

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Удосконалення системи маркетингового менеджменту в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Меріхова Дар'я Ігорівна

Керівник **Єдинак В.Ю.**, к.е.н., доц.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Меріхова Д. І. Удосконалення системи маркетингового менеджменту в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026 р.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження системи маркетингового менеджменту організації, оцінка її ефективності та пошук шляхів удосконалення.

Для досягнення мети роботи було поставлено та такі завдання дослідження: з'ясувати місце та роль маркетингового менеджменту в системі управління сучасною організацією; визначити та охарактеризувати основні форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту організації; розкрити зміст трансформації системи маркетингового менеджменту під впливом цифровізації та її управлінські наслідки; охарактеризувати системи управління організації; здійснити порівняльний аналіз систем маркетингового менеджменту організацій; оцінити ефективність функціонування систем маркетингового менеджменту; розробити та обґрунтувати напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту.

Дослідження проведено на матеріалах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS) у 2020-2024 рр.

Об'єктом дослідження є система маркетингового менеджменту організації як складова загальної її системи управління.

Предметом дослідження є управлінські відносини, методи та інструменти формування, реалізації й оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в організації.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, в яких розкривається зміст роботи, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи розміщено на 70 сторінках, в яких міститься 8 таблиць та 13 рисунків. Список бібліографічних посилань складається із 49 найменувань.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, система, ритейл, ефективність, цифровізація, лояльність.

ANNOTATION

Merikhova D.I. Improvement of the marketing management system in an organization.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's qualification thesis is to study an organization's marketing management system, assess its effectiveness, and identify ways to improve it.

To achieve this purpose, the following research objectives were set: to determine the place and role of marketing management in the management system of a modern organization; to define and characterize the main forms of implementing modern marketing management in an organization; to reveal the content of the transformation of the marketing management system under the influence of digitalization and its managerial implications; to describe the organization's management systems; to conduct a comparative analysis of organizations' marketing management systems; to assess the effectiveness of the functioning of marketing management systems; and to develop and justify directions for improving the marketing management system.

The research is based on materials from ATB-MARKET LLC, SILPO-FOOD LLC, and OMEGA LLC (VARUS) for the period 2020-2024.

The object of the research is the organization's marketing management system as a component of its overall management system.

The subject of the research is managerial relations, methods, and tools for forming, implementing, and evaluating the effectiveness of marketing management in an organization.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three main chapters that раскрывают the content of the study, conclusions, and a list of bibliographic references. The text of the thesis comprises 70 pages and includes 8 tables and 13 figures. The list of bibliographic references contains 49 items.

Keywords: marketing management, system, retail, efficiency, digitalization, loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Місце та роль маркетингового менеджменту в системі управління сучасною організацією.....	6
1.2. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту організації.....	16
1.3. Трансформація системи маркетингового менеджменту під впливом цифровізації.....	24
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Загальна характеристика системи управління та основні показники діяльності ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS).....	29
2.2. Аналіз системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS).....	37
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS).....	46
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	56
3.1. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ».....	56
3.2. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	60
3.3. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «ОМЕГА».....	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Український продуктовий ритейл сьогодні працює у середовищі, де звичайні правила конкуренції постійно змінюються через воєнні ризики, логістичні обмеження, міграцію споживачів на фоні прискорення цифрових звичок покупця. У таких умовах саме система маркетингового менеджменту визначає, чи здатна мережа не просто втримати клієнта, а й стабільно перетворювати попит на виручку та прибуток. Важливо, що маркетинговий менеджмент у сучасній організації не має існувати поруч з іншими її напрямками та сферами діяльності. Сила маркетингового менеджменту проявляється тоді, коли маркетингові рішення узгоджені з базовою операційною моделлю, комерційними процесами, фінансами та сервісом, тобто працюють як частина єдиного управлінського механізму. Саме тому в кваліфікаційній роботі магістра маркетинговий менеджмент розглядається не як набір окремих активностей, а як комплексна система, що реалізується в організаційній, процесній та інструментальній формах і дедалі більше трансформується під впливом цифровізації.

Окремої уваги потребує питання оцінки ефективності маркетингового менеджменту. У продуктовому ритейлі ефективний маркетинг без фінансової віддачі швидко перетворюється на витрати, тому оцінювання доцільно будувати на вимірюваних бізнес-результатах через врахування динаміки виручки, чистого прибутку, чистої рентабельності, а також на поєднанні масштабу мережі з продуктивністю торгової точки (зокрема, виручкою на 1 магазин). Така логіка дає змогу відокремити реальні управлінські переваги від декларативних і показати причинно-наслідковий зв'язок між рішеннями в маркетингу та фінансовим результатом.

Для практичної частини дослідження обрано три найбільші масштабні та й найбільш впізнавані мережі, що представляють різні моделі конкуренції на одному ринку: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (формат масового дискаунтера та найбільший масштаб), ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (супермаркети з вираженою

диференціацією бренду й клієнтського досвіду) та ТОВ «ОМЕГА» (мережа VARUS, що поєднує розвиток офлайн-форматів і технологічні рішення). Такий вибір забезпечує репрезентативність порівняння й дозволяє побачити, як різні системи маркетингового менеджменту функціонують у цифрах та управлінських підходах.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є оцінка ефективності системи маркетингового менеджменту організації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання дослідження:

– з'ясувати місце та роль маркетингового менеджменту в системі управління сучасною організацією;

– визначити та охарактеризувати основні форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту організації;

– розкрити зміст трансформації системи маркетингового менеджменту під впливом цифровізації та її управлінські наслідки;

– надати загальну характеристику системи управління та проаналізувати базові показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS) у 2020-2024 рр.;

– здійснити порівняльний аналіз систем маркетингового менеджменту трьох мереж за ключовими елементами (позиціонування, комунікації, клієнтський досвід, цифрові інструменти тощо);

– оцінити ефективність функціонування систем маркетингового менеджменту мереж на основі динаміки виручки, чистого прибутку, чистої рентабельності та показників масштабу/продуктивності торгової точки;

– розробити напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту для мережі «АТБ-МАРКЕТ»;

– обґрунтувати напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту для мережі «Сільпо»;

– сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи маркетингового менеджменту для мережі VARUS (ТОВ «ОМЕГА»).

Об'єктом дослідження є система маркетингового менеджменту

організації як складова загальної її системи управління.

Предметом дослідження є управлінські відносини, методи та інструменти формування, реалізації й оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в організації.

Інформаційну базу дослідження становлять відкриті дані управлінської та фінансової звітності, публічні матеріали компаній і їхні цифрові канали комунікації, що дає змогу поєднати аналіз управлінської логіки маркетингу з перевіркою її результативності через ключові фінансові показники.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, в яких розкривається зміст роботи, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи розміщено на 70 сторінках, в яких міститься 8 таблиць та 13 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 49 джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Місце та роль маркетингового менеджменту в системі управління сучасною організацією

Сучасні організації вимушені функціонувати в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Такі зміни здебільшого відбуваються непередбачувано, що ще більше посилює необхідність та відповідальність прийнятих управлінських рішень. Зростання ролі зовнішнього середовища на діяльність організації зумовила необхідність його дослідження, що сформувало окремий вид діяльності та в подальшому окремого наукового напрямку, що отримали назву – маркетинг. Безумовно, що успіх організації на сучасному ринку залежить напряду від рівня вивчення самого ринку, так і представлення самої організації на цьому ринку через різноманітні комунікаційні канали. Маркетинг став невід’ємним атрибутом діяльності організації та запорукою ефективності її діяльності в сучасних ринкових умовах. Разом з тим, маркетингова діяльність є частиною управлінської діяльності організації, що вимагає її тісний взаємозв’язок з іншими системами управління в організації. Цілісно це зумовило появу окремого напряду управлінської діяльності – маркетингового менеджменту.

У своїй статті Мункачій та Н. Мандюк здійснили дослідження основних підходів до дослідження поняття «маркетинговий менеджмент» та дійшли висновку про те, що маркетинговий менеджмент полягає у встановленні та подальшому досягненні маркетингових цілей, до реалізації яких повинні бути залучені усі підрозділи організації, а не тільки окремий відділ маркетингу [24, с. 69]. На основі вивчення різноманітних підходів до трактування маркетингового менеджменту автори приходять до висновку, що його можна розглядати у двох площинах. У широкому сенсі автори

пропонують розглядати його як управління попитом, а у вузькому – як процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у циклі планування – організація – мотивація – контроль маркетингової діяльності. При цьому автори також наголошують на недостатній розробці проблематики маркетингового менеджменту в українській науці.

Як зазначають Шуміло О. С., Мангушев Д. В. та Поліщук О. А., поява маркетингового менеджменту припадає на другу половину ХХ ст., коли активно почали розвиватися ринкові відносини і споживач та його вибір стає ключовим. Через це в управлінні організаціями та підприємствами починає домінувати маркетинговий підхід та орієнтація на споживача. За таких умов максимальне задоволення споживача стає можливим тільки через об'єднання систем маркетингу та менеджменту [47, с. 310]. Таким чином, ми бачимо, що організація розглядається як відкрита цілісна система, що повинна функціонувати в інтересах своїх споживачів, чії потреби та вподобання змінюються під впливом зовнішнього середовища. Разом з тим, сама організація також є елементом цього зовнішнього середовища і повинна реагувати на його зміни та відповідати певним очікуванням споживачів.

Інша група науковців Газуда М. В., Газуда С. М. та Ерфан В. зазначають, що в сучасній науковій літературі є доволі багато різних підходів до визначення сутності та ролі маркетингового менеджменту в діяльності організації, що можна об'єднати в три основних групи: перша – визначення маркетингового менеджменту як цілеспрямована діяльність організації для максимального задоволення потреб своїх споживачів, вирішуючи при цьому кінцеві свої цілі; друга – визначення маркетингового менеджменту через планування, організацію, координацію, контроль, аудит та стимулювання, що в сукупності орієнтовані на отримання прибутку шляхом забезпечення споживчого попиту; третя – визначення маркетингового менеджменту як сукупність заходів спрямованих на формування ефективної підприємницької діяльності й отримання максимальної дохідності організації, а також вирішення проблемних питань виробництва, просування та збуту

продукції [5, с. 25-26]. На наш погляд, наявність таких трьох груп підходів до трактування маркетингового менеджменту не стільки протирічають одна одній, скільки взаємодоповнюють одна одну, формуючи цілісну систему маркетингового менеджменту. Виходячи з системного підходу, маркетинговий менеджмент можна розглядати як єдину та цілісну систему організації, де клієнтська цінність реалізується через планування–організацію–контроль і оцінюється не лише прибутком, а й довгостроковою конкурентоспроможністю організації на ринку.

Ті ж самі автори (Газуда М. В., Газуда С. М. та Ерфан В.) вказують на наявність власних особливостей формування системи маркетингового менеджменту організації. Такими особливостями, на думку авторів, є: наявність управлінської складової через реалізацію функцій менеджменту, ринкова спрямованість та програмно-цільовий підхід, функціональність через забезпечення ефективності діяльності організації, адаптивність організації до зовнішнього середовища, обґрунтовані управлінські рішення, моніторинг зовнішнього середовища та цільових груп споживачів, потенційні можливості організації та реальні потреби споживачів [5, с. 26]. Отже, автори цим самим підкреслюють інтегрований управлінський контур та чітку управлінську складову системи маркетингового менеджменту. Перевагою такого підходу є його системність з акцентом на обґрунтованих управлінських рішеннях на основі ринкової інформації. Однак, варто зазначити, що кожна організація буде мати власні конкретні механізми реалізації своїх маркетингових цілей.

В той же час, Шуміло О. С. та ін. підходять дещо ширше до визначення маркетингового менеджменту як системи, зазначаючи, що він з'явився як результат певного синтезу економіки, менеджменту та маркетингу, що на практиці проявляється в управлінні діяльністю організації, попиті та функції, формуючи цим самим певний інноваційний підхід до управління [47, с. 312]. Таким чином, автори обґрунтовують систему маркетингового менеджменту як певний міждисциплінарний напрям з домінуванням управлінською

складової, через яку реалізують економічна та маркетингова діяльність організації. Разом з тим, у статті відсутня конкретизація та практична реалізація управлінських рішень, що ще раз засвідчує наявність широкого спектру таких рішень та індивідуальних підходів до їх застосування конкретними організаціями.

В іншій своїй статті Шуміло О. С. пропонує авторське концептуальну модель системи маркетингового менеджменту організації (рис. 1.1).

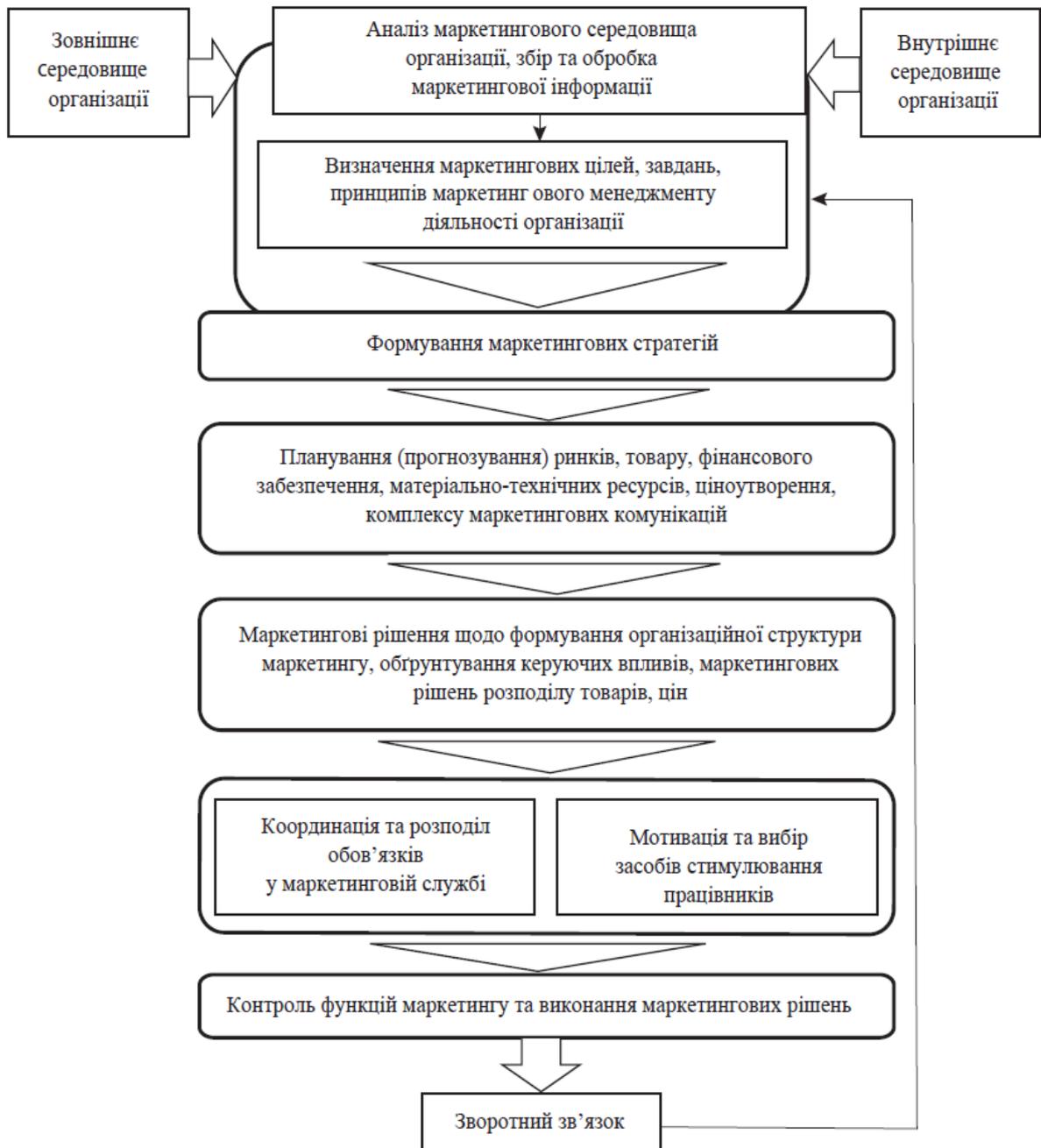


Рис. 1.1. Концептуальна модель системи маркетингового менеджменту організації [48, с. 260]

Таким чином, авторами пропонується розглядати маркетинговий менеджмент як інноваційний підхід до управління організацією, що формується як комплексна система взаємопов'язаних складових, що інтегрують функції менеджменту та спрямовані на стабільність діяльності й перетворення потреб споживачів у доходи організації. Система маркетингового менеджменту перетворює вхідні інформаційні потоки, зазнає впливу макро- й мікросередовища та реалізується через логічно-структурну модель управління, що проявляється через аналіз середовища, формування цілей та стратегії маркетингового менеджменту, подальшого планування маркетингової діяльності та управління її організацією, мотивацією працівників, координацією усіх процесів досягнення мети та цілей, а також контролю зі зворотним зв'язком. Такий підхід є доволі сильним завдяки системності та акценту на інформації, середовищі й зворотному зв'язку, що робить його придатним для використання як базову теоретичну модель системи маркетингового менеджменту організації.

Загалом, ми бачимо, що маркетинговий менеджмент є інноваційною системою сучасних організацій. Однак, як зазначає Бойко Р. В., використання концепції маркетингового менеджменту в ринкових умовах цілком може забезпечити успішний розвиток організації, однак в більшості випадків таке використання є більшою мірою інтуїтивним і науково необґрунтованим [2, с. 100]. Ми не можемо цілком погодитися із таким підходом, оскільки практика останніх років, навіть в умовах повномасштабної війни, засвідчила, що організації, які використовують концепцію маркетингового менеджменту, є більш успішними на ринку. Безперечно, що на сьогодні ще не сформовано цілісного наукового підходу до маркетингового менеджменту, який би міг стати основою для більшості вітчизняних підприємств. Однак пошук індивідуальних рішень з часом призведуть до формування певної теоретичної бази та основи української моделі маркетингового менеджменту.

Дещо цікавим є підхід Єгорова М. В. та Аверіхіною Т. В., які зазначають, що маркетинговий менеджмент лежить в основі управління всіма

загальними та окремими функціями організації, а також усіма її підрозділами на основі маркетингу, будучи важливим чинником розвитку організації [15, с. 9]. Ми цілком погоджуємося із важливістю маркетингового менеджменту в діяльності будь-якої сучасної організації, однак його ключова роль є дещо дискусійною. На наш погляд, маркетинговий менеджмент повинен органічно бути вмонтованим у загальну систему управління організацією, доповнюючи та посилюючи її. Тільки за таких умов буде досягатися синергетичний ефект та забезпечення ефективності діяльності організації.

Ми також готові частково погодитися із думкою Орлової К. Є. та Мельник Т. Ю. про те, що маркетинг є базовим поняттям, що визначає побудову системи маркетингового менеджменту. Таким чином, на думку авторів, управління маркетинговою діяльністю підприємства можна розглядати як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керуючої підсистеми) на об'єкт управління (керовану підсистему) з метою досягнення бажаного його стану та реалізації цілей [26, с. 30]. Так, дійсно, маркетинг є одним із базових понять, однак він не повинен бути виключним та єдиним поняттям у системі функціонування організації. Будь-яка організація має свої стратегічну мету та цілі свого функціонування (і це далеко не завжди тільки отримання прибутку), а маркетинг та система маркетингового менеджменту є всього лиш одним із елементів та механізмів досягнення такої мети та цілей. Безперечно, що чим сильнішою та ефективнішою буде ця система, тим більше в організації буде шансів досягнути успіхів в сучасних ринкових умовах.

На користь такої нашої думки свідчать і результати дослідження проведеного Борисенко О. С., Фісун Ю. В. та Чорної Д. О., які пропонують розглядати маркетинговий менеджмент не однобічно, а беручи до уваги різноманітні підходи, а саме: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід та проблемно-орієнтований підхід [3, с. 64]. Узагальнену схему такого комплексного трактування маркетингового менеджменту представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Комплексний підхід до визначення місця та ролі маркетингового менеджменту в управлінні організацією [3, с. 65]

Таким чином, ми можемо погодитися із таким комплексним підходом до визначення місця та ролі маркетингового менеджменту в процесі управління організацією. Так, використання процесного підходу дає змогу розбити процес формування системи маркетингового менеджменту на окремі кроки, що дасть змогу зробити його більш контрольованим. Системний підхід дає змогу розглянути маркетинговий менеджмент як окремий елемент більш глобальної системи управління організацією, встановлюючи різноманітні взаємозв'язки з іншими її елементами та підсистемами. Ситуаційний підхід дає гнучкість і дозволяє швидко підлаштовуватися під кон'юнктуру динамічного ринку. Проблемно-орієнтований підхід дає

можливість ефективно розв'язувати конкретні проблеми й отримувати вимірюваний ефект.

Європейський досвід застосування маркетингового менеджменту є значно тривалішим та більш успішним, через що українським організаціям варто взяти його до уваги. Так, Остапчук Т. П. та Бужимська К. О. здійснили узагальнення європейського досвіду реалізації концепцій маркетингового менеджменту, який нами представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні тенденції та напрями розвитку концепції маркетингового менеджменту в Європі

Основні тенденції і напрями маркетингового менеджменту	Коротка характеристика
Цифровий маркетинг	Перехід від «масових» комунікацій до точного налаштування каналів і повідомлень на основі онлайн-поведінки клієнта та вимірюваних результатів.
Маркетинг сталого розвитку (sustainable marketing)	Включення екологічних і соціальних пріоритетів у продукт, бренд та рішення компанії, щоб створювати цінність не лише для бізнесу, а й для суспільства.
Клієнтська взаємодія та CRM	Системне управління відносинами з клієнтами: утримання, лояльність, персоналізовані пропозиції та сервіс на всьому шляху покупця.
Маркетингові дослідження та аналітика	Посилення ролі даних у маркетингових рішеннях: від розуміння ринку й споживача до перевірки гіпотез та оцінки ефективності дій.
Технологічні інновації та Інтернет речей (IoT)	Використання технологій як джерела нових сервісів і нової інформації про споживання, що змінює підхід до продукту, комунікацій і підтримки клієнта.
Споживча поведінка та психологія маркетингу	Поглиблення фокуса на мотивах і сценаріях вибору: чому люди купують, як формуються звички, довіра та сприйняття бренду.
Міжнародний маркетинг	Управління маркетингом у різних країнах і культурах: поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією продукту та комунікацій.
Маркетинговий менеджмент в електронній комерції	Розвиток управління маркетингом у середовищі онлайн-продажів, де вирішальними стають швидкість, зручність, довіра, відгуки та безшовний сервіс.

Складено автором на основі джерела [27, с. 46]

Таким чином, нами може бути зроблено висновок про те, що європейська досвід застосування та розвитку маркетингового менеджменту зводиться до трьох основних напрямів: використання в якості основи цифрових каналів та технологій; в основі прийняття управлінських рішень лежать дані та їх аналітика; основною конкурентною перевагою на ринку стає клієнтський досвід і довіра. Одночасно посилюються вимоги щодо відповідальності діяльності самої організації, формуючи таким чином певні управлінські стандарти маркетингового менеджменту.

Присвітла О. В. пропонує зробити декомпозицію системи маркетингового менеджменту на чотири окремі фази, що представлені у табл. 1.2 [31, с. 40-42].

Таблиця 1.2

Декомпозиція системи маркетингового менеджменту організації

Основні фази та їх назви	Короткий зміст
Фаза 1. Цілепокладання	Організація визначає, для чого існує (місія) і чого саме прагне досягти (цілі), щоб маркетингові дії працювали на єдиний напрям розвитку.
Фаза 2. Ситуаційна	Проводиться «діагностика» стартових умов: маркетинговий аудит, огляд ринку (як він працює, сегменти), SWOT-аналіз для розуміння позиції організації на ринку.
Фаза 3. Формулювання стратегії	На основі припущень щодо розвитку ринку формуються маркетингові цілі та стратегії, а також оцінюється очікуваний результат, розробляються альтернативні плани.
Фаза 4. Розподіл ресурсів і моніторинг	Стратегія втілюється у життя через складання бюджету та формування детальної програми її реалізації впродовж першого року, подальший контроль і коригування виконання стратегії.

Складено автором на основі джерела [31, с. 40-42]

Таким чином, ми можемо узагальнити, що логіка реалізації маркетингового менеджменту вибудовується як послідовний цикл певних процесів: спочатку організація визначає свої цілі, далі об'єктивно оцінює свою позицію на ринку, після чого формує власну стратегію і переходить до її реалізації. Такий підхід дозволяє уникати хаотичних рішень і підтримувати

маркетингові дії в одному напрямі навіть за змінних зовнішніх умов.

На рис. 1.3 представлено схему системи управління організацією в системі маркетингового менеджменту.

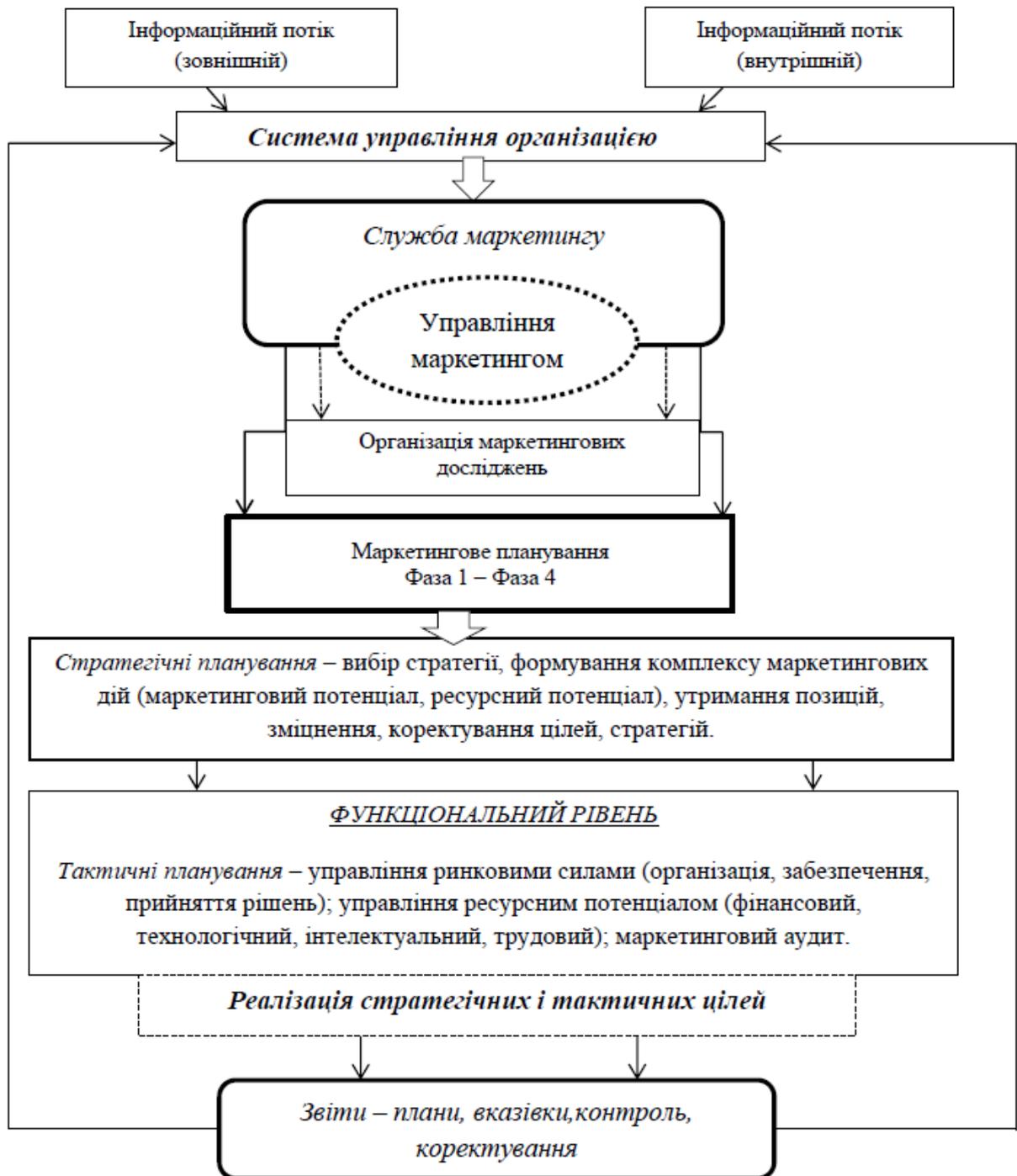


Рис. 1.3. Схема управління організацією в системі маркетингового менеджменту [31, с. 42]

Таким чином побудова системи маркетингового менеджменту

організації є певним процесом інтеграції її маркетингової та управлінської діяльності у єдиний комплексний механізм, що має на меті досягнути мету та цілі організації через задоволення потреб споживачів з урахуванням можливостей самої організації.

Отже, нами здійснено розгляд сутності маркетингового менеджменту сучасних організації, його особливостей, складових та структури, що дало змогу сформувавши комплексне бачення даного явища в системі управління організацією.

1.2. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту організації

У сучасних умовах формування системи маркетингового менеджменту організації дедалі рідше зводиться лише як реалізації окремих функцій маркетингу, а забезпечує формування інноваційної системи управління розвитком організації через ринок, клієнта, цінність та репутацію. Зважаючи на це, сьогодні форми реалізації маркетингового менеджменту можуть бути абсолютно різними. Під поняттям «форма реалізації маркетингового менеджменту» ми пропонуємо розуміти певні стійкі способи практичного втілення маркетингового менеджменту.

Форми реалізації будуть залежати від того, як функція маркетингу організаційно реалізується в організації (її організаційна структура, розподіл ролей, повноважень та обов'язків, розробка різноманітних регламентів. Іншим проявом форми реалізації маркетингового менеджменту є застосування процесів його здійснення, а саме його планування, контроль за здійснення, взаємодія між підрозділами в процесі його здійснення. Також форми маркетингового менеджменту будуть залежати від того, які саме інструменти будуть використовуватися організацією в процесі його забезпечення – аналітика, комунікації, цифрові рішення. Дуже важливим

фактором при формуванні форм маркетингового менеджменту є ціннісна орієнтація та спрямування організації, що проявляється у використанні етичних норм та принципів в процесі управління, наявність довіри від клієнтів та відповідальність самої організації перед своїми клієнтами.

У табл. 1.3 нами здійснено узагальнення та деталізацію основних сучасних підходів до форм реалізації маркетингового менеджменту. Використана нами логіка виокремлення основних підходів до реалізації форм маркетингового менеджменту дозволяє перейти від простого декларування орієнтації організації на своїх клієнтів в процесі управління до можливості побудови єдиної, ефективної та керованої системи прийняття рішень та отримання очікуваних результатів. Узагальнюючи дані таблиці, можна стверджувати, що форми реалізації маркетингового менеджменту відображають різні виміри управління. Формується цілісна система управління, що проявляється в організаційному закріпленні відповідальності за реалізацію задач маркетингового менеджменту до інструментального забезпечення прийняття рішень і ціннісного підґрунтя взаємодії зі споживачами. Ефективність такої системи буде зростати за умови комплексного поєднання усіх перелічених елементів. Так, для прикладу, організаційна форма буде забезпечувати забезпечує керованість побудованої системи маркетингового менеджменту, процесний підхід забезпечить системність прийняття відповідних рішень, інструментальний підхід забезпечить обґрунтованість впливу на цільові аудиторії, а ціннісний підхід дасть змогу сформувати довіру та стійкість результатів такої взаємодії у довгостроковій перспективі.

Очевидно, що маркетинговий менеджмент не може мати єдиної моделі та підходу для всіх без винятку організацій, підприємств та компаній, оскільки вони різняться за масштабом діяльності та персоналу, наявними ресурсами, часткою на ринку та продуктами, з якими виходять на ці ринки. Тому в науковій літературі наголошується на багатоваріантності підходів до практичного втілення маркетингового менеджменту.

Таблиця 1.3

Основні сучасні підходи до форм реалізації маркетингового менеджменту організації

Назва підходу	Складові елементи форми	Базові управлінські інструменти	Особливості використання в організації
Організаційний	Структури, ролі, регламенти	Організаційна структура маркетингу; положення/регламенти; розподіл відповідальності між підрозділами	Дає чіткість повноважень і відповідальності за маркетингові результати; зменшує дублювання функцій і покращує координацію маркетингу з продажами та сервісом
Процесний	Планування, контроль, взаємодія з підрозділами	Маркетингове планування; бюджетування; система показників (KPI) та контроль виконання	Перетворює маркетингову діяльність на системний цикл управління; потребує регулярності управлінських рішень і єдиних правил звітності
Інструментальний	Аналітика, комунікації, цифрові рішення	Аналіз ринку і споживачів; сегментація та позиціонування; комунікаційна політика; цифрові канали взаємодії з клієнтами	Забезпечує обґрунтованість рішень і точність впливу на цільові аудиторії; ефективність залежить від якості даних та узгодженості каналів комунікації
Ціннісний	Етика, довіра, відповідальність	Стандарти етичної взаємодії; управління клієнтським досвідом; репутаційний моніторинг	Формує довіру як стратегічний ресурс; працює лише тоді, коли заявлені цінності підтверджені реальною якістю продукту/послуг і поведінкою персоналу

Складено автором самостійно на основі джерел [16; 23; 28; 35]

Так, для прикладу, Ковшова І. О. у своїй статті, що присвячена формам реалізації маркетингового менеджменту, підкреслює те, що маркетинговий менеджмент доцільно аналізувати через поєднання підходів (управлінського, маркетингового, загальноекономічного тощо), адже кожен із них підсвічує та підсилює інший аспект системи. Таким чином формується єдина система від логіки управління та прийняття рішень до ринкових механізмів створення цінності й забезпечення конкурентоспроможності [16, с. 176-178]. На практиці це означає, що конкретна форма реалізації маркетингового менеджменту має відповідати не моді, а поставленим управлінським задачам на конкретному життєвому циклі організації та її присутності на ринку. Такою задачею може бути утримання наявних клієнтів, зростання частки ринку, підвищення якості продукту, зміцнення довіри клієнтів, розвиток каналів збуту, цифровізація взаємодії тощо.

Однією з базових форм маркетингового менеджменту виступає організаційно-структурна, що проявляється в тому, як в конкретній організації відбувається розподіл маркетингових повноважень. Так, необхідно взяти до уваги, чи існує в організації окремий маркетинговий підрозділ, чи маркетингові функції покладаються на функціонально інші підрозділи (наприклад, відділ продажів). Як показує практика, сучасні організації дедалі частіше переходять від жорстких ієрархічних моделей управління маркетинговою діяльністю та управління організацією загалом до більш гнучких їх конфігурацій. Так, для прикладу, реалізації задач маркетингового менеджменту може покладатися на спеціально сформовані для цього кросфункціональні команди для окремого сегменту чи продукту, або ж на проєктні групи для запуску або масштабування діяльності тощо. На наш погляд, важливим є те, що структурна форма реалізації маркетингового менеджменту не повинна бути самоціллю організації. Ефективність такої форми реалізації повинна визначатися швидкістю прийняття рішень, якістю координації та відповідальністю за результат. Разом з тим, якщо у структурі організації буде відсутність підрозділ управління маркетинговими

процесами, то ефективність маркетингу буде знижуватися та призведе до поступового його перетворення на певний набір несумісних активностей, а не систему.

Процесна форма реалізації маркетингового менеджменту фокусується на процесі входження маркетингу у цикл управління організацією, що передбачає аналіз середовища, планування діяльності, реалізацію рішень, контроль реалізації таких рішень та їх корекцію. Використання даного підходу перетворює маркетингову діяльність організації не просто як епізодичної та вибіркової реакції на ринкові зміни, а формує регулярний процес прийняття управлінських рішень із чіткими показниками, бюджетуванням та відповідальністю. Саме процесна форма формує стратегічну орієнтацію маркетингового менеджменту, оскільки забезпечує системність прийняття управлінських рішень: від оцінки та моніторингу ринкового середовища та поведінки споживачів до побудови системи цінностей, пропозиції таких цінностей на ринку та управління каналами взаємодії зі споживачами.

Особливістю побудови сучасних систем маркетингового менеджменту стає його інтеграція з управлінням якістю. Така логіка інтеграції полягає в тому, що конкурентоспроможність організації на ринку дедалі частіше визначається не стільки через наявні канали комунікацій, скільки через стабільність якості продукту/послуги організації та досвіду взаємодії клієнтів із організацією. У дослідженнях про взаємодію маркетингового менеджменту й управління якістю підкреслюється, що маркетинговий менеджмент напряму пов'язується із задоволенням потреб споживача, повторністю купівель та довірою до пропозиції [8; 9]. За таких умов задачею маркетингового менеджменту є не лише просування продукту на ринку, а також і формування вимог до нього, враховуючи критерії якості з позиції клієнта. Таким чином, маркетинговий менеджмент забезпечує формування певного містка між вимогами та бажаннями на ринку й внутрішніми стандартами виробництва/сервісу пропонованого продукту. Такий

взаємозв'язок принципово впливає на управлінську картину організації, перетворюючи якість продукту з суто технологічної задачі на елемент ринкової стратегії організації.

На практиці така інтеграція маркетингового менеджменту та управління якістю проявляється у необхідності дотримання міжнародних стандартів у сфері якості та управління, зокрема стандарти серії ISO. Міжнародна стандартизація якості забезпечує підтримку клієнтоорієнтованості, використання процесного підходу, керованості результатів і постійного покращення такої якості [29, с. 135]. На наш погляд, для маркетингового менеджменту важливим є не стільки дотримання формальних вимог стандартів, скільки можливість створення упізнаваного товару та бренду, що буде на одному рівні з іншими товарами та брендами за рівнем якості. Формуючи стандарти взаємодії з клієнтом, правила роботи зі скаргами, процедури контролю сервісу й механізми вдосконалення, управління маркетинговими комунікаціями набувають певних стандартизованих форм, тим самим стаючи ядром операційної діяльності організації.

Окремий блок сучасних форм пов'язаний із комунікаційною реалізацією маркетингового менеджменту. Якщо раніше маркетингові комунікації часто трактувалися як проста сукупність різноманітних маркетингових інструментів (реклама, PR, стимулювання збуту), то сьогодні такі комунікації слід розглядати як стратегічний ресурс організації. Такий підхід демонструє наявність управлінської логіки таких комунікацій, що покликані формувати попит на ринку, довіру до продукту/бренду та репутації організації. Так, у своїй статті Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. та Беляков Д. О. про тренди стратегічного управління маркетинговими і рекламними комунікаціями підкреслюють важливість узгодження каналів, повідомлень та цілей, а також зростання ролі цифрових платформ та аналітики ефективності [28, с. 347]. За таких умов маркетинговий менеджмент реалізовується через інтегровані комунікації, коли організація

концентрує свою увагу та управляє не окремими маркетинговими кампаніями, а управляє всією взаємодією із клієнтом, починаючи від першого контакту до здійснення повторної покупки та надання рекомендацій іншим клієнтам.

Найбільш динамічною на сьогодні є цифрова форма реалізації маркетингового менеджменту. Дослідження інноваційного маркетингового менеджменту в екосистемі електронної торгівлі вказують на те, що маркетингове управління поступово зміщується у бік роботи з даними, персоналізацією, управлінням клієнтським досвідом, платформними рішеннями та швидкими експериментами з пропозицією [6, с. 135-137]. В умовах цифровізації маркетинговий менеджмент стає основою взаємодії організації із клієнтами, поєднуючи в собі технології, сервіс, логістику, контент і комунікації та формуючи єдину ціннісну пропозицію на ринку. Таким чином, замість домінування традиційних медіа каналів на перший план виходить керування каналами трафіку, CRM-логікою, повторними продажами, поведінковими метриками, а також швидкісним оновленням продукту під сигнали ринку.

Разом з тим, чим більш цифровою стає взаємодія організації зі своїми клієнтами, тим більш критичною стає ціннісно-етична форма реалізації маркетингового менеджменту. Вона проявляється у нормах, правилах і реальних практиках того, як організація продає, комунікує, реагує на запити та будує довгострокові стосунки зі своїми клієнтами. Дослідження впливу етичної поведінки на клієнтів показують, що довіра у багатьох сферах (особливо у послугах) є не якоюсь додатковою перевагою, а необхідною умовою встановлення стосунків, через що може розглядатися як один із найпотужніших маркетингових інструментів [19, с. 95]. За таких умов етика маркетингового менеджменту стає не якоюсь абстрактною його характеристикою, а дієвим фактор результативності та ефективності діяльності організації. Наявність неетичної практики взаємодії із клієнтами (маніпуляції, неправдива реклама, перебільшення гарантій) здатна руйнувати

довіру і знижувати ефективність маркетингових інструментів, тоді як послідовна й відповідальна поведінка зміцнює лояльність, репутацію та довгострокові відносини організації зі своїми клієнтами. У практичній площині це означає, що сучасний маркетинговий менеджмент неможливо вважати повноцінним без наявності етичних стандартів комунікації та прозорості взаємодії із клієнтами.

Таким чином, в результаті дослідження ми можемо зробити висновок, сучасний маркетинговий менеджмент організації реалізується як комбінація різноманітних його форм та інструментів, де кожен елемент підсилює інший. Структура організації маркетингового менеджменту забезпечує відповідальність і швидкість прийняття управлінських та маркетингових рішень. Процесний підхід забезпечує керованість системи та її повторюваність, а інтеграція маркетингового менеджменту з якістю забезпечує відповідність заявлених параметрів продукту очікуванням клієнтів на ринку. Наявність стандартів управління маркетинговою діяльністю формують дисципліну та поліпшення, комунікації покращують попит і репутацію, цифрові інструменти забезпечують точність і персоналізацію, а етика формує довіру до організації, її продукту та бренду з боку клієнтів, формуючи тим самим основу для подальших довгострокових відносин.

Удосконалення системи маркетингового менеджменту в організації доцільно трактувати як налаштування взаємозв'язку між формами його реалізації, коли цифровізація підкріплена стандартами сервісу, комунікації узгоджені з реальною якістю, а клієнтоорієнтованість підтверджена етичними правилами й вимірюваними показниками результативності. У такій конфігурації маркетинговий менеджмент перестає бути витратною статтею та стає механізмом розвитку організації.

1.3. Трансформація системи маркетингового менеджменту під впливом цифровізації

Поточний етап розвитку суспільства характеризується активним використанням цифрових технологій та комунікацій, що формує основи до формування цифрової економіки. Цифровізація стає головним трендом розвитку сучасних організацій, однак цифровізацію маркетингового менеджменту не варто розглядати як тільки перехід у цифрові комунікації та соціальні мережі, а як комплексну перебудову всієї управлінської системи маркетингового менеджменту – від планування і виконання до контролю, ролей, компетенцій і критеріїв ефективності. У сучасній інтерпретації цифровізація означає перехід до використання цифрових технологій та інтернету для покращення й автоматизації різних аспектів бізнесу, включно з маркетингом, а сам маркетинговий менеджмент при цьому зберігає логіку стратегічного, тактичного та оперативного планування, але виконується в іншому темпі й з використанням інших інструментів, даних та технологій [22, с. 294].

У цифровому середовищі змінюються передусім інструменти та технології організації щодо пошуку й утримання контактів та взаємозв'язку зі споживачем. Якщо раніше значна частина управління будувалася навколо каналів комунікації та періодичних маркетингових кампаній, то тепер система дедалі більше орієнтується на безперервну взаємодію, персоналізацію та керування клієнтським досвідом у багатьох точках контакту. У своїй статті Мазій Н., Феш М. та Запорожан Л. наголошують, що вплив цифровізації через цифрові канали і платформи, персоналізацію, маркетинг на основі даних, спільноти, аналітику та вимірювання, мобільний маркетинг і електронну комерцію в сумі робить маркетинговий менеджмент більш динамічним та результативним [22, с. 295]. Ми погоджуємося з такою думкою авторів, однак необхідно зазначити, що досягнення динамічності маркетингового менеджменту є не самоціллю, а основою для більш тісної та

ефективної взаємодії із клієнтами. На практиці такі процеси призводять до автоматизації інструментів та процесів маркетингового менеджменту, що проявляється не лише в тому, що певні задачі виконуються швидше, але й змінюється сам цикл управління. Так, для прикладу управлінські цикли стають більш короткими, а управлінські рішення ухвалюються частіше, опираючись на отримані оперативно показники.

У табл. 1.4 представлено порівняльний аналіз трансформації підходів до маркетингового менеджменту у традиційній економічній системі та в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1.4

Зміна підходів до маркетингового менеджменту в умовах цифровізації

Критерій	Традиційна економічна система	Цифрова економіка
1	2	3
Логіка управління	Переважно лінійний цикл: аналіз / планування / реалізація / контроль	Цикл стає багаторазовим, повторюваним та безперервним, що вимагає швидких гіпотез, тестування, корекцію на основі нових отриманих даних
Джерела даних	Епізодичні дослідження, звіти	Постійні потоки даних (аналітика, поведінкові сигнали), вимірювання в режимі близькому до реального часу
Комунікації з клієнтом	Переважно односторонні повідомлення через традиційні медіа	Діалог, спільноти, персоналізація; клієнт має активний вибір і вплив на комунікацію
Канали збуту і контакту	Домінування офлайн-точок, посередників, фізичних контактів	Мобільні та цифрові канали, електронна комерція, багатоканальність
Ключові інструменти	Традиційні інструменти просування і продажів, обмежена автоматизація	CRM, маркетингова автоматизація, лід-менеджмент, відстеження конверсій, digital-платформи

1	2	3
Контроль	Контроль виконання планів і кампаній	Контроль прийняття рішень і результативності з включенням маркетингу в оцінку ефективності, посилення ролі моніторингу
Організаційна модель	Маркетинг, як правило, закріплений за відділом маркетингу	Маркетинг стає міжфункціональним процесом в організації
Компетентності	Класичні маркетингові навички, акцент на планування та комунікації	Цифрові компетентності, аналітика, робота з платформами, міжфункціональний досвід, безперервне навчання
Модель цінності	Переважно продукт / ціна / збут / просування як набір окремих рішень	Переосмислення ціннісної пропозиції, участь у спільному створенні цифрової цінності з можливою зміною бізнес-моделі
Ризики та обмеження	Вища інерційність змін, повільний зворотний зв'язок	Ризики даних і цифрових змін (потреба в системності, управлінні ризиками, адаптації структур і процесів)

Складено автором самостійно на основі джерел [5; 7; 16; 21; 22; 45]

В умовах цифровізації на перший план виходить роль аналітики й інструментів, що роблять маркетинг вимірюваним та керованим. Кулиняк І. та Головецький Д. наголошують, що цифрові інструменти в маркетинговому менеджменті забезпечують залучення й збереження аудиторії, підвищення обізнаності про бренд, персоналізацію комунікації, підвищення ефективності реклами, вимірювання результатів та взаємодію з аудиторією. При цьому, важливо не загубити управлінський сенс в процесі вибори таких інструментів, адже вони не дають змогу бачення стратегічних цілей організації, а є лиш засобами оцінки більшою мірою поточної ситуації та стану організації на ринку [21, с. 116-120]. На наш погляд, також досить важливим є використання останнім часом інструментів штучного інтелекту, зокрема і в сфері маркетингового менеджменту. Однак, на сьогодні як

позитивні моменти, так і певні застереження їх використання є не до кінця вивченими.

Використання цифрових інструментів не означає одномоментне та обов'язкове покращення діяльності організації. Поряд із очевидними вигодами їх застосування посилюються й відповідні ризики та обмеження. Таким чином, трансформація системи маркетингового менеджменту повинна включати ще й формування цифрової відповідальності, що передбачає встановлення певних регламентів роботи з чутливими даними, наявність етичних та правових рамок, контроль якості рішень, що приймаються автоматизовано, а також кібергігієну та кібербезпеку.

В умовах цифровізації відбувається централізація як інструментів маркетингового менеджменту, так даних про клієнтів та ринок, що зумовлює необхідність зміни й підходів до контролю та оцінювання результативності. Так, для прикладу, Шевченко О. І. пропонує розглядати механізм розвитку маркетингового менеджменту в умовах цифровізації як певний перехід від контролю виконання до контролю прийняття рішень, а також включення маркетингового менеджменту в оцінку загальної ефективності діяльності всієї організації. Це, на думку автора, дозволяє концентрувати зусилля на параметрах, що відповідають стратегічним цілям розвитку організації, та підвищувати рівень системності маркетингового менеджменту завдяки поєднанню функцій та активізації моніторингу [45, с. 209]. На нашу думку, такий підхід наочно ілюструє управлінську логіку цифровізації, коли в умовах великої кількості даних справжнім вузьким місцем стає не процес збору інформації, а якість прийнятих управлінських рішень та швидкість їх подальшої корекції.

Таким чином, в результаті дослідження впливу цифровізації на трансформацію маркетингового менеджменту ми можемо стверджувати, що маркетинговий менеджмент поступово перетворюється на міжфункціональний контур діяльності, що поєднує в собі маркетинг, продажі, сервіс, ІТ та продукт. За таких умов особливо цінними стають

узгодженість цілей, прозорі правила роботи з даними та єдина логіка показників ефективності. По суті система маркетингового стратегічного управління стає основою ефективності діяльності організації, впливає на її конкурентоспроможність та визначає напрями її подальшого розвитку.

Отже, в результаті розгляду основних теоретичних положень щодо сутності маркетингового менеджменту, його форм та трансформації під впливом цифровізації ми прийшли до наступних висновків та узагальнень:

По-перше, маркетинговий менеджмент у сучасній організації доцільно трактувати системну управлінську відповідь на зростання невизначеності зовнішнього середовища. Він концентрується на системному вивченні ринку та на тому, як організація представлена й взаємодіє з цільовими аудиторіями через різні канали. Водночас ключова управлінська логіка полягає в інтеграції маркетингових рішень із іншими підсистемами управління організацією, щоб маркетинг працював на загальну результативність і стійкість організації, а не існував відокремлено.

По-друге, у сучасних умовах система маркетингового менеджменту не обмежується тільки набором маркетингових функцій, а поступово перетворюється на інноваційний спосіб управління розвитком організації через ринок, клієнта, цінність і репутацію. Маркетинговий менеджмент реалізується у різних формах, зокрема в організаційній (структури, ролі, регламенти), процесній (планування, контроль, взаємодія між відділами організації) та інструментальній (аналітика, комунікації, цифрові рішення), що дозволяє оцінювати маркетинг не за кількістю активностей, а за тим, наскільки він узгоджується з іншими механізмами управління організацією.

По-третє, цифровізація змінює маркетинговий менеджмент не точково, а на рівні управлінської логіки, формуючи безперервний повторюваний процес із швидкими гіпотезами, тестуванням і корекцією на основі нових даних. Паралельно змінюються джерела інформації, характер комунікації, канали збуту і набір ключових інструментів, а маркетинговий менеджмент дедалі більше стає міжфункціональним процесом.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика системи управління та основні показники діяльності ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)

Для аналізу системи маркетингового менеджменту ми обрали три організації, щоб результат дослідження був більш репрезентативним. В якості організацій ми обрали три найбільших мережі ритейлу в Україні, що широко представлені по всій країні. Це мережа VARUS, що представлена ТОВ «ОМЕГА», мережа супермаркетів Сільпо, що представлена ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», та національна мережа магазинів «АТБ-Маркет», що представлені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

АТБ – це найбільша за масштабом українська мережа продовольчого ритейлу, яка виросла на форматі «магазину біля дому» з дуже чітким позиціонуванням на ринку: швидко, просто і вигідно. На початок 2025 року мережа налічувала 1257 магазинів, а станом на липень 2025 року вже 1281 магазин, що свідчить про достатньо високі темпи розвитку навіть у умовах повномасштабної та затяжної війни. За підсумками 2024 року товарообіг АТБ становив 248,8 млрд грн, а чисельність персоналу на початок 2025 року сягнула 59 тис. співробітників, що дозволяє тримати високу операційну стійкість і широку присутність у всіх регіонах України. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» входить до складу корпорації «АТБ», разом з іншими виробничими та логістичними підприємствами.

Мережа «Сільпо» теж належить до крупних гравців на вітчизняному ринку та розвивається в межах Fozzy Group, роблячи ставку на ширший зміст покупки, ніж просто придбати продукти. Станом на 31 грудня 2024 року мережа мала 312 супермаркетів у 78 містах України. Особливою та важливою рисою мережі «Сільпо» є акцент на асортименті продукції, що виділяє її серед конкурентів та є явною конкурентною перевагою. Так,

наявність власного імпорту з понад 80 країн, фермерські продукти, власні торгові марки та власне виробництво в магазинах (випічка, готові страви, кава) формують у покупця відчуття широко та вибору й якісного споживчого кошика.

Мережа VARUS також має всі ознаки національної мережі супермаркетів, що виразно позиціонує себе як сучасний і зручний ритейл. В мережі налічується 115 супермаркетів та близько 21900 найменувань товарів. VARUS також представлений на ринку також форматом класичних магазинів To Go та онлайн-замовлення через сайт Varus.ua, а також наявністю спеціалізованого DarkStore у Києві. У цьому сенсі VARUS демонструє більш диверсифікований підхід до покупців, забезпечуючи різні сценарії покупки: в магазині, швидко по дорозі або онлайн.

Розглянемо більш детально основні організаційно-управлінські показники функціонування кожної із обраних нами мереж. Так, на рис. 2.1 представлено динаміку розвитку мережі магазинів «АТБ-Маркет» та чисельності персоналу.

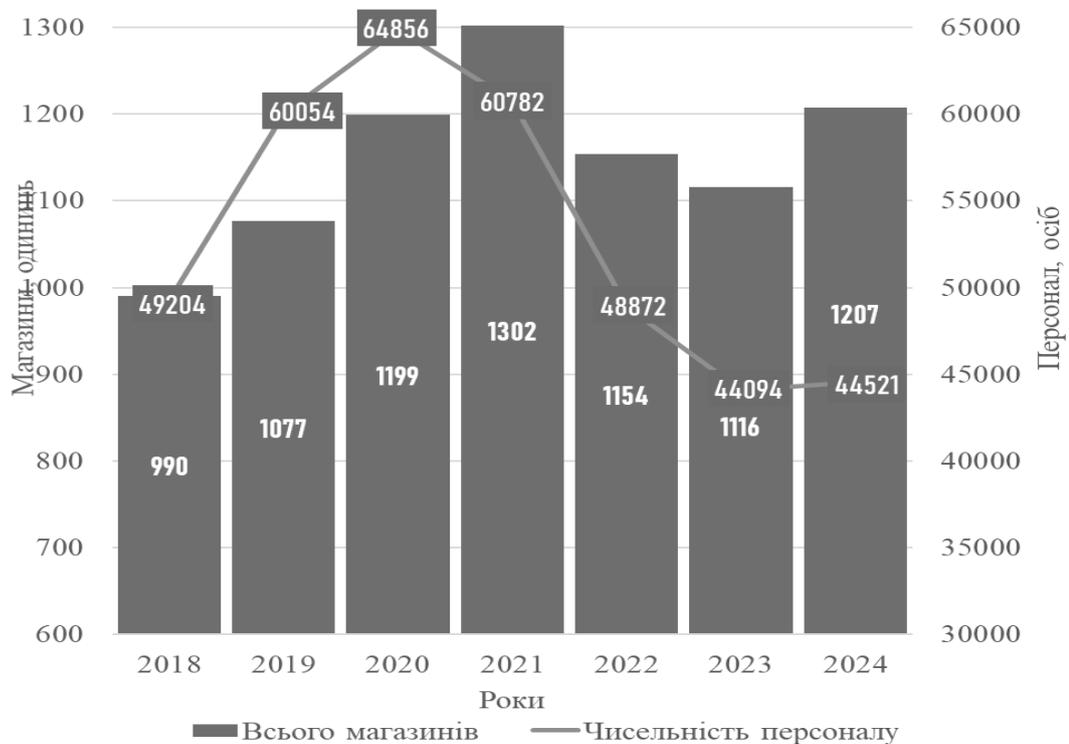


Рис. 2.1. Основні показники розвитку мережі магазинів «АТБ-Маркет»

Складено автором самостійно на основі джерела [18]

Таким чином, ми бачимо, що попри скорочення показників розвитку на початку року мережі вдалося відновити темпи розвитку та поступово вийти майже на довоєнні показники. Звісно, мережа почала більш активно розвиватися у західних та центральних регіонах України та стабілізувала свою присутність на сході країни.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» належить до лінійно-функціонального типу та складається із головного офісу й шести регіональних центрів (рис. 2.2).

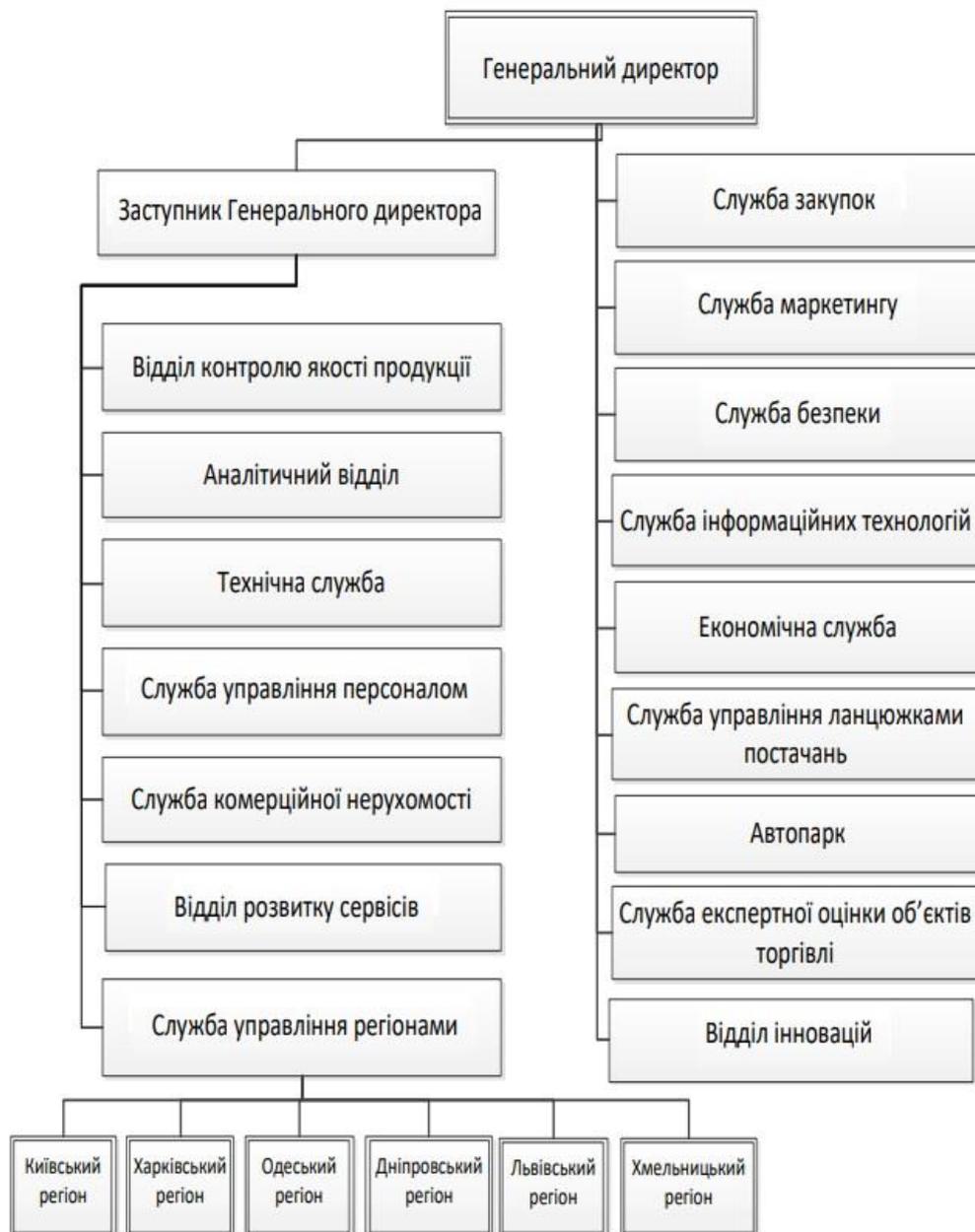


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Складено автором самостійно на основі джерела [18]

Протягом 2020-2024 років VARUS демонструє стале розширення мережі, показавши зростання кількості магазинів більше ніж на 18%. На фоні поступового розширення мережі магазинів кадрова динаміка характеризується певними коливаннями, пік яких припадає на перший та другий роки повномасштабної війни. У 2024 році вдалося забезпечити як зростання мережі, так і знову активно наростити штат співробітників, кількість яких перевищила довоєнні показники. На рис. 2.3 представлено динаміку показників розвитку мережі та чисельності персоналу ТОВ «ОМЕГА»

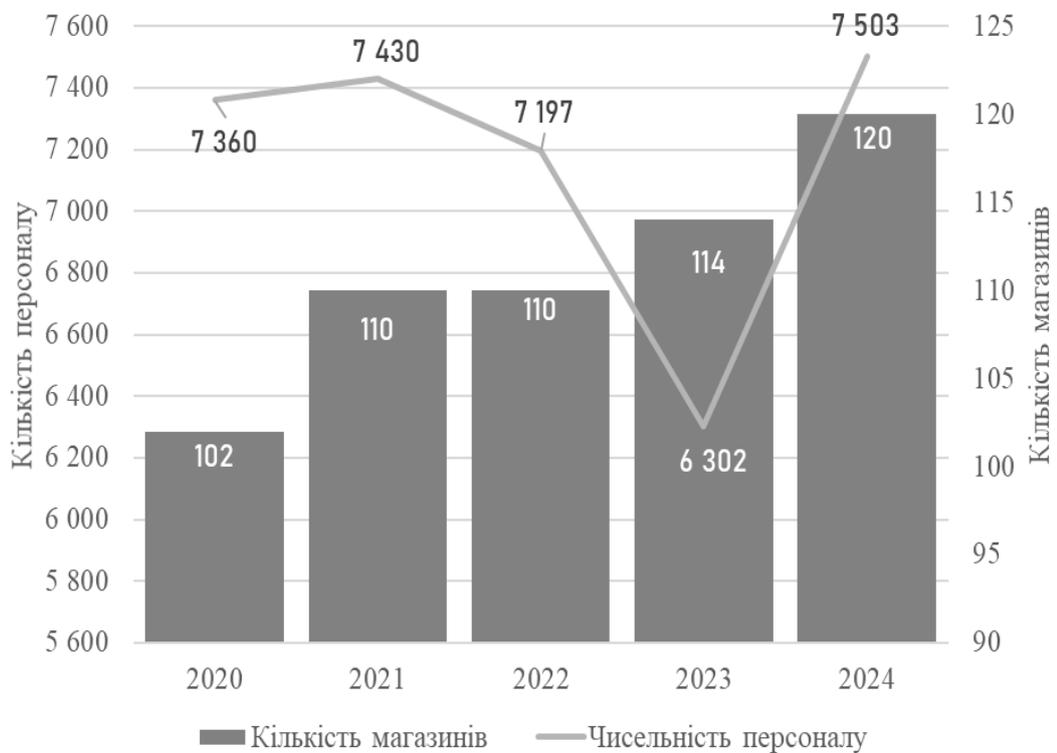


Рис. 2.3. Основні показники розвитку мережі магазинів VARUS

Складено автором самостійно на основі джерел [10; 11; 12 ; 13; 14]

Управління ТОВ «ОМЕГА» здійснюється через центральний офіс, що заходиться в місті Дніпро та складається із 10 департаментів, які опосередковано здійснюють вплив на всю мережу магазинів – 120, з яких 122 активно функціонують, а 8 перебувають на консервації у зв'язку із військовими діями. Організаційну структуру управління ТОВ «ОМЕГА» представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «ОМЕГА»

Складено автором самостійно на основі джерела [14]

У 2024 році ТОВ «ОМЕГА» здійснило оптимізацію своєї організаційної структури, скоротивши кількість управлінських підрозділів із 17 до 10. До речі, показовим є те, що Департамент маркетингу було трансформовано у Департамент e-commerce, що свідчить про домінацію цифрових трендів у розвитку організації.

Щодо ситуації з розвитком мережі «Сільпо», то вона характеризується не такими суттєвими коливаннями, як «АТБ-Маркет» та VARUS. Кількість супермаркетів дещо скоротилася після початку війни, що пов'язано з їх руйнуванням, також спостерігається незначне скорочення персоналу. На рис. 2.5 представлено динаміку розвитку мережі та чисельності персоналу

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2020-2024 рр.

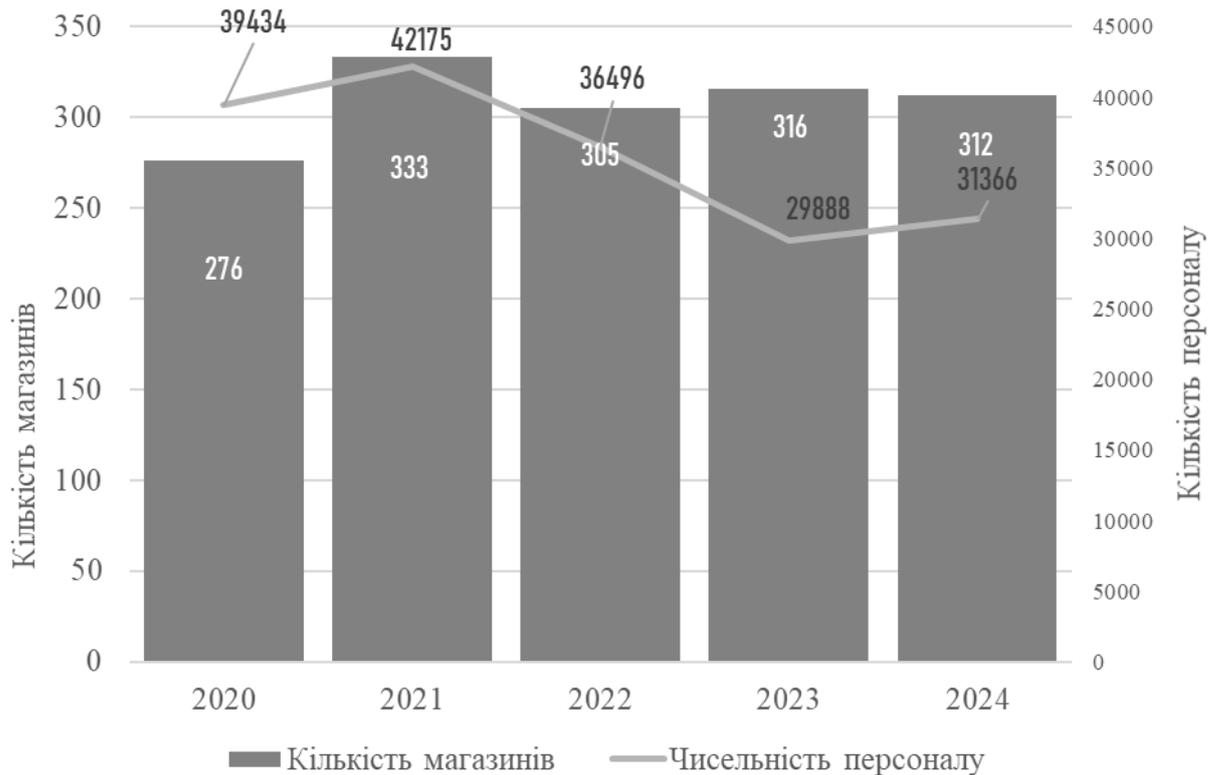


Рис. 2.5. Основні показники розвитку мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Складено автором самостійно на основі джерел [38; 39; 40; 42]

Динаміка показників розвитку мережі супермаркетів «Сільпо» протягом 2020-2024 рр. демонструє певний перехід до більш ефективної та з меншою трудомісткістю моделі управління. Так, кількість супермаркетів дещо зросла з одночасним зменшенням чисельності персоналу. Так, середній показник чисельності працівників на одну торгову точку скоротився із приблизно 143 осіб у 2020 році до 101 осіб у 2024 році, або на майже 30%. З управлінської точки зору, такий підхід може розглядатися як певна стратегія, де мережа намагається втримати присутність і доступність для клієнта, але водночас робить операційну діяльність менш затратною, повертаючись до нарощування штату працівників після певної стабілізації. Це дає змогу мережі забезпечити наявний рівень сервісу та керованості управління.

На рис. 2.6 представлено організаційну структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

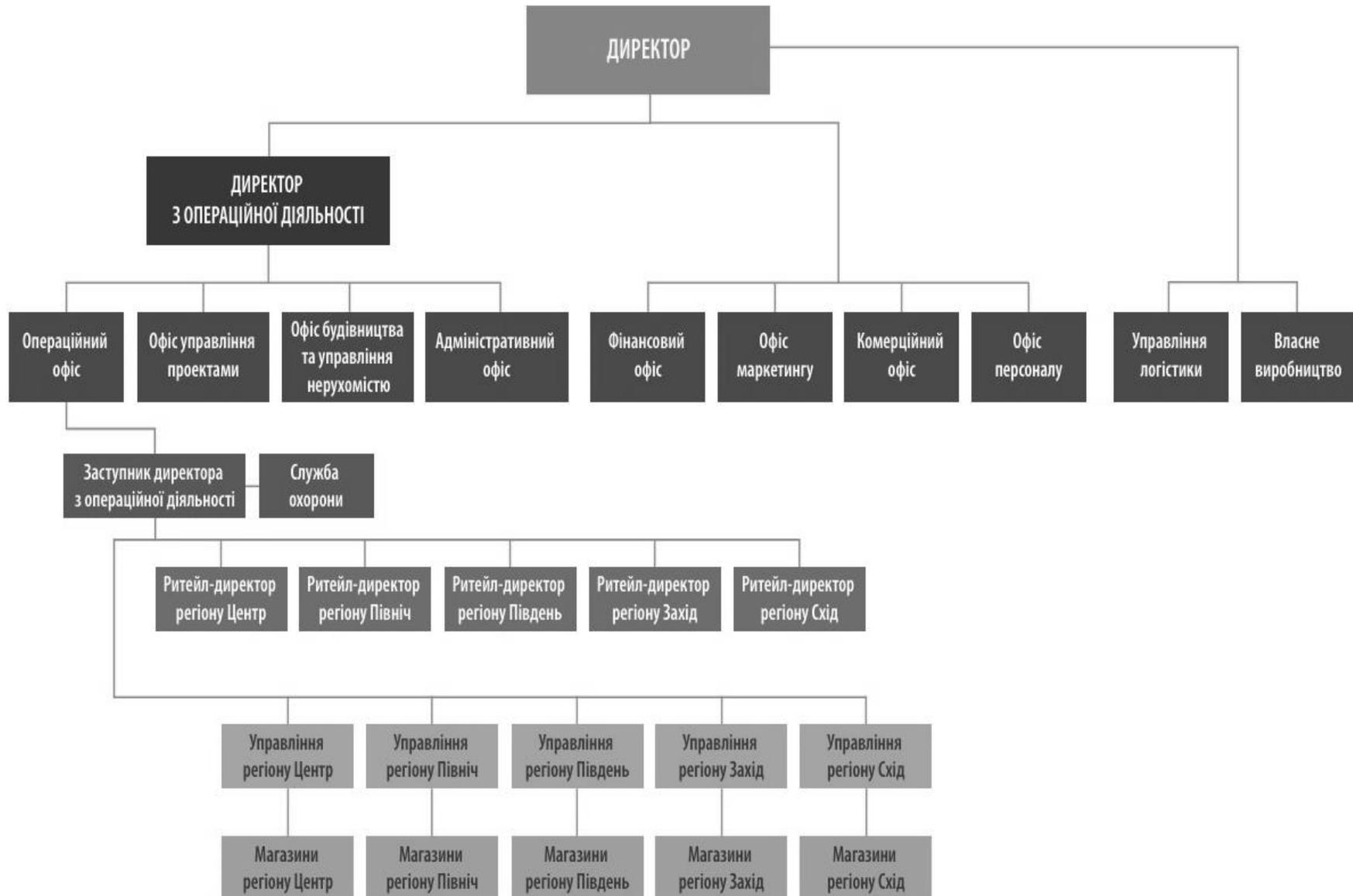


Рис. 2.6. Організаційна структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [43]

Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поєднує централізоване функціональне управління з потужною операційною вертикаллю. На рівні директора зосереджені ключові функції, без яких неможливо тримати єдиний стандарт мережі, з виділенням директора з операційної діяльності, який координує діяльність операційними підрозділами. Також ми можемо спостерігати посилення регіонального рівня управління, що проявляється наявністю ритейл-директорів і регіональних управлінь.

У площині маркетингового менеджменту така організаційна структура нами оцінюється як цілком ефективною саме тому, що дозволяє управляти не окремими маркетинговими інструментами (акціями чи рекламою), а цілісною ціннісною пропозицією, яку покупець відчуває у реальному контакті з мережею. Так, Офіс маркетингу формує бренд-логіку, комунікації, клієнтські програми та загальний стиль взаємодії з аудиторією, але реальне маркетингове управління реалізується через комерційні та операційні управлінські рішення. Завдяки операційній вертикалі маркетингові плани перетворюються на стандартизовану поведінку мережі магазинів «Сільпо». Таким чином, маркетинговий менеджмент у мережі «Сільпо» забезпечується не окремим маркетинговим підрозділом, а залучає до його реалізації усі елементи управлінської структури організації. На центральному рівні компанії здійснюється формування бренду та формуються цінності, а вже їх реалізація відбувається на операційному та регіональному рівнях, що робить систему маркетингового менеджменту більш ефективною.

Отже, нами розглянуто основні організаційно-управлінські характеристики функціонування трьох об'єктів мереж українського ритейлу - «АТБ-Маркет», «Сільпо» та VARUS, проаналізовано динаміку основних показників розвитку кожної мережі, проаналізовано їх організаційні структури управління з акцентом на реалізацію завдань та функцій маркетингового менеджменту.

2.2. Аналіз системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)

Проаналізуємо особливості побудови моделей маркетингового менеджменту у кожній із мереж, що дасть нам змогу виділити спільні та відмінні риси, а також в подальшому визначити, яка ж моделей є більш ефективною та дієвою в сучасних умовах.

З точки зору управління маркетинговою діяльністю «АТБ-Маркет» працює як добре налаштований механізм, де головним важелем виступає ціна, постійні промо-цикли, доступність мережі магазинів для споживачів і стандартизований формат, який не вимагає від покупця зайвих зусиль при здійсненні покупок. Така маркетингова модель забезпечує прогнозованість для покупця. При цьому менеджмент мережі постійно здійснює поступове підсилення комунікаційної складової (корпоративні новини, публічна звітність про результати) і розширення інструментів утримання своїх клієнтів. Головною перевагою такої моделі маркетингового менеджменту є його тісний взаємозв'язок із операційною ефективністю діяльності.

Модель маркетингового менеджменту мережі «АТБ-Маркет» базується на стратегії лідерства за витратами, коли покупцям пропонуються товари за мінімально можливими цінами, про що наголошується усіма можливими комунікаційними каналами. Цільова аудиторія даної мережі є доволі широкою, або ж всі і кожен, хто хоче зекономити на придбанні продовольчих та непродовольчих товарів. Для цього «АТБ-Маркет» максимально спрощує процес покупок і робить магазини максимально доступними (сотні локацій по країні, просте викладення товарів, власний імпорт для здешевлення асортименту). Реклама в «АТБ-Маркет» є прямою та масовою, де використовуються щотижневі каталоги акцій, великі банери на фасадах, різноманітні ролики до свят з патріотичним ухилом. Таким чином мережа комунікує зі своїми покупцями мовою зрозумілої вигоди та спільних цінностей.

Digital-присутність мережі стрімко зростає, але і в онлайні «АТБ-Маркет» акцентує увагу на вигідних цінах та зручності (доставка додому за пару кліків). Програма лояльності в «АТБ-Маркет» є дещо нетиповою та передбачає використання платіжної картки, що надає знижки одразу при здійсненні покупки. Такий підхід відповідає загальному сформованому духу мережі, коли споживачу для отримання вигоди не потрібно виконувати жодних зайвих умов – клієнт отримує бонус одразу на місці.

Загалом стиль маркетингового менеджменту мережі «АТБ-Маркет» можна визначити як прагматичний, масштабний та трохи консервативний, проте дуже ефективний. За досить нетривалий час мережа «АТБ-Маркет» зуміла стати народним ритейлером №1 в Україні, не розгубивши довіри навіть у складні часи. Наразі «АТБ-Маркет» поступово трансформує свій бренд з метою зробити його ще ближчим до своїх клієнтів, активно впроваджуючи ігрові активності, покращуючи свої онлайн-сервіси та оффлайн сервіси. Такі заходи необхідні для утримання лідерства в умовах сучасного ринку.

З точки зору побудови системи маркетингового менеджменту торговельної мережі «Сільпо», то її сильними сторонами є те, що компанія намагається використовувати як інструмент управління не тільки ціну товарів, а й досвідом здійснення покупок. Так, для прикладу, дана мережа відрізняється від своїх конкурентів унікальними дизайнами своїх магазинів, тематичними концепціями, форматними рішеннями та преміальними «делікатес-маркетами» Le Silpo. Ця модель є прикладом активного використання інструментів диференціації, які складно скопіювати конкурентам та утримувати такий же рівень сервісу на ринку. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» окремо акцентує увагу на відзнаках магазинів за інноваційний дизайн і на професійних нагородах, тим самим постійно та поступово вибудовуючи свій бренд та репутацію як «ритейлу з особливим характером» на українському ринку, де маркетинг працює разом із форматом і сервісом.

Таким чином, систему маркетингового менеджменту мережі «Сільпо» можна визначити як певний симбіоз мистецтва, технологій і гостинності. Мережа зуміла вибудувати бренд, який викликає у клієнтів справжні емоції – від захоплення дизайном тематичного супермаркету до щирої радості від персонального бонусу в день народження. У центрі маркетингової стратегії лежить тривалий клієнтський досвід. Мережа «Сільпо» прагне, щоб кожен візит покупця перетворювався на певну подорож, а не рутину. Для цього маркетингова команда генерує неймовірні ідеї, створюючи супермаркети з унікальним оформленням, сезонні фестивалі (наприклад, власний гастрономічний фестиваль сирів чи вина), колаборації з відомими шефами та крафтовими виробниками. Комунікація бренду зі споживачами є доволі живою та креативною, коли через соціальні мережі «Сільпо» на «ти» з аудиторією, жартує, розповідає історії, реагує на інфоприводи мемами. Цифрові інструменти компанія теж використовує по максимуму, де в основі лежить мобільний додаток, що не тільки здатний спростити процес покупки, а й містить розважальні функції (гейміфікація, персоналізовані пропозиції щосередини, електронна карта-брелок тощо).

Результатом побудованої системи маркетингового менеджменту є дуже висока лояльність клієнтів, які активно користуються програмою «Власний Рахунок», сприймаючи супермаркети мережі «Сільпо» не просто як магазин, а як життєвий простір та частину способу життя. Маркетинг-менеджмент мережі при цьому залишається достатньо гнучким, коли швидко народжуються і реалізуються нові концепти, багато уваги приділяється навчанню персоналу бути привітними, допомагати гостю. У підсумку «Сільпо» демонструє зразок сучасного маркетингу, де є і креатив, і технологічність, і справжня клієнтоцентричність, що підтверджується професійними нагородами та, що найголовніше, лояльністю покупців.

Маркетингова логіка управління мережі магазинів VARUS добре прослідковується у розбудові та інвестуванні мережа своїх магазинів різного формату з одночасним підсиленням сервісної складової. Метою такої

маркетингової політики є те, щоб клієнт повертався не лише за вигідною ціною, але й за зручністю. Так, протягом 2024 року в умовах повномасштабної війни мережа відкрила дев'ять нових супермаркетів, паралельно вкладаючись у розвиток інфраструктури. Показовим є також і те, що ТОВ «ОМЕГА» послідовно розвиває власні торгові марки та розширює їх кількість. Слід зазначити, що власні торгові марки стали уже типовим інструментом сучасного ритейлу, який одночасно підтримує маржинальність і формує впізнаваність бренду на полицях супермаркетів.

Система маркетингового менеджменту мережі магазинів VARUS еволюціонувала в останні роки та на сьогодні орієнтованої на клієнтів, використовуючи до них гнучкий підхід. Мережа, можливо, менш відома своїми креативними рішеннями, зате зробила ставку на практичний маркетинг, який безпосередньо впливає на задоволення потреб клієнта і спрямована на отримання бізнес-результату. VARUS намагається дослухатися до своїх покупців, збираючи фідбек з усіх можливих джерел, рахуючи NPS, аналізуючи скарги та побажання своїх клієнтів. Це дозволяє швидко виправляти недоліки сервісу, підлаштовувати асортимент під існуючий попит, реалізовувати необхідні акції. Система маркетингового менеджменту побудована на тісній взаємодії маркетингової команди з аналітиками та ІТ-фахівцями, про що свідчить створення у 2024 році спеціалізованого Департаменту e-commerce. Департамент об'єднує в собі 6 окремих підрозділів, що чітко покривають основні завдання – PR, бренд-менеджмент, рекламу, digital, клієнтський досвід і зворотний зв'язок. Така структура дозволяє не роздувати бюджети, але тримати фокус на своєму клієнті. Більшість рішень на сьогодні приймаються на основі CRM-даних про поведінку клієнтів.

Інноваційність є ще однією рисою маркетингового менеджменту мережі магазинів VARUS, що реалізована шляхом впровадження штучного інтелекту в чат-бот для відповіді клієнтам, експериментів з форматами магазинів (dark store для онлайн-замовлень), диджиталізація програми

лояльності (все в смартфоні).

Стиль комунікацій VARUS зі своїми клієнтами є досить дружнім та простим. В основному реклама в магазинах мережі робить акцент на реальних вигода, а у соціальних мережах до вигоди додається ще й ввічливість і готовність допомогти своїм покупцям, а не розважити їх. Такий виважений прагматизм у підходах є цілком виправданим та зумовлює зростання постійної аудиторії покупців VARUS. Запроваджена програма лояльності є ще однією додатковою вагомою причиною, чому люди обирають саме цю мережу.

Отже, система маркетингового менеджменту VARUS характеризується гнучкістю та клієнтоорієнтованістю, що реалізуються не через голосні слогани, а через розуміння реальних потреб клієнта в сукупності з використанням сучасних технологій і політики вдячності своїм покупцям.

У таблиці 2.1 нами здійснено порівняльний аналіз систем маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» на основі вивчення їх маркетингових стратегій, дослідження сайтів, управлінської та фінансової звітності, що знаходиться у публічному доступі.

Провівши ґрунтовний порівняльний аналіз системи маркетингового менеджменту трьох торгівельних мереж, ми можемо констатувати, що різниця між ними добре прослідковується та відчується в усіх складових маркетингового менеджменту. Першою такою різницею є спосіб комунікації мережі зі своїми покупцями. Так, мережа АТБ звертається до максимально широкої аудиторії і робить це дуже просто, в той час як мережа «Сільпо» ніби запрошує в окремий простір, де покупки – це не лише про кошик продуктів, а й настрій, відкриття, асортимент, емоції. Мережа VARUS знаходиться десь посередині між цими підходами, одночасно прагнучи бути зручним і сучасним супермаркетом для регулярних покупок з акцентом на комфорт і відчутну вигоду, а не робить ставку на шоу, інтер'єр.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»

Елемент системи	АТБ	Сільпо	VARUS
1	2	3	4
Стратегія та позиціонування	Масовий ринок, ставка на доступність і швидкість покупки.	Емоційний ритейл, що поєднує враження, високий сервіс та дизайн, сильна бренд-ідея та магазин як подія.	Розумний супермаркет, в якому поєднано баланс ціна/якість зі зручністю онлайн покупок.
Цільові сегменти	Найширший сегмент: покупців, в основному домогосподарства, які чутливі до ціни та часу.	Широкий сегмент, але з сильним ядром міських клієнтів, які готові платити за комфорт, широкий асортимент та унікальну атмосферу.	Міські покупці, які цінують сервіси, доставку, мобільні рішення, часто це сімейна аудиторія.
Асортимент і категорійний менеджмент	Оптимізований набір найбільш необхідних товарів, що доповнюється сильною присутністю базових категорій.	Асортимент виступає як інструмент диференціації та передбачає використання фішок, тематик, преміальних полиць; формати Le Silpo.	Асортимент підтримує щоденні потреби покупців та розвиває онлайн-вітрину, наявність унікального формату To Go, що забезпечує гнучкість.
Цінова політика	Послідовна економ-модель, рівень ціни виступає як головний аргументом при виборі товару, чіткі промо-цикли.	Ціна виступає не головним фактором, а працює у комбінації з цінністю, враженнями та сервісом, промо-акції є більш точковими.	Комбінація промо та сервісів, коли робиться намагання зберегти конкурентність ціни, не втрачаючи зручність.
Розміщення та розвиток мережі	Дуже масштабна експансія, сильна географія.	Розвиток більш вибіркового, за якого більш важливими є самі локації, формат, дизайн-концепція.	Розвиток помірний, але системний, що підсилюється присутністю і форматами та розширенням покриття.
Формати магазинів	Переважно біля дому з максимальною стандартною моделлю.	Унікальність та форматність стали частиною бренду з дизайнерськими рішеннями та преміальними і нішевими форматами.	Поєднання кількох форматів (класичні, To Go, онлайн-склад / даркстор).

Продовження табл. 2.

1	2	3	4
Мерчандайзинг і досвід у магазині	Функціональний, що передбачає швидкість, зрозумілість та відсутність усього зайвого.	Унікальні атмосфера, навігація, подача категорій, емоційний контакт з покупцем-гостем.	Ставка на зрозумілий сервіс в поєднанні з сучасними рішеннями з акцентом на зручність.
Лояльність і CRM	Лояльність підтримує повторні покупки, але головними залишаються ціна та доступність.	Лояльність є окремою екосистемою, де взаємодія будується на утриманні покупця через досвід та персоналізацію.	Орієнтація на регулярний контакт із клієнтом з акцентом на мобільні сервіси та лояльність.
Omni-channel та e-commerce	Онлайн-платформа є певним доповненням до основної мережі.	Онлайн-доставка використовується як важливий канал утримання покупців, але також є слабкою альтернативою оффлайн мережі.	Один з ключових фокусів, де онлайн покупки позиціонуються як окрема полиця, активний розвиток доставки, формат даркстор.
Інновації та швидкість змін	Інновації в основному сконцентровані там, де дають ефект у витратах, швидкості та логістиці.	Інновації присутні і в сервісі, і в форматах, і в комунікаціях, що супроводжуються постійними експериментами.	Інновації переважно спостерігаються в digital-сервісах та автоматизації взаємодії з клієнтом.
Сервісна модель	Сервіс стандартизований, ефективний та стабільний.	Сервіс є частиною цінності бренду.	Сервіс підтримує цифрові продукти; важливо, щоб клієнту було просто і в залі, і в додатку.
Аналітика, контроль і KPI	KPI жорстко прив'язані до обороту, маржі, втрат, продуктивності, логістики.	KPI балансують фінанси й бренд-метрики (лояльність, повторні візити, якість досвіду).	KPI поєднують фінанси та цифрові метрики (активність користувачів, конверсії онлайн).
Стійкість у кризі та ризик-менеджмент	Сильна операційна стійкість за рахунок масштабів і стандартизації.	Стійкість через бренд і лояльність, але складніша та більш коштовна в забезпеченні.	Стійкість через гнучкість форматів та онлайн-каналу, але масштаб менший, ніж у конкурентів.

Складено автором самостійно

У ціновій політиці ці відмінності між мережами тільки підсилюються. Так, мережа АТБ фактично виживає за рахунок низької ціни, яка є не просто елементом маркетингу, а ядро всієї моделі маркетингового менеджменту. У цьому сенсі мережа АТБ є послідовною та намагається чітко утримувати позицію дискаунтера на ринку. «Сільпо» використовує більш широкі цінові підходи, даючи своїм клієнтам можливість купити як доступні товари, так і щось унікальне, щось для настрою, а також і преміальні позиції. Тобто тут головне не ціна, а її поєднання з бажанням вибору. Мережа VARUS рухається в площині розумної вигоди, що представлена помірними цінами із додатковим підсиленням акціями та техніками продажів, що роблять покупки відчутно приємнішими, особливо для тих, хто повертається регулярно.

Щодо управління рекламою, то в мережі АТБ вона здебільшого пряма й практична, без складних метафор, де головне повідомлення є зрозумілим за секунду. «Сільпо» ж, навпаки, часто працює як окрема бренд-історія, де рекламні кампанії будуються на креативі, гуморі, ефекті враження, що в синтезі не стільки інформує покупця, скільки запам'ятовується й потім обговорюється. VARUS зазвичай обирає альтернативний до перших двох підходів шлях, пояснюючи своїм покупцям вигоду від покупок, та робить це по дружньому й сучасно з використанням digital-комунікацій. Метою такої рекламної кампанії є переконати покупця зробити покупку та втримати його як клієнта мережі, а не вражати.

Аналіз використання в своїй діяльності digital-каналів продемонстрував досить диференційовані підходи. Так, на сьогодні мережа АТБ активно нарощує використання цифрових інструментів, але відчувається, що онлайн для ще тривалий час буде не альтернативним, а певним додатковим елементом до основної офлайн-моделі. На такому фоні «Сільпо» виглядає як мережа, що давно мислить екосистемно, маючи власний застосунок, персональні пропозиції, доставку, широкий спектр сервісів в магазинах. Все це формує єдину екосистему, де покупцеві однаково зручно і в телефоні, і в залі супермаркету. Мережа VARUS у цифровій площині робить акцент на

сильний прагматизм на основі персоналізації, автоматизації комунікацій, технологічних рішеннях і загалом на тому, щоб digital реально впливав на поведінку клієнта, а не просто був присутнім в комунікаціях з клієнтами.

Найважливішим з точки зору маркетингового менеджмент є реалізація програм лояльності, бо саме вони є віддзеркаленням філософії кожної мережі. Так, у мережі АТБ лояльність передбачає переважно швидку вигоду через пропозицію своїм покупцям знижок та акцій, які відчуються одразу, в поєднанні із високою промоактивністю. Мережа «Сільпо» перетворює лояльність на цілу систему взаємин з покупцями через бонуси, персональні пропозиції, приємні дрібниці, які створюють відчуття, що бренд тебе добре знає. Мережа VARUS робить акцент на простоті через використання кешбеку та чітких правил лояльності.

У підсумку маємо три різні стилі маркетингового менеджменту. Стиль системи маркетингового менеджменту мережі АТБ в основному зосереджений на масштабі та ціні, дисципліні та повторюваності процесів. Така система є сильною там, де важлива ефективність і масовість. Стиль мережі VARUS більше тяжіє до керованості через аналіз даних та використання технології. Система маркетингового менеджменту постійно знаходиться в тестовому режимі та підлаштовується під своїх покупців, підвищуючи наявні сервіси до очікувань клієнтів. В основі моделі маркетингового менеджменту мережі «Сільпо» знаходяться бренд, емоції та клієнтський досвід у широкому сенсі. Мета мереж не просто продавати, а формувати звичку і, навіть, симпатію до власного бренду.

Таким чином, якщо визначати, яка із систем маркетингового менеджменту аналізованих торговельних мереж є кращою, слід сказати, що важливою є не лише ціна, а залученість, впізнаваність бренду, гнучкість і технологічність. З огляду на це найбільш цілісною на сьогодні виглядає система маркетингового менеджменту саме мережі супермаркетів «Сільпо», в якій поєднується сильний бренд, креативні комунікації, розвинена цифрова екосистема і вміння перетворити покупку на досвід. Водночас, якщо ставити

за критерій вигоди, прозорості та технологічності, то побудована система у VARUS інколи навіть виглядає більш раціонально сучасною. А якщо за основний критерій брати масштаб та доступність, то побудована система маркетингового менеджменту в мережі АТБ буде надзвичайно потужною та в своїй ніші майже бездоганною.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)

Оцінка системи маркетингового менеджменту організації є необхідною передумовою її цілеспрямованого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, оскільки саме маркетинговий менеджмент забезпечує узгодження ринкових можливостей із внутрішніми ресурсами компанії, формує ціннісну пропозицію для споживача та визначає логіку комунікацій, ціноутворення, асортиментної політики й каналів збуту. У сучасних умовах, коли споживчі очікування швидко змінюються під впливом цифровізації, зростання цінової чутливості та нестабільності зовнішнього середовища, рішення в маркетингу мають прийматися не інтуїтивно, а на основі вимірюваних результатів і чітких критеріїв ефективності.

Практична значущість такої оцінки полягає в тому, що вона дає змогу відокремити реальні управлінські переваги від декларативних, виявити вузькі місця у взаємодії маркетингу з комерційними та операційними процесами, а також встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями й фінансовими результатами.

Оцінку ефективності системи маркетингового менеджменту в продуктовому ритейлі найкраще здійснювати, орієнтуючись не за окремими акціями чи креативом, а за підсумковими бізнес-результатами діяльності кожної мережі. При оцінці ефективності необхідно визначити, чи нарощує

мережа виручку, чи здатна в подальшому конвертувати її в чистий прибуток, наскільки стабільно проходить кризи та чи підтримує масштаб (мережу магазинів і персонал), не втрачаючи керованості. Тому нами буде здійснено більш детальний аналіз за кожним із цих елементів, що дасть нам можливість у підсумку визначити, яка ж із систем маркетингового менеджменту є кращою та ефективнішою.

Так на рис. 2.7 представлено порівняльну динаміку обсягів виручки від реалізації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS) протягом 2020-2024 рр.

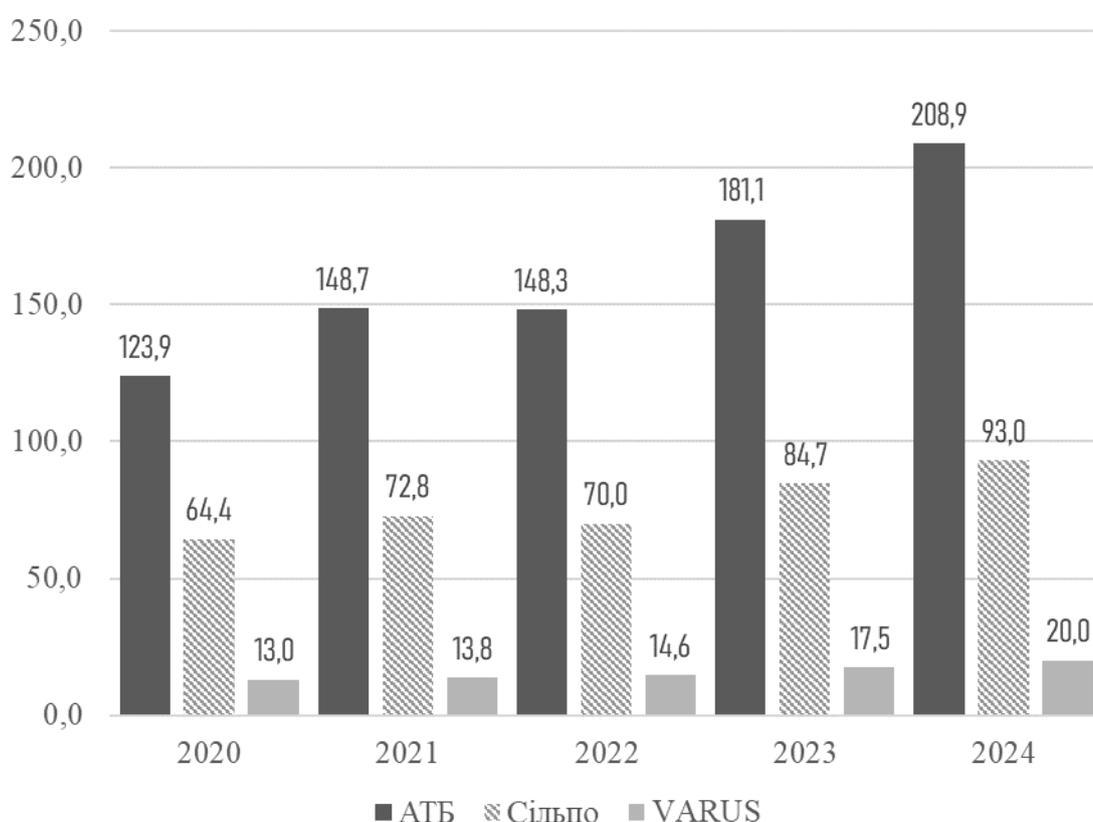


Рис. 2.7. Динаміка обсягів виручки від реалізації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS), млрд. грн.

Складено автором на основі джерел [10; 11; 12; 13; 14; 18; 38; 39; 40; 41; 42]

Як ми бачимо, протягом аналізованого періоду у всіх трьох мережах спостерігається позитивна динаміка нарощування виручки від реалізації, за винятком 2022 року, на який припадає початок повномасштабної війни.

Відповідно кожна із мереж на той час, ще не мала розроблених алгоритмів та планів дій у кризових ситуаціях. Слід зазначити, що темпи зростання виручки від реалізації продукції після 2022 року є вищими, ніж у довоєнному періоду. Разом з тим, ми бачимо, що обсяги виручки є доволі-таки різними. Так, мережа магазинів «АТБ-Маркет» демонструє найпотужніший масштаб і темпи нарощування обороту з 123,9 млрд грн у 2020 році до 208,9 млрд грн у 2024, що зазвичай є наслідком дуже дисциплінованої моделі маркетингового менеджменту. Завдяки чіткому ціннісному позиціонуванню, високій повторюваності формату та керованій операційній ефективності вдалося досягнути таких обсягів та темпів зростання.

Мережа супермаркетів «Сільпо» також демонструє нарощення виручки до 93 млрд грн у 2024., проте темпи такого зростання є значно нижчими, ніж в «АТБ-Маркет». Відтак ми можемо зробити попередній висновок про те, що в моделі маркетингового менеджменту «Сільпо» зростання більше залежить від цінності пропонованого формату (сервіс, асортимент, досвід), ніж тільки від нарощення обсягів реалізованих товарів. Обсяги виручки від реалізації мережі VARUS є значно скромнішими, проте також спостерігається тенденція до зростання, що вказує на кореляцію даного показника з активізацією регіональної експансії та комунікаційної підтримки продажів.

Виходячи з аналізу показника обсягів виручки від реалізації продукції, то очевидним є те, що мережа «АТБ-Маркет» виглядає найсильнішою мережею в контексті маркетингового менеджменту, оскільки поєднує найбільший обсяг реалізації з послідовним зростанням у кожному наступному році. Це означає, що маркетинговий менеджмент АТБ ефективно працює на формування масового попиту та стабільного товаропотоку. Завдяки цьому мережа має здатність утримувати широку аудиторію, забезпечувати регулярність покупок і масштабувати цю модель у часі. Однак обсяг виручки від реалізації є не зовсім репрезентативним показником, на основі якого можна було б зробити остаточні висновки. Головне, наскільки ефективно кожна із мереж може трансформувати свою виручку у чистий

прибуток. Динаміку показників чистого прибутку представлено на рис. 2.8.

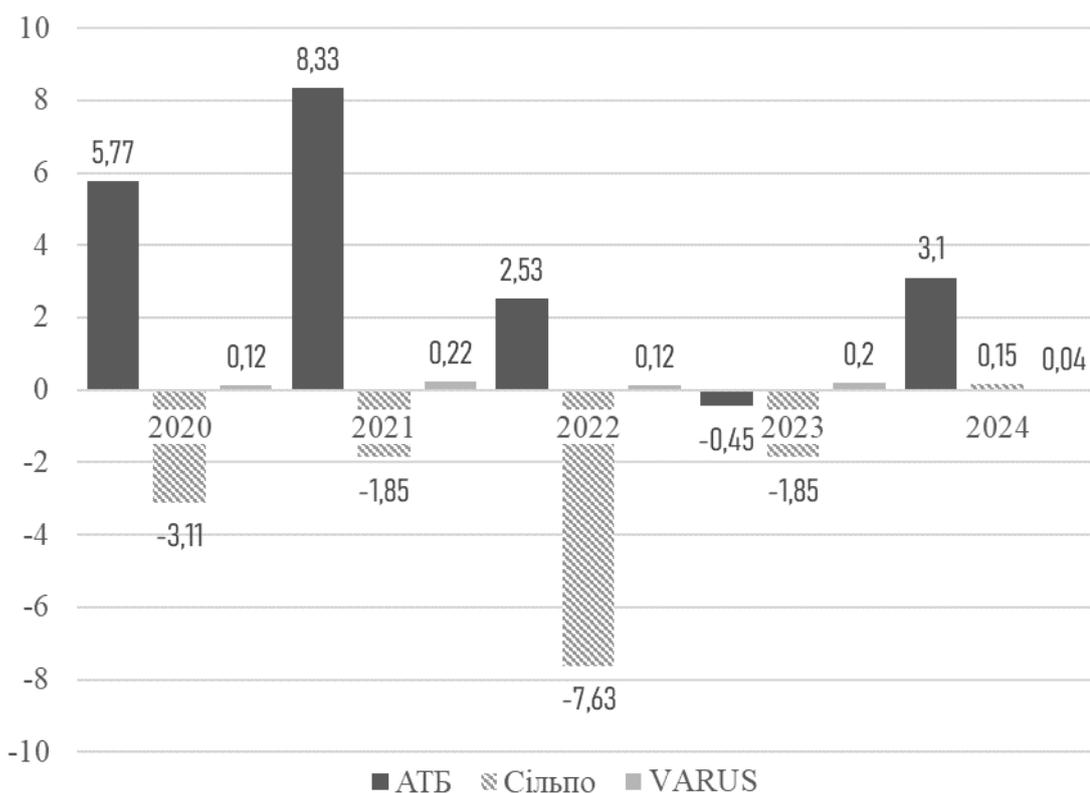


Рис. 2.8. Динаміка обсягів чистого прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS), млрд. грн.

Складено автором на основі джерел [10; 11; 12; 13; 14; 18; 38; 39; 40; 41; 42]

З результатів аналізу видно принципову різницю між реалізованими підходами щодо якості управління витратами / маржинальністю, які в ритейлі прямо пов'язані з маркетингом (ціна, промо, категорійний менеджмент, власні марки, управління лояльністю, логістика й сервіс як частина ціннісної пропозиції). Так, мережа «АТБ-Маркет» зберігає прибутковість у 2020-2022 роках, проте за результатами 2023 року демонструє збитковість діяльності, але вже 2024 рік завершує з чистим прибутком, проте його розміри суттєво нижчі за попередні аналізовані роки. Така ситуація свідчить, що система маркетингового менеджменту здатна ефективно функціонувати в умовах нестабільності та кризових явищ, маючи можливості для відновлення показників чистого прибутку. Мережа «Сільпо» демонструє збитковість своєї

операційної діяльності протягом 2020-2023 років. Однак це більшою мірою пов'язано не з неправильно побудованою системою маркетингового менеджменту, а зумовлено необхідністю повернення кредитних ресурсів, залучених для розвитку мережі у попередні роки. Позитивною є ситуація, коли за результатами 2024 року «Сільпо» отримує чистий прибуток, що є певним підтвердженням, що система маркетингового менеджменту в мережі є все-таки ефективною та такою, що навіть в умовах фінансових труднощів та війни вона здатна генерувати чистий прибуток. VARUS переважно тримається в плюсі, але величина чистого прибутку є досить невеликою. У 2024 році величина чистого прибутку суттєво скоротилася та майже сягнула нульової позначки, що може свідчити про наявність певних проблем та посилення конкуренції на ринку.

Чистий прибуток показує не лише отриманий фінансовий результат, а й по суті є показником якості системи маркетингового менеджменту з погляду здатності перетворювати продажі на реальний економічний ефект. Найстабільнішу й найбільш переконливу ефективність за даним показником демонструє мережа «АТБ-Маркет». Мережа VARUS протягом аналізованого періоду демонструвала позитивний чистий прибуток, однак його величина є доволі малою, що вказує на те, що система маркетингового менеджменту мережі здатна підтримувати продажі й утримання клієнта, але має менший запас міцності. Мережа «Сільпо» зазнаючи збитків від діяльності протягом 2020-2023 років, змогла досягнути позитивних результатів діяльності у 2024 році, що демонструє певний потенціал маркетингового менеджменту. Отже, якщо визначати, чия система маркетингового менеджменту є більш ефективною саме за показником чистого прибутку, то найбільш обґрунтовано перше місце займає мережа «АТБ-Маркет». Така модель, будучи доволі простою не досить вартісною, здатна генерувати не тільки великі обсяги виручки від реалізації, але й генерувати чистий прибуток. Однак така модель маркетингового управління не може бути розповсюджена на інші мережі, оскільки будувалась протягом тривалого часу та має цілу

низку специфічних особливостей.

На рис. 2.9 представлено динаміку чистої рентабельності продажів кожної мережі, що є показником ще більш якісної характеристики системи маркетингового менеджменту. Цей показник відображає, яку частку чистого прибутку компанія реально отримує з кожної гривні виручки після врахування всіх витрат і податків. На відміну від самої виручки, він показує не масштаб продажів, а якість їх монетизації, тобто здатність системи маркетингового менеджменту перетворювати існуючий попит на стійкий фінансовий результат. Саме тому чиста рентабельність дозволяє коректніше порівнювати мережі різного розміру та виявляти, де зростання забезпечується ефективним управлінням, а де досягається надмірними витратами чи заниженою маржею продажів.

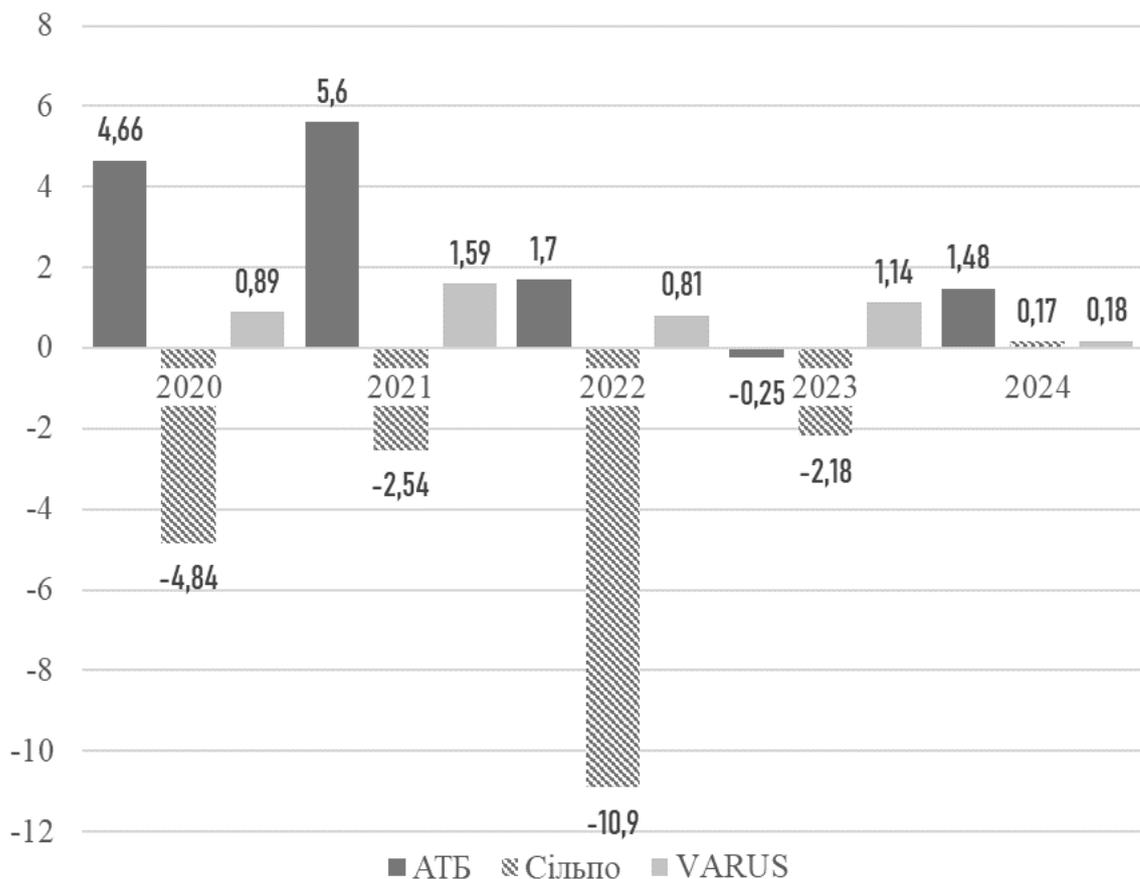


Рис. 2.9. Динаміка обсягів чистого прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS), %

Складено автором на основі джерел [10; 11; 12; 13; 14; 18; 38; 39; 40; 41; 42]

Так, протягом аналізованого періоду найпереконливіше за показником чистої рентабельності виглядає мережа «АТБ-Маркет», що має найвищі показники. Мережа VARUS протягом більшості років утримує позитивну рентабельність, однак вона є помітно нижчою, а у 2024 році майже зводиться до мінімуму. Це означає, що система маркетингового менеджменту в мережі підтримує продажі, але працює в умовах дуже жорсткої цінової конкуренції їй доволі важко. Мережа «Сільпо» через збитковість діяльності має негативні показники чистої рентабельності у 2020-2023 роках, проте уже у 2024 виходить на позитивне значення показника. Це вказує на те, що мережа має сильну здатність формувати виручку на магазин і створювати цінність формату, але в досліджуваному періоді мала інші фінансові проблеми, що не дали змоги реалізуватися системі маркетингового менеджменту на всю потужність.

Отже, якщо робити висновок саме за чистою рентабельністю, найбільш ефективною системою маркетингового менеджменту у 2020-2024 рр. характеризується мережа «АТБ-Маркет», оскільки вона демонструє найвищу здатність монетизувати продажі й відновлювати рентабельність після кризового просідання. Мережа VARUS за цим показником займає проміжну позицію через низьку позитивну маржу продажів. Мережа «Сільпо» у досліджуваний період показує найслабші фінансові результати на фоні сильних нематеріальних маркетингових переваг (бренд, формат, досвід).

Останніми показниками, які ми візьмемо для оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту є масштаб мережі (кількість магазинів) і виручка на один магазин, які доцільно розглядати саме в сукупності, тому що ці показники відображають дві різні сторони ефективності маркетингового менеджменту (рис. 2.10). Кількість магазинів показує рівень ринкової присутності, доступність для споживача та потенціал охоплення попиту, але сама по собі не відповідає на питання, наскільки продуктивно працює кожна торгова точка. Натомість виручка на один магазин демонструє якість торгівельної діяльності, а саме, чи здатна мережа

через асортимент, ціноутворення, промо, сервіс і локальний маркетинг забезпечити високий товарообіг у конкретному місці. Разом ці два показники дозволяють відрізнити ситуації, коли зростання досягається переважно екстенсивно за рахунок відкриття нових торгових точок, від випадків, коли мережа зростає інтенсивно, підвищуючи ефективність наявних магазинів і зміцнює бренд у кожній локації.

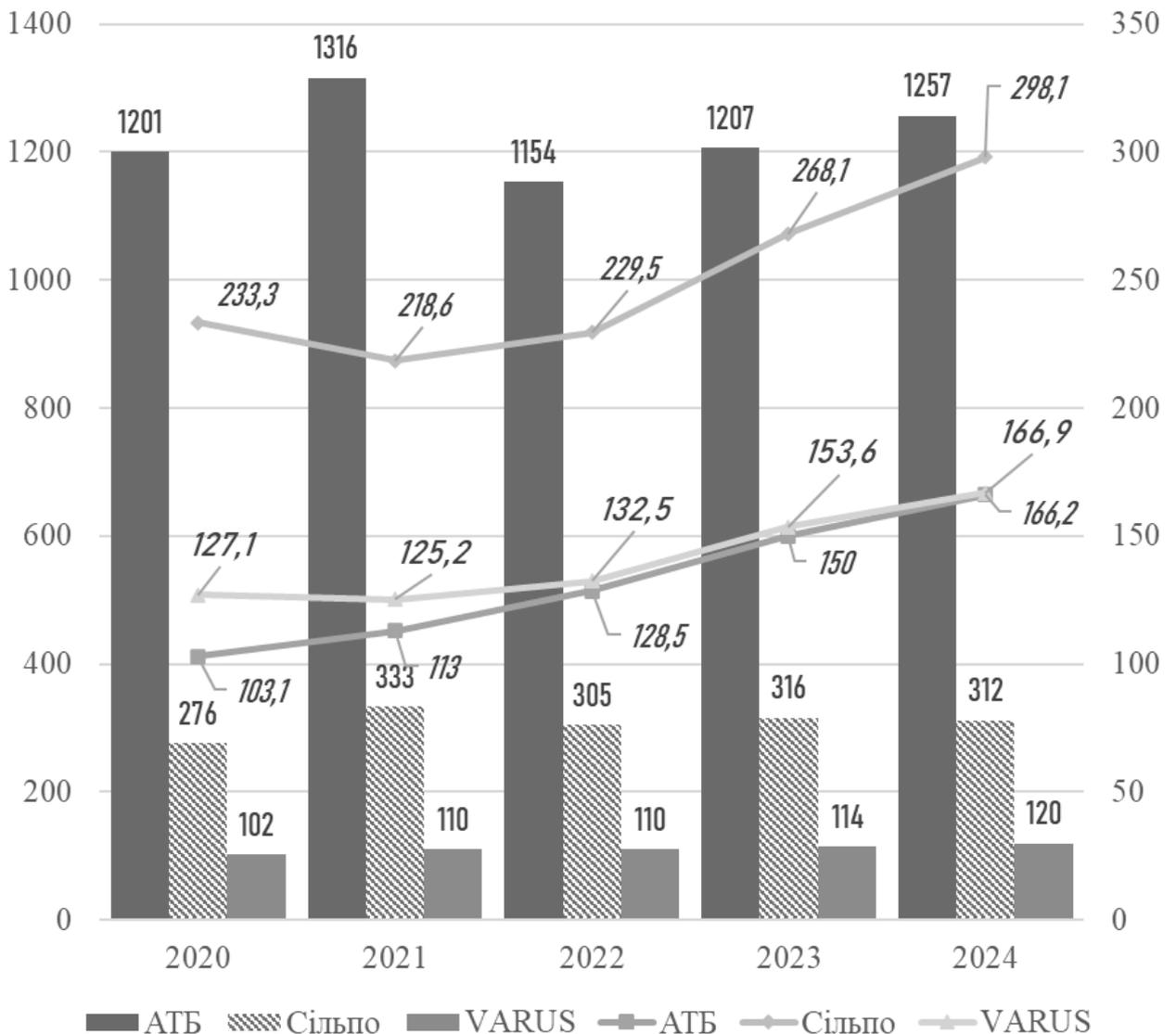


Рис. 2.10. Динаміка масштабу мережі та величини виручки на одну торгову точку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»
Складено автором на основі джерел [10; 11; 12; 13; 14; 18; 38; 39; 40; 41; 42]

Якщо узагальнити оцінку масштабу мережі та виручки на одну торгову

точку, то ми можемо виокремити дві різні моделі позиціонування на ринку. Мережа «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідер за масштабом, що забезпечує максимальне охоплення попиту, щільну присутність до клієнта та ефект масштабу в закупівлях і логістиці. Позитивна динаміка показника виручки на 1 магазин свідчить про те, що мережа не лише розширює (відновлює) присутність після початку війни, а й підвищує продуктивність кожного свого магазину. Це може бути ознакою системного маркетингового менеджменту, де формат, ціна, промо та операційна дисципліна стабільно генерують високий потік покупців.

Мережа «Сільпо» демонструє іншу логіку, за якої характеризується меншою кількістю магазинів, але має найвищу виручку на один магазин протягом усього періоду. Це свідчить про сильну монетизацію свого формату, що представлений більшим середнім чеком, ширшим асортиментом, вищим сервісом, та можливістю кожній торговій точці генерувати значні обсяги продажів. Таким чином, мережа «Сільпо» виграє не кількістю, а інтенсивністю роботи однієї точки.

Мережа VARUS займає проміжну позицію, де масштаби мережі менші. Проте спостерігається зростання кількості магазинів та зростання величини виручки на 1 магазин, особливо у 2023-2024 рр. Це означає, що мережа поступово підвищує ефективність окремих точок і наближається до більш продуктивної моделі, яка передбачає і розширення мережі і підвищення ефективності функціонування своїх магазинів.

Отже, за показником масштабу найсильнішою є мережа «АТБ-Маркет», за показником продуктивності однієї торговельної точки лідером на ринку виступає мережа «Сільпо», а мережа VARUS намагається нарощувати як свої масштаби, так і ефективність точок.

Таким чином, нами було послідовно проаналізовано систему маркетингового менеджменту трьох провідних мереж українського ритейлу «АТБ-Маркет», «Сільпо» та VARUS, що передбачає їх загальну характеристику, дослідження організаційної структури управління,

порівняння маркетингових моделей і кількісної оцінки їх результативності за ключовими фінансово-економічними індикаторами.

Всі три мережі характеризуються різними стартовими масштабами й управлінськими підходами, що прямо впливає на побудову системи маркетингового менеджменту. Виявлено, що моделі маркетингового менеджменту цих мереж принципово відрізняються підходами до задоволення попиту своїх клієнтів. Мережа «АТБ-Маркет» будує систему навколо цінового лідерства й повторюваності процесів, «Сільпо» акцентує увагу на диференціації через клієнтський досвід, дизайн, емоції та екосистемність взаємодії з покупцями, а мережа VARUS займає проміжну позицію, роблячи ставку на прагматичну зручність, технологічність і розвиток e-commerce як інструмента утримання клієнта. Нами також здійснено оцінку ефективності систем маркетингового менеджменту на основі динаміки виручки, чистого прибутку, чистої рентабельності та поєднання показників масштабу з виручкою на 1 магазин, що дозволило визначити реальну результативність таких систем. За виручкою найбільш потужною є мережа «АТБ-Маркет», водночас «Сільпо» характеризується високою продуктивністю торгової точки і сильними нематеріальними перевагами свого формату. Мережа VARUS загалом утримує позитивні результати, намагаючись розширювати мережу та підвищувати ефективність функціонування торгових точок.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «АТБ»

Ми виходимо з тієї позиції, що удосконалення системи маркетингового менеджменту кожної із досліджуваних нами мереж доцільно здійснювати навколо посилення того, що вже є їх конкурентною перевагою на ринку. Так, перевагами мережі «АТБ-Маркет» є широка доступність магазинів, доступні ціни та вигоди, а також висока операційна керованість. Мережа уже довела ефективність своєї моделі як мережі масового попиту. Найбільший масштаб, стабільний товаропотік і здатність відновлювати фінансовий результат свідчать, що система маркетингового менеджменту в цілому працює ефективно. Водночас показники діяльності протягом аналізованого періоду засвідчили, що навіть сильні позиції дискаунтера на ринку можуть стати вразливими тоді, коли ціна перетворюється на єдиний аргумент, а витрати на рекламні кампанії та операційні втрати можуть зменшити прибутковість діяльності. Тому напрямки удосконалення для мережі «АТБ-Маркет» доцільно вибудовувати не як зміну позиціонування, а як підсилення чинного підходу за рахунок більш керованих рекламних кампаній, простого омніканального сервісу та управління на основі даних, тобто цифровізації.

Мережа «АТБ-Маркет» уже рухається в напрямі цифровізації та персоналізації, що проявляється запуском застосунку АТБ 2.0, який об'єднав програму лояльності, інтернет-магазин, чат-бот, партнерські сервіси та персональні пропозиції. На сьогодні налічується приблизно 2 млн активних користувачів даного додатку, що свідчить про його високий потенціал. Паралельно мережа активно працює з власними торговими марками, а також підтримує регулярні промо-акції на кшталт щотижневої «Економія». Онлайн-

канал у АТБ існує як практичний сервіс із кількома варіантами отримання замовлення (адресна доставка, самовивіз, доставка до відділення), що створює основу для омніканальної моделі. Отже, завдання покращення системи маркетингового менеджменту, на наш погляд, для мережі «АТБ-Маркет» полягає не втому, щоб вигадувати нову систему, а зробити існуючу більш керованою, точнішою і прибутковішою, не втрачаючи при цьому дискаунтерської сутності.

В табл. 3.1 представлено пропозиції щодо покращення системи маркетингового менеджменту для мережі «АТБ-Маркет»

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо покращення системи маркетингового менеджменту
для мережі «АТБ-Маркет»

Пропозиція	Наслідки впровадження
Зробити акції більш розумнішими та структурованими, обмеживши хаотичні знижки, скоротити тривалість акцій	Виручка зберігається, а маржа стає стабільнішою, скорочення втрат від неефективних знижок
Посилити роль власних торгових марок у базових категоріях і товарах щоденного попиту	Покупці частіше повертаються за такими товарами, що зумовить зростання прибутковості такого кошика покупок
Розвивати застосунок та систему лояльності через застосування персональних пропозицій, купонів, здійснення повторної покупки базового кошика покупця	Підвищується частота покупок і утримання клієнтів без постійного зниження цін для всіх
Покращити контроль наявності товарів і цінників (топ-товари, точність промо в магазині)	Менше розчарувань у покупців, менше скарг і втраченої виручки, що сформує кращий досвід підходу, коли покупець швидко купив і пішов

Складено автором самостійно

Таким чином, нами, перш за все, пропонується поглибити

персоналізацію і CRM у межах нового додатку АТБ 2.0, в якому від принципу знижок для всіх необхідно перейти до індивідуальних пропозицій за поведінкою окремого клієнта. Слід зазначити, що новий застосунок уже поєднує лояльність та персональні пропозиції, тому очевидним є те, що наступним кроком його розвитку повинно стати впровадження мікросегментації. Так, запровадження окремих сценаріїв для щоденних покупок, великих закупівель, чутливих до ціни, цінителів власної торгової марки, відстеження клієнтів, що мігрували між форматами/регіонами стане більш ефективним у побудові комунікації зі своїми клієнтами та будете стимулювати їх до здійснення покупок. Це призведе до того, що управління маркетинговою діяльністю полягатиме не тільки у залученні клієнтів, а й їх утримання і частоті покупок через надання персональних оферів та наступні найкращі пропозиції.

Наступною пропозицією є виведення системи власних торгових марок із поточного підходу, де домінує ціна товарів, до ролі ціннісної звички. АТБ має дуже великий портфель товарів власних торгових марок (понад 800 позицій), проте необхідно додати диференціацію за якістю: базова економія (must-have товари кошика), стабільна якість (оптимальне співвідношення ціна та/або якість) і обмежені преміальні лінійки там, де покупець готовий доплатити за смак або зручність. Це відповідає глобальному тренду ритейлу, тому для АТБ це шанс одночасно підтримати відчуття вигідно і підсилити маржинальність продажів без додаткового агресивного маркетингового тиску на покупця.

Ще однією пропозицією є перебудова системи маркетингового менеджменту із концепції від «часто і багато» до концепції контролю маржі продажів. Щотижневі акції дають трафік і підтримують цінове позиціонування, але в періоди зростання витрат саме акційні товари найшвидше знижують маржинальність. Тому, на наш погляд, варто дещо формалізувати цей процес:

- 1) визначити товари-маяки для довіри до ціни у покупців;

- 2) короткі хвили для залучення клієнтів;
- 3) запровадження маржинальних категорій для компенсації можливих втрат.

Такі заходи повинні бути інтегровані та закріплені категорійним менеджментом, бо саме Category Management у міжнародній практиці розглядається як опорна діяльність ритейлу і дедалі більше інтегрується з системою маркетингового менеджменту на основі аналітики онлайн-каналів. Завдяки цьому мережа «АТБ-Маркет» може зберегти не тільки зберегти існуючу модель як явну конкурентну зброю, але зменшити зниження рентабельності продажів.

Наступним етапом удосконалення системи маркетингового менеджменту повинен стати розвиток омніканальності як основи сервісу зручності. Оскільки мережа «АТБ-Маркет» уже пропонує різні моделі доставки та самовивозу, то наступним етапом необхідно зробити їх частиною повторюваних сценаріїв, наприклад, повтор кошика, швидкий список, персональні купони в застосунку, уніфіковані правила реклами в онлайні й офлайні. Це узгоджується із ширшим трендом, де продуктовий ритейл трансформується під впливом цифрової поведінки, і зростає роль алгоритмізації шляху клієнта від полиці до смартфона. Для АТБ омніканальність може стати особливо корисною як інструмент утримання міської аудиторії, яка цінує час, але все ще чутлива до ціни.

Нами також пропонується доповнити систему маркетингового менеджменту новим джерелом прибутковості, а саме через створення окремого retail media на базі існуючих власних digital-активів, що підвищить з ефективність, асортимент і монетизацію. В Україні такий підхід також набирає оборотів, що проявляється в тому, що бренди дедалі активніше купують таргетовану рекламу на майданчиках ритейлерів, спираючись на поведінку покупців. Для АТБ, з його застосунком, онлайн-магазином і великим потоком клієнтів, це може стати додатковим джерелом підвищення ефективності маркетингового менеджменту. Так, частину комунікацій і

рекламних витрат можна буде компенсувати медійними бюджетами постачальників, за умов наявності чітких правил прозорості та вимірюваності результатів.

Отже, удосконалення маркетингового менеджменту мережі «АТБ-Маркет» логічно будувати навколо трьох опор: точність (персоналізація і аналітика), цінність (власні торгові марки як причина вибору), прибутковість (промо-архітектура та retail media). Завдяки цьому мережа «АТБ-Маркет» збереже свою сильну позицію дискаунтера, але стане менш залежною від поточної політики масових знижок і стійкішою у періоди зростання витрат та нестабільності зовнішнього середовища.

3.2. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Мережа «Сільпо» вже має сильну основу маркетингового менеджменту, на основі системних продажів не лише товарів, а й досвід формату (дизайнерські супермаркети, Le Silpo), підсилюючи свою унікальність на ринку через власний імпорт і власні торгові марки, а також активно розвиває цифрову взаємодію з покупцем через застосунок і програму лояльності «Власний Рахунок». Водночас наш попередній фінансовий аналіз показав, що для мережі «Сільпо» ключовим викликом є не тільки сформувані виручку, що є найбільшою в розрізі одного магазину, а й перетворити цю виручку на стабільний прибуток. Тому напрями удосконалення маркетингового менеджменту доцільно будувати навколо простої логіки, що передбачає збереження сильної диференціації бренду, але зробивши її при цьому менш витратною і більш керованою через управління даними, омніканальність і більш точнішу роботу з цінами та рекламними кампаніями.

Узагальнені підходи до удосконалення системи маркетингового

менеджменту мережі «Сільпо» представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо покращення системи маркетингового менеджменту
для мережі «Сільпо»

Пропозиція	Наслідки впровадження	Очікуваний результат
Персоналізація «Власного Рахунку» (адресні купони, сегментація, пропозиції за кошиком)	Менше масових знижок, більше точного утримання клієнта	Вища лояльність при нижчому рекламному навантаженні, більш вища та стабільніша маржа продажів
Контроль акцій (кластери, тестування, ролі категорій)	Акції працюють як керований інструмент, а не як звичка	Зростання прибутковості рекламних кампаній та зростання їх прибутковості
Власні торгові марки та власний імпорт як система цінностей	Чіткіша пропозиція на полиці й в онлайні, краще управління кошиком	Підвищення частки товарів власної торгової марки, краща валова маржа, сильніша диференціація
Оmnіканальна прибутковість (повтор кошика, слоти доставки, узгодження акцій онлайн/офлайн)	Онлайн стає інструментом утримання без втрати прибутку	Вища частота покупок, контроль unit-економіки доставки

Складено автором самостійно

Першим практичним кроком повинно стати посилення персоналізації у застосунку «Власному Рахунку» так, щоб вона працювала не тільки як приємні бонуси, а як інструмент управління маржинальністю. Застосунок уже передбачає балобонуси, «вау-знижки» і механіку вибору пропозицій, тобто покупець звик, що вигода може бути адресною, а не для всіх однаковою. Наступним рівнем повинно стати переведення частини знижок у персональні купони та наступну найкращу пропозицію для клієнта, що будуть базуватися

на його кошику, частоті покупок, найбільш вживаних категорій товарів. Це дасть змогу зменшувати промо-пропозиції там, де клієнт і так купує ці товари, та підсилювати її там, де вона реально утримує або повертає покупця. У підсумку «Сільпо» отримує той самий ефект лояльності, зменшуючи при цьому витрати.

Другим напрямом удосконалення є перебудова промо-менеджменту в сторону ROI-контролю, щоб акції працювали не лише на трафік, а й на фінальний результат, тобто прибуток компанії. У мережі «Сільпо» промо історично часто прив'язане до емоції, події, партнерства, формату, що стало сильною стороною бренду та його упізнаваністю. Але коли ринок стає жорсткішим, важливо чітко розмежувати, які акції створюють додану виручку, а які просто перекладають продажі в дешевший ціновий режим. Практично це вирішується через побудови нових підходів управління продажами та промо-акцій та регулярні тестування по кластерах магазинів, щоб масштабувати лише те, що дає приріст без непропорційного падіння прибутку.

Третій крок полягає у переформатуванні власних торгових марок та власного імпорту як системної цінності, а не просто асортиментної різноманітності.

Четвертий напрям базується на омніканальній ефективності, що передбачає зробити сайт silpo.ua і застосунок не просто каналом продажів, а керованим інструментом прибутковості. «Сільпо» має повноцінний онлайн-супермаркет із доставкою, а в екосистемі Fozzy Group окремо функціонує планова доставка і швидка доставка ЛОКО у Києві. Тому, на наш погляд, важливим є збільшувати обсяги, а акцентувати увагу на підвищенні рівня управління unit-економікою через стимулювання повторення кошика, укрупнення замовлення, впровадження платних зручних слотів доставки для клієнта. Також потребує узгодження промо-акцій в онлайні з офлайн так, щоб онлайн не відбирав маржу в магазині, а доповнював його, утримуючи клієнта, коли він не може або не хоче йти в торговий зал. Додатковим

резервом також може стати монетизація власних медіа-активів (in-store аудіо та digital-розміщення для постачальників) за умови прозорих правил, щоб реклама не погіршувала клієнтський досвід.

Таким чином, для мережі «Сільпо» удосконалення маркетингового менеджменту найбільш доцільно зосередити на підвищенні фінансової віддачі від сильної бренд-диференціації. Мережа вже вмiє формувати високу виручку на магазин і створювати унікальний формат, однак наступний рівень зрілості повинен зробити цю цінність більш економною та ефективною завдяки більш точній персоналізації замість масових знижок, промо з контролем результату, портфелю власних торгових марок як системного інструменту маржі та омніканальності, що утримує клієнта без зниження прибутковості. Це дозволить не тільки зберегти сильний характер бренду мережі «Сільпо», але й зробити його стійкішим у конкурентному ринку.

3.3. Шляхи удосконалення системи маркетингового менеджменту ТОВ «ОМЕГА»

VARUS як мережа займає середню нішу між масштабом дискаунтера і емоційністю преміальних форматів, розвиваючи кілька форматів магазинів та паралельно інвестуючи в онлайн-супермаркет Varus.ua та DarkStore у Києві. Також мережа підсилює технологічні сценарії покупки на кшталт Scan&Go. В сукупності це створює сильну базу для маркетингового менеджменту, але ключовий виклик для VARUS полягає зробити зростання не просто помітним, а керовано-прибутковим: щоб кожен канал і кожна інновація давали вимірюваний внесок у виручку, повторні покупки та фінансовий результат.

Узагальнені підходи до удосконалення системи маркетингового менеджменту мережі VARUS представлені у табл. 3.3.

Пропозиції щодо покращення системи маркетингового менеджменту для мережі VARUS

Пропозиція	Наслідки впровадження	Очікуваний результат
Оmnіканал із контролем unit-економіки (кошик, слоти, узгодження промо онлайн / офлайн, розвиток DarkStore)	Онлайн перестає коштувати дорого і стає керованим каналом утримання покупців	Вища повторюваність покупок, краща прибутковість доставки, самовивозу
Персоналізація в додатку (сегментація, адресні купони, тригерні пропозиції)	Менше масових знижок, більше точного впливу на поведінку клієнта	Зростання частоти покупок і лояльності без надмірного промо-навантаження
Посилення власних торгових («Вигода» з акцентом на середній сегмент)	Клієнт частіше обирає необхідне у VARUS, а мережа краще керує маржею	Зростання частки власних торгових марок у товарообігу, стабільніший прибуток
Масштабування Scan&Go та самообслуговування	Швидша покупка в залі, менше черг, кращий збір даних про кошик	Вищий NPS/задоволеність, більш легке проходження пікових навантажень у магазинах, більше повторних відвідувань

Перший і найочевидніший напрям удосконалення – це посилення omnіканальності з фокусом на unit-економіку, а не лише на обсяг. У VARUS уже є інструменти для цього, а саме функціонують онлайн-замовлення з доставкою або самовивозом, встановлена фіксована вартість доставки та швидкі режими «якнайшвидше» в окремих містах, а також більш точне планування доставки через короткі слоти, які мережа позиціонує як свою перевагу DarkStore-моделі. Тому логічним кроком має стати управління онлайн-попитом так, щоб він не знижував прибутковість, а стимулював більший середній чек через фіксовані набори товарів, підписки на улюблені товари, допродаж товарів тощо. Також слід більш точніше узгоджувати акції

в онлайні з офлайн, аби не виникало внутрішньої конкуренції каналів в межах мережі. Фактично, для VARUS омніканал має бути не якимось паралельним каналом збуту, а розумним та логічним продовженням та доповненням існуючої мережі магазинів, коли цифровий сервіс підсилює частоту покупок і лояльність без втрати керованості витрат.

Другим напрямом удосконалення маркетингового менеджменту повинна стати персоналізація підходів до покупців на базі застосунку та даних, але в простій та прикладній формі. Існуючий додаток поєднує в собі онлайн-покупки, швидку доставку, персональні знижки і бонуси, націлюючи покупця на отримання адресної вигоди. Наступним кроком потрібно навчитися відрізняти, де потрібна знижка для утримання клієнта, а де достатньо зручності або правильного асортименту. На практиці це означає сегментацію клієнтів на основі частоти здійснення покупок, категорії покупок, персональні купони під реальні тригери (повтор кошика, повернення після паузи, перехід у онлайн), і вимірювання ефекту не в цілому мережі, а по групах магазинів та регіонів. Такий підхід дозволяє спрямувати стимули туди, де вони реально змінюють поведінку покупців.

Третій напрямом удосконалення системи маркетингового менеджменту є підсилення власних торгових марок як інструменту лояльності покупців та прибутковості. VARUS активно розвиває власні торгові марки, налічуючи близько 14 таких марок із часткою близько 10,5% усього товарообігу, а також планує запуск нових торгових марок. VARUS уже запустив технологію Scan&Go, коли покупець сканує штрих-коди в додатку, формує кошик і оплачує на касі самообслуговування, що напряму підсилює слоган мережі про швидкість і зручність здійснення покупок. Тут удосконалення полягає у можливості масштабування такого досвіду та закріплення використання технології у поведінці споживачів. Для цього потрібно інсталювати більше точок із самообслуговуванням, зробити зрозумілі та чіткі інструкції в торговому залі, мотивувати покупці до спроби використання даної технології через надання невеликих бонусів, купонів за перше використання тощо. В

подальшому отримані дані від системи Scan&Go можна буде використовувати для персоналізації маркетингових комунікацій із покупцями. Наприклад, надання вигідних пропозицій в момент здійснення покупки, стимулюючи тим самим до збільшення кошика. Для мережі це може дати подвійний ефект. З одного боку буде покращуватися клієнтський досвід і черги в супермаркетах стануть значно меншими, а з іншого боку менеджмент мережі буде мати більш детальне розуміння кошика споживача та зможе додатково управляти попитом.

Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення, можна зазначити, що для всіх трьох мереж ключовою спільною логікою є перехід від масових рішень у маркетинговому менеджменті до більш точного, керованого на основі аналізу даних маркетингового менеджменту, але з різними акцентами залежно від моделі бізнесу. Для мережі «АТБ-Маркет» пріоритетом залишається збереження цінової привабливості та масштабу, проте через більш керовану архітектуру маркетингового менеджменту, в основі якої лежить посилення ролі власних торгових марок і прості цифрові сценарії, які підвищують частоту покупок. Для мережі «Сільпо» головним вектором удосконалення є перетворення сильної диференціації формату і клієнтського досвіду у фінансово стійку модель управління, де буде менше загальних знижок і більше персоналізації, жорсткіший контроль ефективності акційних пропозицій, чітка структура власних торгових марок та омніканал, який утримує клієнта без втрати прибутковості. Для VARUS найважливішим є системно монетизувати існуючі digital-ініціативи завдяки ефективнішому управлінню unit-економікою онлайн і доставки, розвиток персоналізації в застосунку, нарощення власних торгових марок як інструменту джерела прибутку та лояльності, а також масштабувати інноваційних технологій в магазинах (самообслуговування, Scan&Go), щоб зростання було не лише кількісним, а й прибутковим.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в ході виконання кваліфікаційної роботи магістра було досягнуто мети, а саме досліджено та надано оцінку ефективності систем маркетингового менеджменту організації за матеріалами трьох найбільших ритейл мереж України – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (VARUS) у 2020-2024 рр.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що маркетинговий менеджмент у сучасній організації є не окремою функцією про рекламу, а управлінським механізмом, який з'єднує ринкові сигнали з внутрішніми рішеннями компанії. Його ключова роль полягає в тому, щоб перетворювати потреби й очікування споживачів на конкретні управлінські дії через цінність пропозиції, асортимент товарів, ціноутворення, комунікації та сервіс. В умовах нестабільного середовища саме інтегрованість маркетингового менеджменту з операційною, фінансовою та комерційною підсистемами визначає здатність організації не лише залучати клієнта, а й зберігати керованість і результативність у довгостроковій перспективі.

У роботі узагальнено, що форми реалізації маркетингового менеджменту доцільно розуміти як стійкі способи його практичного втілення в діяльності організації. Показано, що вони проявляються одночасно в організаційному вимірі (структури, розподіл відповідальності, регламенти), у процесному (планування, координація, контроль), в інструментальному (аналітика, комунікаційні канали, цифрові рішення) та в ціннісному (клієнтоорієнтованість, довіра, відповідальність). Такий підхід дозволяє оцінювати маркетинг не за деклараціями, а за тим, наскільки системно він перетворюється на повторювані управлінські дії та вимірювані результати діяльності організації.

Доведено, що цифровізація трансформує маркетинговий менеджмент не точково, а на рівні загальної логіки управління організацією. Змінюються

темپ прийняття рішень, джерела даних, способи комунікації та критерії ефективності. Маркетинг стає більш керованим на основі великих даних, міжфункціональним і орієнтованим на швидке тестування гіпотез, що підсилює роль аналітики, CRM, персоналізації та омніканальних сценаріїв. Управлінські наслідки цифровізації проявляються у потребі нових компетенцій персоналу, перегляді процесів взаємодії між маркетингом і операціями та підвищенні вимог до прозорого контролю результативності кожної маркетингової активності.

У аналітичній частині надано загальну характеристику систем управління та динаміки базових показників діяльності трьох торговельних мереж у 2020-2024 рр., що дозволило побачити різні управлінські моделі на одному ринку. Встановлено, що АТБ демонструє найбільший масштаб і стійке відновлення після шоків, «Сільпо» зберігає сильну продуктивність формату (особливо в розрахунку на торгову точку), а VARUS розвивається як мережа з вираженим технологічним фокусом і прагматичним позиціонуванням. Загалом результати показали, що навіть за спільних зовнішніх викликів мережі суттєво відрізняються за ресурсною базою, організаційною побудовою і темпом адаптації, що безпосередньо впливає на можливості й інструменти їх маркетингового менеджменту.

Порівняльний аналіз систем маркетингового менеджменту виявив чітку відмінність у конкурентних акцентах кожної окремої мережі. АТБ системно реалізує модель масового попиту, опираючись на доступність, регулярність покупок і стандартизовані процеси. «Сільпо» вибудовує сильну диференціацію через бренд, клієнтський досвід і асортиментну унікальність на ринку. VARUS займає проміжну позицію, посилюючи зручність і сучасні сервіси як фактор утримання клієнта. Показано, що ці підходи задають різну архітектуру рішень у комунікаціях, акційній політиці, роботі з лояльністю та цифрових інструментах, а отже, система маркетингового менеджменту кожної мережі має свій зміст і проявляється по-різному залежно від обраної моделі конкуренції.

Оцінка ефективності за виручкою, чистим прибутком, чистою рентабельністю, масштабом мережі та виручкою на один магазин підтвердила, що результативність маркетингового менеджменту в ритейлі визначається здатністю не лише генерувати оборот, а й утримувати керованість маржинальності. У досліджуваному періоді АТБ демонструє найпереконливіший баланс масштабу та фінансової віддачі, що свідчить про більш стійку конверсію маркетингових рішень у економічний результат. «Сільпо» вирізняється високою продуктивністю торгової точки й сильними нематеріальними перевагами формату, однак довший час має складніший шлях до стабільної прибутковості. VARUS загалом утримує позитивну динаміку розвитку, але через обмеженіший масштаб і нижчу маржу потребує більш жорсткого контролю ефективності маркетингових ініціатив.

Розроблені рекомендації для АТБ логічно спрямовані на більш точне управління сильними сторонами маркетингового менеджменту. Мережі доцільно зберігати дискаунтерську сутність, але підвищувати керованість акційних пропозицій та стабільність маржі через налагодження ефективної системи промо-акцій, посилення ролі власних торгових марок, розвиток простих цифрових сценаріїв у лояльності й стандарти виконання у магазині (наявність ключових товарів, точність цінників, швидкість обслуговування). Очікуваний ефект таких кроків полягає в підвищенні частоти повторних покупок і в зменшенні залежності результату від масових знижок, тобто в більш стійкій прибутковості без втрати масштабу.

Для «Сільпо» запропоновані напрями удосконалення ґрунтуються на ідеї збереження диференціації бренду, але з підсиленням фінансової стійкості. Обґрунтовано, що мережі доцільно перейти від надмірно широких промо до більш адресної персоналізації через програму лояльності, посилити контроль ефективності акцій, систематизувати портфель власних торгових марок та власного імпорту як інструмент маржі та чітко узгодити омніканальні рішення з економікою кожного каналу. Це дозволяє «Сільпо» не втратити унікальність формату, але зменшити вартість створення цінності

для клієнта та швидше перетворювати її на фінансовий результат.

Пропозиції для VARUS сформовані з урахуванням потреби перетворювати зростання на керовано-прибуткове. Тут ключовим стає контроль unit-економіки омніканалу, розвиток персоналізації в додатку, посилення власних торгових марок як інструменту лояльності та масштабування інноваційних сервісів у магазинах (самообслуговування, Scan&Go) як частини клієнтської цінності. Такий підхід дає можливість зміцнити конкурентну позицію мережі не тільки через розширення, а й через підвищення віддачі з кожної торгової точки та кожного клієнтського сегмента, що особливо важливо для мережі з обмеженим масштабом у порівнянні з лідером ринку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 404-412. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_10_54.
2. Бойко Р. В. Концептуальні підходи до застосування концепції маркетинг-менеджменту на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)_18).
3. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Чорна Д. О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_2_13.
4. Вікарчук О. І., Пащенко О. П., Юшкевич О. О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968/926>.
5. Газуда М. В., Газуда С. М., Ерфан В. Й. Формування маркетинг-менеджменту в системі управління організацією. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi_2023_1-2_5.
6. Гамова І. В. Інноваційний маркетинговий менеджмент в екосистемі е-торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 3. С. 131-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2023_7_3_12.
7. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 118-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_18.
8. Данилюк Т. І., Кушпетюк Р. В. Інтеграція маркетингового

менеджменту в процес управління якістю продуктів і послуг. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_85.

9. Данилюк Т. І., Кушпетюк Р. В. Взаємодія маркетингового менеджменту з управлінням якістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 210-214. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4380/4415>.

10. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» за 2020 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/106TPdjuKv7UbF_4eRG9OWcALP2VSmCmc/view.

11. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» за 2021 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1ZcCq_fgNC5YWREyG01uwI04sY3LhmvH/view

12. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» за 2022 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1cMIsxgo5ZD_oDQnIrlmFmBx4UxaAkul/view.

13. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» за 2023 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1cgjAP6eKg-7QznkHU7dPRHvpf2NHmnZ/view>

14. Звіт про управління ТОВ «ОМЕГА» за 2024 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1tTWrZKt56RvHXbZC3Xn5TfwJgOs_WWII/view

15. Єгоров М. Ю., Аверіхіна Т. В. Аналіз впровадження системи маркетингового менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6(1). С. 7-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6(1)_4).

16. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3-4. С. 174-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_3-4_29.

17. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

18. Корпорація «АТБ»: офіційний сайт. URL: https://www.atb.ua/en_US/page/homepage.

19. Крючко Л. С., Приймак В. С., Кобзар Р. В., Басараб В. С., Баранова О. Р. Вплив етичної поведінки на клієнтів у маркетинговому

менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 91-97.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_19_16.

20. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Клименко Д. О. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_10.

21. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 2. С. 114-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_2_13.

22. Мазій Н. Г., Феш М. С., Запорожан Л. П. Застосування маркетингового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2024. № 1. С. 292–297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2024_1_30.

23. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. Вип. 4. С. 176-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2023_4_17.

24. Мункачій І., Мандюк Н. Теоретико-методологічні аспекти поняття “маркетинг-менеджмент”. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 6. pp. 62-71. URL: [doi:10.46299/j.isjmef.20240306.06](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.06).

25. Немченко Т. Б., Липчанський В. О., Немченко Т. А. Філософське осмислення трансформації маркетингового менеджменту підприємства в умовах переходу до мережевої економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 258-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_27.

26. Орлова К. Є., Мельник Т. Ю. Визначення категоріального апарату маркетинг-менеджменту. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2020_2_7.

27. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_2_9.

28. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Беляков Д. О. Сучасні тренди стратегічного управління маркетинговими та рекламними комунікаціями в системі менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 344–352. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-344-352>.

29. Пилипчук В. П., Голіцин А. М., Василькова Н. В. Міжнародні стандарти серії ISO 9000-9004 в системі маркетингового менеджменту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 1. С. 130-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2025_9_1_10.

30. Пойта І. Сучасні концепції маркетингового. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2024. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_2_10.

31. Присвітла О. В. Формування системи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 5(2). С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5(2)_7).

32. Редько В. Є., Пипка К. В. Розвиток маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_74.

33. Рзаєва Т. Г., Галачинська Т. В. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 191-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_41.

34. Сиволап Ю. Ю. Економічна природа та сутність поняття

маркетингового менеджменту в науковому огляді. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 188-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2023_2023_16.

35. Сиволап Ю. Ю. Методичне забезпечення організації маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2024_1-2_11.

36. Сиволап Ю. Ю. Підходи до формування концепції організації маркетингового менеджменту та її реалізації на корпоративних підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 200-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_2_27.

37. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_2_9.

38. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>.

39. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>.

40. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>.

41. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf>

42. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>.

43. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Офіційний сайт компанії. URL: <https://silpo.ua>

44. Ус Г. О., Гедз М. Й., Василенко В. А. Формування маркетингової політики та маркетингового менеджменту на підприємствах корпоративного сектору. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2. С. 42-47.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2024_1-2_8.

45. Шевченко І. О. Механізм розвитку маркетингового менеджменту в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 207-211. URL: DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-31>.

46. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_18_10.

47. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 309-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_8_39.

48. Шуміло О. С., Мангушев Д. В., Поліщук О. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 257-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_11_34.

49. Яроміч С. А., Бекетова О. А., Брєєва Є. М. Маркетинговий менеджмент у сфері послуг: філософія бізнесу, інструментарій та сучасні тренди. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_22_12.