маркетинг: навчальний посібник. / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
15. Маркетинг: навчальний посібник / І. М. Абрамова, О. В. Богоявленський, Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко, Є. О. Кравченко, В. В. Лисенко, С. П. Оксененко, І. О. Пенська, Л. В. Піддубна, О. О. Тертичний, Д. М. Тюріна, О. В. Ярмач. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.
16. Маркетинг: навчальний посібник / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
17. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 191 с.
18. Мельник Л. Г., Коваленко О. В. Використання соціальних мереж для маркетингового дослідження. *Тернопільський науковий вісник*. 2021. 37 с.
19. Мороз О. П., Білик Н. М. Аналіз використання соціальних мереж для маркетингових кампаній в Україні. *Науковий журнал МІУ*. 2018. 140 с.
20. Наседкіна Ю. М. Аналіз специфіки функціонування системи маркетингових комунікацій у сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2014. 35 с.
21. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. Київ: Експерт, 2001. 387 с.
22. Птащенко О. В. Сучасний інструментарій маркетингу на світовому ринку. URL:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9588/1/20180329_Cluster_300.pdf
23. Савицька Н. Л. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч.1 . Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.

24. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 2: Підручник. Львів : ЛА «Піраміда», 2009. 748 с.
25. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
26. Тараненко Л. В., Серeda О. П. Профілювання цільової аудиторії у соціальних мережах. *Журнал української економіки*. 2022. 72 с.
27. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства / С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук, *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 284-290
28. Федорченко А. В. Бенчмаркінг: навчальний посібник / А.В. Федорченко, Я.С. Ларіна, Ю.Б. Ремезь. Одеса : Олді+, 2023. 472 с.
29. Шкляєва Г. О. Бенчмаркінг як маркетингова технологія управління конкурентоспроможністю підприємства / Г. О. Шкляєва. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(2). С. 404-409. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/56.pdf>.
30. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 12. С. 212-223. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834337.pdf>.
31. Що таке розширена реальність (XR): віртуальна (VR), доповнена (AR) і змішана (MR)? *GSMInfo*. URL: <https://gsminfo.com.ua/43036-shho-take-rozshyrena-realnist-xr-virtualna-vrdopovnena-ar-i-zmishana-mr.html>
32. Belanche D., Casaló L. V., Flavián M. Human versus virtual influences, a comparative study. *Journal of Business Research*. 2024. Т. 173. С.114-493.
33. Cooper H. B. et al. Marketing communication education in developing countries: Post-pandemic insights from India and South Africa. *Journal of marketing communications*. 2024. Т. 30. №. 2. P. 242-264.
34. Duncan T. R., Everett S. E. Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of advertising research*. 1993. Т. 33. №. 3. P. 30-40.
35. Duncan T., Moriarty S. The IM audit: Testing the fabric of integration. *Integrated Marketing Communications Research Journal*. 1997. Т. 3. №. 1. P. 3- 10.

36. Gato M. et al. Marketing communication and creative tourism: An analysis of the local destination management organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. T. 8. №. 1. P. 40.
37. Kitchen P. J., Kim I., Schultz D. E. Integrated marketing communications: Practice leads theory. *Journal of advertising research*. 2008. T. 48. №. 4. P. 531- 546.
38. Kotler P. Reconceptualizing marketing: an interview with Philip Kotler. *European Management Journal*. 1994. T. 12. №. 4. P. 353-361.
39. Neza V. et al. The influence of communication on brand selection in insurance companies in Albania. *Uluslararası sosyalni ufuklar dergisi*. 2024. P. 10-15.
40. Shankar V. et al. Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of research in Marketing*. 2022. T. 39. №. 2. P. 541-565.
41. Schein E. H. The corporate culture survival guide. John Wiley & Sons, 2009. 256 P.
42. Schultz D., Tannenbaum S. I. and Lauterborn R. F. Integrated marketing communications. Chicago: NTC Business Books, 1993. 218 p.
43. Schumpeter J. A. The analysis of economic change. *The review of Economics and Statistics*. 1935. T. 17. №. 4. P. 2-10.
44. Skinner E. A., Zimmer-Gembeck M. J. The development of coping. *Annual Review of Psychology*. 2007. T.58. P. 119-144.
45. Torp S. Integrated communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009. T. 14. - №. 2. P. 190- 206.
46. Weber H. Breaking the rules: Personal and social responses to coping normviolations. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*. 2003. T.16. №. 2. P. 133-153.
47. Zacher H., Rudolph C. W., Katz I. M. Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. T. 10. №. 1. P. 465-494

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 - Характеристики основних видів МК

Вид	Характеристика
Реклама	Комплекс зв'язків, які передаються від рекламодавця до цільової аудиторії реклами, з метою інформувати цю цільову аудиторію про продукт або бренд, або для того, щоб стимулювати їх до покупки продукції. Комерційні компанії використовують рекламу залучення потенційних споживачів до своєї продукції, тоді як некомерційні організації розміщують рекламні оголошення підвищення рівня обізнаності населення, або, щоб закликати населення змінити поведінки чи сприйняття соціуму (у разі соціальної реклами).
Брендинг	Процес створення, розвитку та просування ідеї чи образів конкретних товарів чи послуги над ринком. Образів, які б у свідомості людей асоціювалися з логотипом, слоганом, дизайном, кольоровою гамою компанії, якій належить цей образ чи ідея. Брендінг – це створення структури каналів комунікації бренду зі споживачем, завдяки яким бренд покупці все більше і більше, не дивлячись на аналогічні товари чи послуги конкурентів, купуватимуть товар саме цього бренду. Однак метою брендінгу є не лише посилення впізнаваності, сили бренду, просування його на ринку та створення залежності від нього, а й встановлення відмінної репутації та набору стандартів, які організація має прагнути зберегти чи перевершити, оскільки саме з іміджем компанії насамперед зв'язуватимуться асоціації. у споживачів
Директ - маркетинг	Є формою маркетингових комунікацій, коли він комерційні та некомерційні організації звертаються до клієнтів безпосередньо без використання інформаційних посередників чи інших третіх осіб. Директ-маркетинг здійснюється із єдиною метою побудувати взаємозв'язок підприємства з споживачами і передбачає зворотний зв'язок від них. Відмінною рисою прямого маркетингу і те, що прямий маркетинг спрямований конкретної людини, одиницю, а чи не групу людей.
PR-діяльність	Процес управління поширення потрібної інформації між фізичною чи юридичною особою з одного боку та громадськістю з іншого боку, побудова взаємовідносин та взаєморозуміння між ними. Зв'язком із громадськістю також називають процесом створення та впровадження образу бренду, її товару чи послуги до низки цінностей

	соціуму та суспільства для того, щоб закріпити цей образ як правильний та незамінний у житті людей.
Паблісіті	Метод просування, пропаганди та популяризації товару/послуги чи бренду за допомогою впливу на споживача з використанням різних методів: звичайної реклами, рекламних акцій, публікацією статей тощо. Іноді паблісіті називають видом неконтрольованого розміщення реклами у ЗМІ, коли джерело не платить за розміщення реклами у засобах масової інформації. Основною метою у разі є стимулювання збуту, а створення образу через коментар чи думка незалежного джерела.
Стимулювання збуту	Один із головних аспектів та найпоширеніших видів маркетингових комунікацій. Стимулювання продажів відбувається за рахунок проведення різних промо-активностей (конкурсів, лотерей, демонстрацій, виставок, це також надання знижок, бонусів, сувенірів, зразків продукції та використання POS-матеріалів у пунктах продажу (мерчендайзинг)). Розрізняють два види стимулювання продажів: орієнтоване на споживача - споживче та орієнтоване на канали розподілу (оптових та роздрібних торговців) - торгове стимулювання.
Програма лояльності	Комплекс заходів, активностей маркетингу у розвиток повторних продажів у майбутньому, і навіть продажу додаткових товарів та послуг вже існуючим клієнтам. Перевагою даного методу є те, що споживач, уже знайомий із продукцією компанії, має стимул купити даний продукт ще раз та сприяти покупкам інших людей. Як правило, підприємства використовують програму лояльності у вигляді системи бонусів, знижок, подарунків та дисконтної картки з певними привілеями, - клієнтам пропонується отримати дисконтну картку із зазначенням певного відсотка знижки або з накопичувальною системою знижок, балів, бонусів тощо. Надання дисконтних карток клієнтам створює нову перевагу - при отриманні картки клієнт, як правило, заповнює анкету, що дає можливість розширити наявну базу даних, а також здійснювати надалі оповіщення покупців про нові або потенційно цікаві йому товари та послуги (директ-маркетинг). У разі відбувається інтеграція програми лояльності і директмаркетингу.
Спонсорство	Фінансування будь-якої діяльності фізичних чи юридичних без мети отримання матеріальної вигоди (безоплатно). За спонсорства будь-якого проекту компанії мають можливість розміщувати свої логотипи та торгові марки з метою вказівки, що саме ця організація проводить фінансування. Корпоративне спонсорство здійснюється

	<p>для некомерційних організацій та заходів, таких як фестивалі, музеї, виставки, які не могли б проходити без зовнішньої підтримки. Проте спонсорство не варто плутати із благодійністю. Часто великі корпорації фінансують спортивні змагання, і оскільки це досить дорога інвестиція, компанії повинні бути впевнені в тому, що вона окупиться в найближчому майбутньому за рахунок зростання їхньої продукції</p>
--	---

Таблиця Б.1 - Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «АТБ-маркет»
2021-2023 рр.

Статті	2021 р.		2023 р.		Зміни		Темпи прирос ту	Динам іка структ урних змін
	Сума	Пит ома Ваг а %	Сума	Питом а вага	Сума	Пито ма Вага %		
Актив								
Нематеріальні активи	81573	0,22	57676.00	0,12	-23897	0,1%	-0,29	-
Незавершені кап. Інвест.	2307660.00	6,47	1780720.00	3,74	-526940	2,73%	-0,22	-
Основні засоби	18601181.0 0	52,2	22365282.00	47,09	3764101	5,11%	0,20	+
Первісна вартість ОЗ	29875858.0 0	83,8	45619098.00	96,06	15743240	12.26 %	0,05	+-
Знос ОЗ	11274677.0	31,6	23253816.00	48,96	-8949296	17,36	-0,79	-
Дебіторська заборгованість	4658715,00	13,1	947043.00	48,96	-3711672	35,9%	-0,79	-
Інші необоротні активи	--	--	--	--	--	--	--	--
Виробничі запаси	96394.00	0,27	116723.00	0,24	20329	0.03%	0.21	+
Товари	6327314.00	17,7	8253413.00	17,38	1926099	0,36%	0,30	+
Інші оборотні активи	--	--	--	--	--	--	--	--
Пасив								
Нерозподілений прибуток	1891989.00	5,3	4519921.00	9,5	2627932	4,2%	1,38	+
Інші довгострокові зобов'язання	9966470.00	27,9	8672402.00	18,2	-1294068	9,75%	-0,12	-
Довгост. забезпечення	--	--	--	--	--	--	--	--
Кредитор. Заборгов.-ть	22436869,0	62,9	23789316.00	50,0	1352447	12,93	0,06	+-
Поточні забезпечення	357141.00	1,00	1292167.00	2,72	935026	1,72%	2,61	+-
Доходи майбутніх періодів	15.00	0,00	--	--	--	0,04%	0	-
Інші поточні зобов'язання	1325481.00	3,71	9284721.00	19,55	7959240	15,84	0,60	+
Баланс	35652151.0	100	47487936.00	100	11835785	x	0,33	+