

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТзОВ «Арго-Р»)

спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКМ-21
Шмат Анастасія Володимирівна

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Лорві Ірина Федорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шмат Анастасії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Маркетингове забезпечення діяльності торгівельного підприємства (на матеріалах ТзОВ «Арго-Р»)*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Лорві Ірина Федорівна*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні основи маркетингового забезпечення діяльності торгівельного підприємства

Розділ 2. Аналіз маркетингового забезпечення діяльності торгівельного підприємства ТзОВ «Арго-Р»

Розділ 3. Напрями вдосконалення маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06. 2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Шмат А. В.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Лорві І. Ф.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шмат А. В. Маркетингове забезпечення діяльності торгівельного підприємства (на матеріалах ТзОВ «Арго-Р»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за освітньою програмою Маркетинг спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Трансформація споживчої поведінки, зростання конкуренції у сегменті продуктових ритейлерів формату «магазин біля дому» та активний розвиток франчайзингу й digital-комунікацій зумовлюють необхідність удосконалення маркетингового забезпечення торгівельних підприємств, особливо в умовах воєнної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка напрямів удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТзОВ «Арго-Р» з урахуванням специфіки функціонування роздрібною мережі у воєнний період.

У роботі систематизовано теоретичні засади маркетингового забезпечення торгівельних підприємств, проаналізовано діяльність ТзОВ «Арго-Р» та оцінено ефективність його комплексу маркетингу, включаючи товарну, цінову, збутову, комунікаційну, digital- та CRM-складові. Проведено SWOT-аналіз і бальну інтегральну оцінку маркетингової діяльності за 2020–2024 рр. та обґрунтовано напрями вдосконалення на 2025–2026 рр., зокрема щодо розвитку асортименту і Private Label, адаптації цінової політики, диверсифікації збуту, посилення комунікацій, digital-компонента та програми лояльності «Druzi».

Наукова новизна полягає у розвитку підходів до комплексної оцінки маркетингового забезпечення підприємства в умовах воєнної економіки та в обґрунтуванні системи стратегічних напрямів його удосконалення

Ключові слова: маркетингове забезпечення, торгівельне підприємство, роздрібна мережа, комплекс маркетингу, франчайзинг, цифровий маркетинг, програма лояльності, CRM.

SUMMARY

Shmat A. Marketing support for the activity of a trading company (on the materials of LLC «ArgoR»). Manuscript.

Master's qualification work on the educational program Marketing specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The transformation of consumer behavior, the growth of competition in the segment of grocery retailers of the “store near home” format, and the active development of franchising and digital communications necessitate the improvement of marketing support for retail enterprises, especially in the conditions of a war economy.

The purpose of the qualification work is the theoretical justification and practical development of directions for improving the marketing support of the activities of LLC «Argo-R», taking into account the specifics of the functioning of the retail network during the war period.

The work systematizes the theoretical principles of marketing support for retail enterprises, analyzes the activities of LLC «Argo-R» and assesses the effectiveness of its marketing complex, including product, price, sales, communication, digital and CRM components. A SWOT analysis and a point-based integrated assessment of marketing activities for 2020–2024 were conducted and areas for improvement for 2025–2026 were substantiated, in particular regarding the development of the assortment and Private Label, adaptation of the pricing policy, diversification of sales, strengthening of communications, the digital component and the “Druzi” loyalty program.

The scientific novelty lies in the development of approaches to a comprehensive assessment of the marketing support of an enterprise in the conditions of a war economy and in the justification of a system of strategic directions for its improvement

Keywords: marketing support, trading enterprise, retail network, marketing complex, franchising, digital marketing, loyalty program, CRM.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, значення та складові маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства	10
1.2. Методи оцінки ефективності маркетингового забезпечення діяльності торговельних підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТзОВ «АРГО-Р»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Арго-Р»	26
2.2. Оцінка стану маркетингового забезпечення діяльності ТзОВ «Арго-Р»	30
2.3. Дослідження ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТзОВ «АРГО-Р»	54
3.1. Формування стратегічної мети та завдань розвитку маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р»	54
3.2. Удосконалення елементів комплексу маркетингу ТзОВ «Арго-Р»	56
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Обґрунтування актуальності обраної теми. Сучасний роздрібний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчої поведінки та зростанням вимог до якості сервісу й доступності товарів. В умовах воєнного стану ці тенденції загострюються: підприємства стикаються з порушеннями логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності населення та необхідністю оперативної адаптації до зовнішніх ризиків. У таких обставинах ефективне маркетингове забезпечення стає ключовим чинником стабільності та розвитку торговельних підприємств. Особливо це стосується продуктових мереж формату «біля дому», таких як ТзОВ «Арго-Р», для яких важливо забезпечити безперебійне обслуговування, підтримання лояльності клієнтів та конкурентоспроможності. Отже, дослідження напрямів удосконалення маркетингового забезпечення торговельної мережі є своєчасним та актуальним.

Стан вивченості проблеми. Проблеми маркетингового забезпечення, стратегічного управління маркетингом, розвитку цифрових інструментів та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств активно висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, А. Піддубної, І. Лорві, Т. Загорської, Н. Чухрай та ін. Дослідники підкреслюють важливість комплексного підходу до маркетингу, розвитку програм лояльності, омніканальності, CRM-технологій та систем аналітики для прийняття ефективних рішень. Проте питання адаптації маркетингового забезпечення продуктового ритейлу до умов воєнної економіки та цифрової трансформації залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці напрямів удосконалення маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» з урахуванням умов воєнної економіки, конкурентного середовища та цифрових тенденцій розвитку ритейлу.

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

- систематизувати теоретичні підходи до сутності та структури маркетингового забезпечення підприємства;
- проаналізувати особливості діяльності ТзОВ «Арго-Р» та оцінити ефективність його маркетингового забезпечення;
- дослідити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування торговельної мережі;
- провести SWOT-аналіз та інтегральну оцінку показників маркетингової діяльності;
- визначити стратегічні цілі та завдання розвитку маркетингового забезпечення підприємства;
- розробити напрями вдосконалення елементів маркетингового комплексу та digital-компонента;
- обґрунтувати очікувані результати та перспективи впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингове забезпечення діяльності торговельного підприємства в умовах конкурентного ринку. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р».

Методика дослідження базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили комплексне вивчення теоретичних засад і практичних особливостей маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р». У роботі застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення наукових підходів; економіко-статистичний та порівняльний методи – для оцінки показників діяльності підприємства у динаміці за 2020–2024 рр.; метод структурно-логічного аналізу – для виявлення взаємозв'язків між елементами маркетингової діяльності; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; бальну оцінку – для інтегрального визначення рівня ефективності маркетингового забезпечення. Узагальнення результатів дозволило сформулювати напрями вдосконалення маркетингової діяльності

підприємства.

Джерела інформаційної бази дослідження становлять: внутрішня звітність ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр.; статистичні дані Держстату України; аналітика ринку рітейлу; наукові та навчальні праці з маркетингу; нормативно-правові акти; інформаційні матеріали професійних видань, вебресурси мережі «Наш Край» та інших учасників ринку.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку підходів до комплексної оцінки маркетингового забезпечення підприємства в умовах воєнної економіки та в обґрунтуванні системи стратегічних напрямів його удосконалення. Запропоновано адаптивну модель оптимізації елементів marketing-mix з урахуванням digital-компонента, CRM-технологій та особливостей франчайзингової моделі підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій ТзОВ «Арго-Р» для підвищення результативності маркетингових рішень, зміцнення конкурентних позицій мережі, оптимізації асортиментної та цінової політики, покращення роботи програми лояльності та цифрових сервісів. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у реальну діяльність підприємства та застосовані іншими торговельними мережами України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та складові маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства

У сучасних умовах зростання конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності споживчого попиту маркетингове забезпечення набуває ключового значення для результативності функціонування торговельних підприємств. Воно формує комплексний підхід до управління ринковою діяльністю, поєднуючи інформаційні, аналітичні, організаційні та інструментальні елементи, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингове забезпечення варто розглядати як цілісну систему, спрямовану на формування та підтримку ефективної взаємодії підприємства з ринком, споживачами, партнерами та конкурентами. Його сутність полягає у створенні умов для стабільного розвитку торговельного підприємства на основі раціонального використання маркетингових ресурсів, побудови оптимального асортименту, формування адекватної цінової політики, вибору ефективних каналів збуту та налагодження комунікаційної діяльності.

Значення маркетингового забезпечення для торговельного підприємства проявляється у здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати стратегію поведінки на ринку, формувати та розвивати клієнтську лояльність, а також забезпечувати зростання обсягів реалізації та фінансову стабільність. З огляду на посилення ролі цифрових технологій, інструменти маркетингового забезпечення дають змогу підприємствам адаптуватися до сучасних форм споживання, використовувати дані для прогнозування попиту та підвищувати ефективність комунікацій.

У науковій літературі поняття «маркетингове забезпечення» трактується неоднозначно, що зумовлено різноманітністю підходів до розуміння його сутності, структури та функціонального наповнення. Деякі дослідники акцентують увагу на процесах формування цінності для споживача, інші – на ресурсному чи аналітичному аспекті, тоді як сучасні автори наголошують на ключовій ролі цифрових інструментів. Для узагальнення різних позицій та формування цілісного уявлення про зміст маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства здійснено систематизацію поглядів провідних зарубіжних та українських учених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Наукові підходи до трактування сутності маркетингового забезпечення діяльності підприємства

Автори	Сутність маркетингового забезпечення	Ключовий акцент підходу
Котлер Ф., Келлер К. [1]	Маркетингове забезпечення розглядається як система створення, комунікації та доставки цінності споживачам, що формує основу конкурентоспроможності підприємства.	Створення споживчої цінності, ринкова орієнтація, стратегічне управління.
Homburg С., Kuester S., Krohmer H. [2]	Трактують як комплекс маркетингових процесів і ресурсів, що забезпечують виконання маркетингової стратегії підприємства.	Ресурсний і процесний підхід.
Chaffey D., Ellis-Chadwick F. [3]	Маркетингове забезпечення включає цифрові інструменти, аналітику, комунікації та інтегровані технології для досягнення результативності маркетингу.	Digital-забезпечення, використання технологій.
Zahay D., Griffin A. [4]	Визначають маркетингове забезпечення як інформаційно-аналітичну основу прийняття маркетингових рішень.	Аналітика, дані, маркетингові інформаційні системи (MIS).
Куденко Н.В. [5]	Маркетингове забезпечення є системою заходів, інструментів і ресурсів, що забезпечують реалізацію маркетингової політики підприємства.	Інструментально-прикладний підхід.
Шульгіна Л. М., Примак Т. О. [6]	Маркетингове забезпечення розглядають як механізм формування попиту, збуту і комунікацій на основі ринкових досліджень.	Комунікаційно-збутовий підхід.
Білошкурська Н. [7]	Маркетингове забезпечення визначається через цифрові інструменти, що забезпечують адаптацію підприємства до ринкових змін.	Цифровізація маркетингових процесів.
Липчук В. В. [8]	Розглядає маркетингове забезпечення як інформаційну та дослідницьку базу, необхідну для формування маркетингових рішень.	Маркетингові дослідження як основа забезпечення.

Примітка. Складено на основі [1-8]

Узагальнення проаналізованих наукових підходів свідчить, що маркетингове забезпечення є багаторівневим і динамічним поняттям, яке охоплює сукупність організаційних, аналітичних, технологічних та ресурсних елементів, спрямованих на підтримку та реалізацію ринкової діяльності підприємства. Незважаючи на різноманітність трактувань, спільним для всіх дослідників є розуміння того, що маркетингове забезпечення виконує функцію внутрішньої інфраструктури маркетингової діяльності, яка забезпечує узгодженість стратегічних цілей, процесів та інструментів підприємства.

На нашу думку, маркетингове забезпечення слід тлумачити як інтегровану систему, яка формує умови для ефективного управління ринковою поведінкою підприємства та прийняття обґрунтованих рішень у сфері розвитку продукту, ціноутворення, управління каналами збуту, аналітики та планування. Його сутність полягає у здатності підприємства системно збирати, опрацьовувати й застосовувати інформацію про ринок; формувати внутрішні процедури та механізми організації маркетингової діяльності; забезпечувати необхідні технологічні, кадрові та фінансові ресурси для реалізації маркетингової стратегії.

У сучасних умовах маркетингове забезпечення відіграє роль ядра управлінської системи, оскільки воно поєднує аналітичні дані з управлінськими рішеннями, підтримує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, знижує рівень невизначеності та сприяє ефективному використанню ресурсів. Воно слугує основою для підвищення конкурентоспроможності та формування стійких переваг підприємства через раціональне поєднання інструментів маркетингу, цифрових технологій та внутрішніх процесів, орієнтованих на результат.

Отже, маркетингове забезпечення можна розглядати не тільки як набір маркетингових інструментів, а як комплексну управлінську платформу, яка інтегрує інформаційні, технологічні та організаційні ресурси в єдину систему, що забезпечує підприємству можливість стабільно функціонувати, розвиватися та ефективно реагувати на ринкові виклики.

Воєнний період став для українських торговельних підприємств випробуванням, яке потребувало кардинального перегляду принципів організації маркетингової діяльності. У ситуації високої турбулентності, порушених логістичних ланцюгів, коливань попиту та зміни поведінкових моделей споживачів саме маркетингове забезпечення перетворилося на основу адаптивності та стійкості підприємств. Його роль суттєво посилюється, оскільки воно забезпечує підприємство актуальною інформацією, технологічними ресурсами та інструментами для ухвалення стратегічних і тактичних рішень у кризових умовах.

Згідно з результатами щорічного дослідження European Business Association [9], понад половина українських компаній у перші місяці війни зіткнулися з необхідністю швидкого перегляду бізнес-моделей. Найбільш стійкими виявилися ті підприємства, які до 2022 року вже мали сформовану систему маркетингового забезпечення: регулярний моніторинг ринку, цифрову інфраструктуру, налагоджені канали комунікації й аналітичні підсистеми. Наявність цих елементів дала змогу торговельним підприємствам оперативно коригувати асортимент, ціноутворення та стратегії закупівель, що мінімізувало ризики значних втрат і дозволило стабілізувати діяльність.

Особливої ваги у воєнних умовах набуває аналітична функція маркетингового забезпечення. За висновками Окландера, Жигалової та Самуляка [10], підприємства, які активно використовували цифрові інструменти для аналізу поведінки споживачів, моніторингу продажів та управління попитом, змогли адаптуватися до кардинальних змін ринку набагато швидше. Дослідження показує, що цифрові системи дозволили торговельним компаніям виявляти нові поведінкові патерни, характерні для воєнного часу: підвищену ситуативність покупок, зсув до базових товарів, зміну географії споживання, зростання попиту на онлайн-покупки. Саме цифрова складова маркетингового забезпечення стала основою оперативного реагування на такі зміни.

Важливим підтвердженням цього є результати міжнародного аналізу OECD [11], де зазначено, що інтегровані маркетингові системи дозволяють

підприємствам краще управляти ризиками, точніше прогнозувати попит і мінімізувати коливання у ланцюгах постачання. Для торговельних підприємств це має вирішальне значення, оскільки забезпечує не лише стабільність обігу та оборотності товарів, а й можливість підтримувати доступність ключових категорій продукції в умовах дефіциту та логістичних обмежень. У звіті підкреслюється, що маркетингове забезпечення стає основою підтримання ринкової рівноваги в кризових умовах та дозволяє підприємствам формувати ефективні антикризові стратегії.

Враховуючи наукові позиції та аналітичні дані, можна стверджувати, що маркетингове забезпечення у воєнний період виконує декілька критично важливих функцій:

- інформаційно-аналітичну – забезпечує підприємство актуальними ринковими даними, дозволяє ідентифікувати зміни в попиті та прогнозувати ризики;

- організаційну – формує внутрішні механізми оперативної координації маркетингових рішень;

- ресурсну – забезпечує ефективний розподіл фінансових, людських і технологічних ресурсів у кризових умовах;

- адаптаційну – дозволяє переорієнтовувати канали збуту, оновлювати асортимент і трансформувати бізнес-процеси;

- стратегічну – сприяє формуванню довгострокових напрямів розвитку з урахуванням невизначеності воєнного періоду.

Таким чином, маркетингове забезпечення перетворюється на системний та інтегруючий інструмент, який забезпечує торговельним підприємствам здатність діяти швидко, раціонально й у стратегічно виваженому напрямі. Його комплексність дозволяє зменшити зовнішні ризики, забезпечити безперервність діяльності та створити основу для поступового відновлення підприємства в післявоєнний період. У таких умовах маркетингове забезпечення стає не лише інструментом підтримки операційної діяльності, а й ключовим фактором

стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Узагальнюючи наведені теоретичні положення та результати сучасних досліджень, можна стверджувати, що ефективність маркетингового забезпечення визначається не лише його концептуальним змістом, але й структурою, тобто тим, наскільки цілісно та збалансовано в межах підприємства функціонують його складові. Саме структурні елементи маркетингового забезпечення забезпечують практичну реалізацію його функцій, сприяють адаптації до динамічних змін ринку та створюють основу для перетворення маркетингових цілей у конкретні управлінські рішення.

У воєнний період ця структурованість набуває ще більшої ваги, оскільки кожна складова маркетингового забезпечення (інформаційно-аналітична, організаційна, технологічна, ресурсна чи інструментальна) по-різному впливає на здатність торговельного підприємства своєчасно реагувати на виклики та реалізовувати стабільну операційну діяльність. Наявність чітко вибудованої системи маркетингового забезпечення дозволяє підприємствам оперативного оновлювати дані про ринок, приймати управлінські рішення на основі доказових підходів, підтримувати гнучкість бізнес-процесів і забезпечувати стратегічну стійкість.

Таким чином, подальший аналіз має бути спрямований на деталізацію ключових складових маркетингового забезпечення діяльності торговельних підприємств, адже саме їх взаємодія формує цілісну систему підтримки маркетингових рішень. Розгляд кожного елемента у структурі маркетингового забезпечення дасть змогу глибше зрозуміти механізм його функціонування в умовах високої мінливості ринкового середовища та визначити ті компоненти, які є критично важливими для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств у сучасних реаліях.

Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності торговельного підприємства важливо не лише визначити сутність маркетингового забезпечення, але й чітко окреслити його структурні елементи. Узгоджена

взаємодія таких складових формує цілісну систему підтримки управлінських рішень, забезпечує адаптивність підприємства до ринкових змін та створює умови для результативної реалізації маркетингової стратегії. З метою систематизації основних елементів маркетингового забезпечення узагальнимо їх зміст у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Структура маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства

Складова маркетингового забезпечення	Характеристика
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Систематичне збирання, оброблення та інтерпретація ринкової інформації; аналіз попиту, конкурентів, споживацької поведінки; використання MIS, BI-платформ, методів прогнозування. Забезпечує підприємству доказову основу для прийняття рішень щодо асортименту, цін, просування.
Організаційне забезпечення	Побудова структури маркетингової служби, визначення ролей і відповідальності, регламентів, внутрішніх процедур; координація взаємодії маркетингу з логістикою, закупівлями, продажами, фінансами. Формує внутрішню інфраструктуру маркетингової діяльності.
Інструментальне забезпечення	Система практичних інструментів реалізації маркетингової стратегії: маркетинг-мікс (4P/7P), category management, брендинг, позиціонування, ціноутворення, мерчендайзинг, програми лояльності, управління SKU. Визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку.
Технологічне (digital) забезпечення	Інтеграція digital-технологій у маркетинг: CRM, ERP, e-commerce, mobile apps, SEO, SMM, цифрова аналітика, автоматизація маркетингових процесів. Забезпечує даними в реальному часі, підвищує ефективність рішень, сприяє омніканальності.
Кадрове забезпечення	Формування й розвиток маркетингових компетентностей: аналітика даних, цифрові навички, category management, комунікаційний менеджмент, управління клієнтським досвідом. Містить підбір, навчання, мотивацію та оцінку персоналу.
Фінансове забезпечення	Планування маркетингових бюджетів, контроль витрат, оцінювання рентабельності маркетингових заходів (ROMI), оптимізація витрат на рекламу, акції, digital-інструменти, сервіс. Забезпечує економічну підтримку маркетингової стратегії.
Правове та нормативне забезпечення	Дотримання законодавства щодо реклами, торгівлі, захисту прав споживачів, персональних даних, електронної комерції; внутрішні стандарти корпоративного управління, політики прозорості. Формує безпечні умови для ринкової діяльності.

Примітка. Складено на основі [12-26]

Представлена у таблиці структура маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства свідчить про те, що цей інструмент є багатокомпонентною та інтегрованою системою, кожен елемент якої виконує окрему функцію, а сукупно вони формують основу ефективної маркетингової діяльності. У сучасному ринковому середовищі, що характеризується високою динамічністю попиту, швидкістю змін у споживчій поведінці та зростанням вимог до якості обслуговування, комплексність маркетингового забезпечення стає ключовою передумовою стабільності та конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Інформаційно-аналітична складова відіграє фундаментальну роль, оскільки саме вона забезпечує підприємство релевантними даними щодо ринку, конкурентів та клієнтських сегментів. Завдяки маркетинговим дослідженням і системам бізнес-аналітики підприємство може прогнозувати зміни попиту, визначати перспективні товарні групи, оперативно коригувати асортиментну політику та запобігати стратегічним помилкам. У торговельному бізнесі, де асортимент оновлюється щоденно, а ціни залежать від ринкових і логістичних чинників, значення аналітики зростає у рази.

Організаційне забезпечення визначає внутрішню логіку управління маркетингом, формує структуру та розподіл функцій між підрозділами. У торговельному підприємстві маркетинг тісно пов'язаний з логістикою, закупівлями, операційною діяльністю та фінансами, тому якісна організація процесів дозволяє уникати дублювання функцій, прискорювати документообіг та забезпечувати синхронність рішень у межах усєї компанії. Наявність чіткої організаційної побудови підвищує відповідальність виконавців, прозорість процесів та зменшує час реалізації маркетингових заходів.

Інструментальне забезпечення забезпечує практичну реалізацію маркетингової діяльності та відповідає за формування ринкової поведінки підприємства. Воно охоплює розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, формування маркетинг-міксу, програми лояльності та інші інструменти, що впливають на споживача. Для торговельних підприємств

ця складова є критичною, оскільки саме інструменти маркетингу визначають рівень продажів, ефективність взаємодії з клієнтом, сприйняття бренду та позиціонування на ринку.

Технологічне забезпечення в умовах цифрової трансформації активно трансформує класичні моделі маркетингової діяльності. Використання CRM-, ERP-систем, платформ електронної комерції, мобільних застосунків, інструментів SEO та SMM дозволяє підвищити оперативність роботи, забезпечити аналіз даних у реальному часі, автоматизувати рутинні процеси та реалізувати персоналізовані комунікації зі споживачами. Для торговельних підприємств, де обсяг транзакцій значний, а клієнтська база широка, цифровізація маркетингового забезпечення стає ключовим фактором конкурентних переваг.

Кадрове забезпечення формує людський потенціал маркетингової системи. Наявність у персоналу аналітичних, комунікаційних, цифрових і стратегічних компетентностей визначає рівень реалізації маркетингових рішень, здатність підприємства впроваджувати інноваційні інструменти та адаптуватися до нових викликів ринку. Розвиток компетентностей співробітників, їх навчання та мотивація підвищують результативність маркетингової діяльності та формують основу для довгострокового розвитку підприємства.

Фінансове забезпечення відповідає за раціональний розподіл ресурсів і оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів. Саме фінансова складова визначає можливості підприємства щодо впровадження нових технологій, розширення асортименту, проведення рекламних кампаній та підтримки програм лояльності. У торговельному бізнесі, де конкурентна боротьба є значною, фінансове забезпечення має забезпечувати оптимальний баланс між витратами та маркетинговими результатами.

Правове та нормативне забезпечення визначає рамки, у межах яких здійснюється маркетингова діяльність. Дотримання законодавства про рекламу, захист прав споживачів, обіг персональних даних та електронну комерцію є

обов'язковою умовою стабільної роботи підприємства, формує репутаційну безпеку та забезпечує довіру споживачів і партнерів.

У сукупності ці складові формують цілісну систему маркетингового забезпечення, яка дозволяє торговельному підприємству ефективно управляти ринковою діяльністю, адаптуватися до зовнішніх змін, формувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей. Саме комплексний характер маркетингового забезпечення забезпечує його ключову роль у розвитку торговельного бізнесу в умовах невизначеності, цифровізації та зростання конкуренції.

1.2. Методи оцінки ефективності маркетингового забезпечення діяльності торговельних підприємств

Ефективність маркетингового забезпечення є ключовим чинником результативності функціонування торговельного підприємства, оскільки саме від якості роботи інформаційних, організаційних, інструментальних, кадрових і технологічних складових залежить здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток.

Оцінювання ефективності маркетингового забезпечення дає змогу визначити, наскільки сформована система відповідає стратегічним цілям підприємства, забезпечує досягнення бажаних ринкових результатів та оптимізує використання ресурсів. Для торговельних підприємств, діяльність яких пов'язана з високою інтенсивністю продажів, широкою номенклатурою товарів і значною конкуренцією, регулярна оцінка ефективності маркетингового забезпечення є особливо важливою. Вона дозволяє виявляти «вузькі місця» у маркетингових процесах, коригувати інструменти впливу на споживача, удосконалювати товарну, цінову та комунікаційну політики, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні наукові підходи підкреслюють, що оцінка ефективності має здійснюватися комплексно із врахуванням як фінансових, так і нефінансових індикаторів, таких як рівень лояльності споживачів, інтенсивність повторних покупок, ефективність цифрових каналів комунікації, швидкість реакції на зміни ринку тощо. Саме поєднання аналітичних, фінансових, поведінкових та стратегічних показників відображає реальний стан маркетингового забезпечення та ступінь його впливу на результативність діяльності підприємства.

Наукові дослідження підтверджують, що використання виключно фінансових показників не дає змоги отримати повне уявлення про стан маркетингової системи. Ефективність маркетингового забезпечення формується під впливом інформаційних, організаційних, інструментальних, стратегічних та цифрових чинників, що потребує застосування різних груп методів оцінки, поєднання кількісних та якісних підходів. Комплексне використання таких методів дозволяє більш точно визначати сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, оцінювати результативність взаємодії зі споживачами, виявляти фактори, що стримують розвиток, та визначати напрями вдосконалення маркетингових процесів.

З метою систематизації ключових підходів до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення торговельного підприємства у таблиці 1.3 узагальнено основні методи та інструменти, що використовуються у сучасній науковій та практичній діяльності.

Таблиця 1.3. –Методи оцінювання ефективності маркетингового забезпечення торговельного підприємства

Методи (інструменти)	Змістовна характеристика методу
1	2
1. Фінансово-економічні методи (ROMI, ROI, аналіз приросту продажів, маржинальний аналіз)	Дають змогу оцінити економічний ефект від маркетингової діяльності підприємства, визначаючи співвідношення між витратами на маркетинг і отриманим результатом (прибутком, реалізацією, маржинальним доходом). Забезпечують об'єктивну кількісну оцінку результативності рекламних кампаній, акцій стимулювання збуту, програм лояльності, цифрових інструментів та асортиментних рішень. Дозволяють встановити оптимальний розподіл маркетингового бюджету та виявити найбільш дохідні напрями інвестицій.

Продовження таблиці 1.3

1	2
2. Аналітичні методи (KPI-моделювання, ABC/XYZ, RFM, еластичність попиту)	Орієнтовані на системний аналіз поведінкових, асортиментних і процесних показників. Дають змогу оцінити результативність окремих елементів маркетингової системи: асортиментної політики, взаємодії зі споживачами, стабільності попиту, ефективності каналів продажів. Використовуються для прийняття стратегічних рішень щодо управління товарними категоріями, сегментацією клієнтів, оптимізації цінової політики та прогнозування попиту. Забезпечують підприємству глибоке розуміння ключових драйверів продажу.
3. Методи оцінювання клієнтського досвіду (NPS, CSI, оцінка якості обслуговування, аналіз мерчендайзингу)	Дозволяють оцінити рівень задоволеності, лояльності та емоційної прихильності споживачів до підприємства. Показники NPS і CSI формують інтегральне уявлення про сприйняття підприємства клієнтами та дозволяють прогнозувати утримання споживачів і рівень повторних покупок. Аналіз ефективності мерчендайзингу визначає, наскільки раціонально організовано торговельний простір і як він впливає на поведінку покупців. Ця група методів особливо важлива для торговельних підприємств, де клієнтський досвід безпосередньо впливає на обсяг продажів.
4. Digital-методи оцінювання (web-аналітика, CRM-аналітика, SMM-аналітика, воронка продажів)	Орієнтовані на вимірювання ефективності цифрових каналів маркетингу. Дають можливість аналізувати поведінку користувачів на вебсайті чи в мобільному застосунку, визначати канали залучення клієнтів, оцінювати конверсію, ефективність рекламних кампаній, рівень залученості в соцмережах. Використання digital-метрик забезпечує підприємству доступ до даних у реальному часі, дозволяє оперативно коригувати маркетингові дії, автоматизувати процеси та підвищувати результативність комунікацій.
5. Стратегічні та експертні методи (SWOT, PEST, експертні оцінки, Делфі)	Оцінюють маркетингове забезпечення на рівні стратегічного аналізу. Дають змогу визначити відповідність внутрішніх ресурсів і процесів зовнішнім умовам ринку, оцінити потенційні можливості та загрози, виявити «вузькі місця» маркетингової системи. Експертні методи дозволяють отримати якісну оцінку роботи маркетингу, визначити рівень компетентності персоналу, ефективність внутрішніх процедур і управлінських рішень. Ці методи забезпечують підприємству сформоване бачення напрямів стратегічного розвитку й оптимізації маркетингових процесів.
6. Інтегральні методи (інтегральний індекс ефективності маркетингової діяльності, комбіновані моделі)	Поєднують фінансові, маркетингові, поведінкові та аналітичні показники в єдину комплексну оцінку ефективності маркетингового забезпечення. Дозволяють здійснювати порівняльний аналіз у динаміці, визначити рівень досягнення стратегічних цілей, оцінювати загальний стан маркетингової системи підприємства. Інтегральний підхід забезпечує найбільш повне бачення результативності маркетингової діяльності та дозволяє формувати управлінські рішення на основі узагальненої інформації.

Примітка. Складено на основі [27-30]

Узагальнення наведених у таблиці 1.3 методів свідчить, що оцінювання ефективності маркетингового забезпечення торговельного підприємства має

здійснюватися комплексно, із врахуванням фінансових, аналітичних, поведінкових, цифрових та стратегічних індикаторів. Жодна окрема група методів не забезпечує всебічного відображення результативності маркетингової системи, оскільки маркетингове забезпечення є багаторівневою структурою, що охоплює інформаційні процеси, інструменти впливу на споживача, цифрову інфраструктуру, організаційні механізми та кадрові ресурси.

Фінансово-економічні підходи дозволяють визначити економічну віддачу від маркетингової діяльності, тоді як аналітичні методи поглиблюють розуміння внутрішніх процесів, структури попиту та поведінки покупців. Методи оцінювання клієнтського досвіду показують, як споживачі сприймають підприємство та яка ймовірність їхнього повернення, що є ключовим фактором для торговельної сфери. Digital-методи надають підприємству можливість оперативно аналізувати поведінкові дані та підвищувати результативність цифрових каналів. Стратегічні та експертні методи оцінюють відповідність маркетингової системи умовам зовнішнього середовища, а інтегральні підходи забезпечують можливість отримання узагальненої кількісної оцінки ефективності маркетингового забезпечення.

Таким чином, ефективність маркетингового забезпечення може бути оцінена лише за умови поєднання різних груп методів, що дозволяє сформулювати об'єктивну картину стану маркетингової системи, виявити її сильні та слабкі сторони, визначити резерви підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення маркетингових процесів на торговельному підприємстві.

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високою невизначеністю, значною турбулентністю ринку, змінами в логістиці та споживчій поведінці, що зумовлює специфіку застосування методів оцінювання ефективності маркетингового забезпечення. Воєнний стан, енергетичні коливання, часткові релокації бізнесу та зміна географії попиту призвели до того, що традиційні підходи оцінки

результативності маркетингу потребують адаптації та доповнення цифровими інструментами, оперативною аналітикою та методами прогнозування.

По-перше, у сучасних реаліях зростає роль оперативних аналітичних методів, зокрема ABC/XYZ, RFM-аналізу, KPI-моделювання. Через нестабільність попиту підприємства потребують частішого аналізу обіговості товарів, чутливості споживачів до ціни, структури продажів та коливань у платоспроможності різних сегментів. Ці методи дозволяють швидко ідентифікувати критичні категорії товарів, оптимізувати товарні запаси, прогнозувати ризики дефіциту та адаптувати асортиментну політику.

По-друге, значно зріс вплив digital-методів оцінювання, оскільки частина споживчої активності перемістилася у цифрові канали. Веб-аналітика, CRM-аналітика та SMM metrics стали ключовими індикаторами ефективності маркетингових рішень. У період неповної фізичної доступності торговельних точок цифрові канали стали головними джерелами комунікації зі споживачем, тому їх оцінювання визначає не лише якість маркетингових зусиль, а й здатність підприємства підтримувати стабільність продажів.

По-третє, у воєнних умовах зростає важливість методів оцінювання клієнтського досвіду, таких як CSI та NPS. Високий рівень стресу, нестабільність доходів та зміна поведінкових моделей споживачів вимагають від підприємств ретельного моніторингу задоволеності клієнтів, якості сервісу та наявності товарів першої необхідності. Підприємства, які підтримують стабільну якість обслуговування, зберігають клієнтську базу навіть за умов зниження купівельної спроможності населення.

По-четверте, використання фінансово-економічних методів (ROMI, ROI, маржинальний аналіз) набуло більшої ваги через обмеженість бюджетів та необхідність чітко пріоритетизувати маркетингові інвестиції. Підприємства відмовляються від неефективних або маловимірюваних маркетингових активностей та зосереджуються на заходах із чітко прогнозованою фінансовою віддачею.

Сталим трендом стало застосування ROMI для digital-кампаній, що дозволяє

швидко оцінювати рентабельність конкретних каналів.

По-п'яте, стратегічні та експертні методи (SWOT, PEST, Делфі) нині набули переосмисленого значення. Вони дозволяють оцінити взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, яке є одним із ключових факторів ризику: зміни регуляторної бази, безпекові обмеження, логістичні виклики, релокація частини населення. У кризових умовах експертні методи допомагають швидко формувати антикризові маркетингові рішення.

По-шосте, інтегральні методи, що поєднують кількісні та якісні показники, є найбільш цінними в умовах підвищеної нестабільності, оскільки дають змогу отримати цілісну картину результативності маркетингової системи підприємства. Інтегральний індекс дозволяє систематизувати розрізнені дані, порівнювати ефективність у часовій динаміці та формувати аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, особливості сучасних реалій вимагають від торговельних підприємств використання гнучких, цифрово орієнтованих та багатокомпонентних підходів до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення. В умовах війни та нестабільності підприємства, які поєднують фінансові, аналітичні, digital-методи та оцінку клієнтського досвіду, отримують можливість оперативно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати ризики та формувати стійкі конкурентні переваги.

Гіпотези дослідження:

1. Підвищення ефективності маркетингового забезпечення торговельного підприємства у воєнний період прямо залежить від адаптивності цінової політики, зокрема оптимізації торгової націнки, акційної активності та структури товарного асортименту (частки соціальних і преміум-груп); підприємства, що гнучко коригують цінову стратегію під умови ринку, демонструють зростання обсягів реалізації та відновлення середнього чека навіть за умов падіння купівельної спроможності.

2. Ефективність маркетингового забезпечення торговельного підприємства підвищується завдяки диверсифікації каналів збуту та переходу від домінування

одного роздрібного каналу до багатоканальної моделі; розширення франчайзингової мережі, онлайн-продажів та HoReCa-напрямую підсилює ринкове охоплення підприємства та забезпечує його стійкість у змінних ринкових умовах.

3. Ефективність маркетингового забезпечення торговельного підприємства може суттєво зрости за умови системного використання його сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, пов'язаних із розширенням мережі у безпечних регіонах, зростанням попиту на локальні товари, розвитком онлайн-торгівлі та підтримкою державних програм.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «АРГО-Р»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Арго-Р»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арго-Р» (код ЄДРПОУ 31299420) було зареєстроване 25 січня 2001 року. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Луцьку, а його статутний капітал становить понад 11 мільйонів гривень. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та товарами повсякденного попиту в неспеціалізованих магазинах. Крім того, підприємство здійснює й інші види діяльності, серед яких – оптова торгівля продуктами харчування, логістичні послуги, реклама та оренда нерухомості. Керівником компанії є Супрунюк Сергій Михайлович, а основними власниками виступають ТОВ «Волвест Капітал» та ПрАТ «КУА «Карпати-Інвест».

ТЗОВ «Арго-Р» є оператором та одним із ключових елементів розвитку всеукраїнської торговельної мережі «Наш Край», яка була заснована у 2001 році. Від самого початку свого існування компанія взяла курс на створення якісної та доступної роздрібно-інфраструктури, орієнтованої на широке коло споживачів. Завдяки продуманій стратегії та тісній співпраці з інвестиційною групою VolWest Group, мережа «Наш Край» змогла перетворитися на одну з найбільших продовольчих франчайзингових систем в Україні. Сьогодні магазини функціонують у більш ніж 19 регіонах країни, пропонуючи покупцям широкий асортимент товарів як національних, так і локальних виробників, а також продукцію під власною торговою маркою.

Особливістю діяльності є постійний розвиток франчайзингової моделі, що дозволяє підприємцям відкривати магазини під відомим брендом із готовою бізнес-моделлю та комплексною підтримкою. Окрім класичних форматів

супермаркетів, компанія розвиває формати «магазин біля дому» та «експрес», які набувають популярності у малих населених пунктах. Також у багатьох супермаркетах впроваджено власні міні-пекарні, кулінарні та м'ясні цехи, що сприяє формуванню асортименту зі свіжих продуктів.

Історія функціонування досліджуваного підприємства представлена в додатку А.

Історія розвитку мережі «Наш Край» демонструє її поступове зростання від відкриття першого магазину у 2001 році до потужної франчайзингової системи з понад 270 торговими точками. Важливими віхами стали запуск власної торгової марки, приєднання бренду SPAR, впровадження програми лояльності DRUZI та розвиток власного виробництва. У 2023–2025 роках компанія зосередилась на адаптації до воєнних умов, розширенні асортименту й підвищенні клієнтського досвіду, що забезпечує її конкурентні позиції на ринку.

Управління діяльністю ТзОВ «Арго-Р» побудоване за класичною функціональною моделлю, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та контроль за виконанням стратегічних завдань. Ключову роль відіграє Генеральний директор, який визначає стратегічні орієнтири розвитку та координує роботу всіх служб.

До складу організаційної структури входять: відділ франчайзингу, операційний відділ, маркетинговий відділ, комерційний відділ, виробничий відділ, фінансово-економічна служба та бухгалтерія, логістичний відділ, а також юридичний та інформаційний відділи (додаток Б).

Організаційна структура компанії є чітко регламентованою та сприяє реалізації довгострокових завдань, а саме: підвищення ефективності роботи, утримання конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі та розширення присутності бренду «Наш Край» в Україні.

У таблиці 2.1 проведемо аналіз основних показників діяльності ТзОВ «Арго-Р» за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності ТзОВ «Арго-Р» за 2020-2024 роки

Показники	Роки					Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	635660	654669	639434	843218	898499	6,6	41,3
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	473968	483073	489430	626867	635058	1,3	34,0
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	161692	171596	150004	271632	208160	-23,4	28,7
4. Чистий прибуток(збиток), тис. грн	2088	1384	857	2794	1054	-62,3	-49,5
5. Власний капітал, тис. грн	12228	13612	14469	17263	18317	6,1	49,8
6. Основні засоби, тис. грн	47739	53347	59784	74321	78783	6,0	65,0
7. Знос основних засобів, тис. грн	15993	21801	30309	38097	30936	-18,8	93,4
8. Середньооблікова чисельність працюючих, чол	593	573	542	486	519	6,8	-12,5
9. Фонд оплати праці, тис. грн	75024	86390	96754	131471	170977	30,0	127,9
10. Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	10543	12564	14876	22543	27453	21,8	160,4
11. Вартість активів, тис. грн	183102	189100	191784	231779	298570	28,8	63,1
12. Рентабельність продукції, %	34,1	35,5	30,6	43,3	32,8	-24,4	
13. Рентабельність діяльності, %	1,14	0,73	0,45	1,21	0,35	-	-
14. Рентабельність продажу, %	25,4	26,2	23,5	32,2	23,2	-	-
15. Коефіцієнт зносу основних фондів, %	33,5	40,9	50,7	51,3	39,3	-	-

Примітка. Складено за даними ТзОВ «Арго-Р»

Аналіз основних економічних показників ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 роки свідчить про суперечливі тенденції у фінансово-господарській діяльності. З одного боку, підприємство продемонструвало істотне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 41,3 % у 2024 році порівняно з 2020 роком, що

пояснюється розширенням мережі, підвищенням асортименту та активним розвитком франчайзингових форматів. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла (на 34,0 %), що дещо нівелювало ефект від збільшення обсягів реалізації. Це відображається у коливанні валового прибутку: після різкого підйому у 2023 році до 271,6 млн грн у 2024 році він скоротився на 23,4 %, що свідчить про нестабільність прибутковості.

Особливу увагу заслуговує динаміка чистого прибутку: хоча у 2023 році компанія досягла відносно високого показника (2,8 млн грн), у 2024 році він скоротився більш ніж удвічі (до 1,05 млн грн). Це вказує на наявність проблем у контролі витрат та потребу підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Незважаючи на це, власний капітал за досліджуваний період зріс майже на 50 %, а вартість активів – на 63,1 %, що підтверджує розширення інвестиційної бази й збільшення матеріально-технічного потенціалу. Знос основних засобів знизився у 2024 році на 18,8 % у порівнянні з попереднім роком, що можна пояснити оновленням виробничих фондів та модернізацією.

У соціальному аспекті спостерігається скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 12,5 %, проте фонд оплати праці зріс у 2,3 рази, а середня заробітна плата одного працівника – на 160,4 %. Це свідчить про орієнтацію компанії на підвищення мотивації персоналу, оптимізацію кадрової структури та збереження кваліфікованих працівників.

Водночас показники рентабельності залишаються проблемними. У 2024 році рентабельність продукції знизилася до 32,8 % проти 43,3 % у 2023 році, рентабельність діяльності скоротилася майже втричі порівняно з 2020 роком (до 0,35 %), а рентабельність продажу знизилася до 23,2 %. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, підвищення ефективності маркетингової та цінової політики.

Отже, результати аналізу вказують, що ТзОВ «Арго-Р» має достатній потенціал зростання та нарощення активів, однак для забезпечення стійкої прибутковості необхідно підвищити ефективність використання ресурсів, удосконалити систему управління витратами та посилити стратегічне

планування у фінансовій та маркетинговій сферах. Позитивна динаміка чистого доходу свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, проте водночас зростання собівартості продукції вимагає контролю за витратами та пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів.

Серед ключових можливостей розвитку варто відзначити активніше використання цифрових технологій у маркетингу, розширення асортименту продукції та вихід на нові сегменти ринку. Це дозволить підвищити рівень клієнтської лояльності та збільшити частку компанії на конкурентному полі. Водночас слід враховувати й потенційні ризики: коливання цін на сировину, нестабільність макроекономічного середовища та зростання конкуренції з боку інших виробників.

Таким чином, поєднання сильних фінансових результатів із проактивною маркетинговою стратегією та раціональним управлінням витратами дасть можливість ТзОВ «Арго-Р» не лише утримувати досягнуті позиції, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, зміцнюючи свою роль на ринку навіть в умовах зростаючих викликів.

2.2. Оцінка стану маркетингового забезпечення діяльності ТзОВ «Арго-Р»

Управління маркетингом у всій мережі та формування стратегії маркетингу в ТзОВ «Арго-Р» здійснює департамент маркетингу (додаток В)

Організація маркетингової діяльності ТзОВ «Арго-Р» має функціональний характер і відзначається чітким розподілом ролей, проте водночас надмірною концентрацією управлінських завдань у керівника департаменту, що створює ризик перевантаження та зниження стратегічної узгодженості. Наявність маркетолога-аналітика та інтернет-маркетолога забезпечує аналітичну підтримку та цифрову присутність компанії, однак обмежена інтеграція з фінансовою, комерційною та логістичною службами знижує практичний ефект

цих функцій. Поєднання у структурі маркетолога і менеджера зі збуту може провокувати конфлікт між короткостроковою орієнтацією на обсяги продажів і стратегічними цілями розвитку бренду та підвищення маржинальності. За наявності інтернет-магазину структура загалом є гнучкою, проте потребує посилення аналітичного та digital-контурів, чіткого розмежування відповідальності та більш тісної координації з фінансовою й комерційною службами, що дозволить перейти від ситуативного реагування до системного управління ефективністю маркетингових рішень і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Товарна політика ТзОВ «Агро-Р», реалізована через мережу супермаркетів «Наш Край», є ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства на ринку роздрібної торгівлі в сегменті FMCG. Її особливістю є гнучке поєднання стратегічних рішень, орієнтованих на задоволення базових потреб споживача, формування лояльності та ефективне позиціонування підприємства у різних регіонах країни.

Асортиментна політика ТзОВ «Агро-Р» формується відповідно до концепції універсального магазину «біля дому» та охоплює ключові товарні категорії, що забезпечують повсякденні потреби споживачів. У структурі асортименту чітко простежується поділ на продовольчі та непродовольчі товари, а також окремо виділяється категорія продукції власного виробництва, що є стратегічною для мережі.

Основу реалізації становлять *продовольчі товари*, які займають найбільшу частку в загальній структурі продажів. Сюди входять товари першої необхідності (хліб, крупи, цукор, борошно, олія), молочна та м'ясна продукція, бакалія, консервація, фрукти та овочі, а також товари для швидкого споживання. Асортимент формується з урахуванням сезонності, географічних вподобань та логістичних можливостей. Окреме місце посідають товари національного виробника, які мають підвищений попит в умовах воєнного часу.

Важливою частиною асортименту є *товари власного виробництва*, які виготовляються безпосередньо в магазинах або постачаються з центральних

виробничих цехів. До них належать свіжа випічка з міні-пекарень, кулінарні вироби (гарячі страви, салати), м'ясні напівфабрикати. Такі товари мають високу оборотність, створюють додану цінність і сприяють формуванню лояльності серед постійних клієнтів. Саме ця категорія часто є основним чинником диференціації в умовах високої конкуренції.

Непродовольчі товари, хоча й займають меншу частку, відіграють значну роль у забезпеченні комплексного споживчого досвіду. Це товари побутової хімії, засоби гігієни, супутні товари (посуд, батарейки, серветки), а також сезонна продукція (свічки, грілки, святкові прикраси тощо). Формування цієї категорії залежить від демографічної структури покупців та специфіки розташування кожного торгового об'єкта.

Крім того, в межах усіх товарних груп активно розвивається напрямок *власної торгової марки «Наш Край»*, яка представлена в економ- і середньому сегментах. Вона охоплює основні продуктові позиції (наприклад, крупи, макарони, вода, консерви) та сприяє підвищенню маржинальності продажів і стабілізації цінової політики.

Обсяг реалізації продукції у торгівельній мережі «Наш Край» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Обсяги реалізації продукції ТзОВ «Арго-Р» за 2020-2024 роки

Категорії асортименту	Роки					Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	3,8	27,9
Продукти	131582	129624	141954	194783	213843	9,8	62,5
Товари власного виробництва	61659	62194	58188	79262	88951	12,2	44,3
Непродовольчі товари	15256	29460	30693	43004	49417	14,9	223,9
Власна торгова марка	635660	654669	639434	843218	898499	6,6	41,3
Всього	427164	433391	408598	526168	546287	3,8	27,9

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз динаміки реалізації продукції ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів продажу, попри значні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, що розпочалася у 2022 році.

Найбільший приріст зафіксовано у 2023 році, що стало результатом активної адаптації підприємства до нових умов: релокації постачальників, перегляду логістичних ланцюгів та підвищення попиту на товари першої необхідності в безпечніших регіонах.

Зокрема, обсяги реалізації продовольчих товарів зросли на 62,5% у 2024 році порівняно з 2020 роком, що пояснюється стабільним попитом населення та акцентом мережі на доступності базового асортименту. Водночас товари власного виробництва, зокрема кулінарія та випічка, показали приріст на 44,3%, що свідчить про зростання довіри до свіжої продукції, виготовленої безпосередньо в магазинах.

Найбільш динамічно зростала категорія непродовольчих товарів, реалізація яких збільшилась у понад 3 рази (+223,9%) у порівнянні з 2020 роком. Це може бути наслідком структурної трансформації попиту під час війни: зростання потреб у засобах гігієни, побутовій хімії, елементах автономного забезпечення (свічки, батарейки, газові пальники тощо).

Обсяги продажу товарів під власною торговою маркою також зросли, хоча темпи приросту були помірнішими. Це може бути пов'язано з необхідністю утримання стабільної якості та складнощами із зовнішнім постачанням упаковки чи сировини.

Загалом, війна стала не лише викликом, але й каталізатором адаптаційних змін у товарній політиці підприємства. Позитивна динаміка у 2023–2024 роках підтверджує, що обрана стратегія диверсифікації асортименту, локалізації виробництва та посилення роботи в регіонах із високим рівнем безпеки є ефективною в умовах турбулентного середовища.

Структура реалізації продукції ТзОВ «Арго-Р» за 2020-2024 роки представлено на рисунку 2.1.

Аналіз структури реалізації продукції ТзОВ «Арго-Р» у 2020–2024 роках свідчить про поступову, але стабільну диверсифікацію товарного портфеля компанії. Частка продовольчих товарів, які традиційно домінують у загальному обсязі продажу, демонструє незначну тенденцію до зниження – з 67,2% у

2020 році до 60,8 % у 2024 році. Це пояснюється зміщенням акцентів у стратегії підприємства на розвиток власного виробництва, збільшення асортименту непродовольчих товарів та активізацію позиціонування товарів під власною торговою маркою.

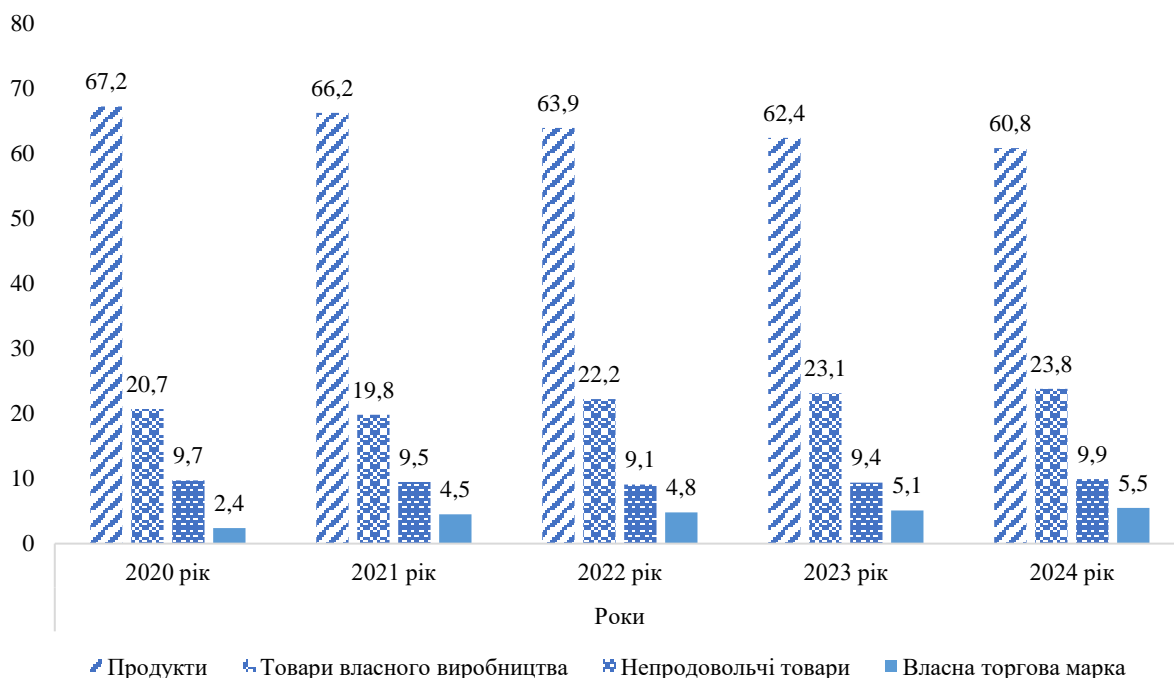


Рисунок 2.1. Структура реалізації продукції ТзОВ «Арго-Р»
за 2020-2024 роки, %

Примітка. Складено за даними підприємства

Натомість, частка товарів власного виробництва зросла з 20,7 % до 23,8 %, що свідчить про ефективність розвитку внутрішніх виробничих цехів (кулінарія, пекарні, м'ясні відділи) та довіру споживачів до свіжої продукції. Така стратегія також дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників у період воєнної нестабільності.

Також простежується незначне, але стабільне зростання частки непродовольчих товарів, яка зросла з 9,7 % у 2020 році до 9,9 % у 2024 році. Це пов'язано з підвищенням попиту на побутову хімію, засоби гігієни, свічки, елементи автономного забезпечення — особливо актуальні в умовах війни та блекаутів.

Значно активніше проявляється позитивна динаміка у категорії власної торгової марки, частка якої за п'ять років зростає більш ніж удвічі — з 2,4 % до 5,5 %. Це свідчить про стратегічне нарощування обсягів продукції під власним брендом, що дозволяє підприємству контролювати якість, гнучко реагувати на зміни ринку та зміцнювати лояльність клієнтів.

Загалом, структура реалізації продукції свідчить про цілеспрямовану політику ТзОВ «Агро-Р» щодо розширення внутрішніх ресурсів, адаптацію до ринкових викликів та посилення бренду в умовах воєнного стану.

Порівняння досліджуваної мережі із конкурентами представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Оцінка конкурентоспроможності продуктових мереж

Критерій	Наш Край	АТБ-маркет	Сільпо	Сім23/Сімі
Регіональна присутність	19 областей	Вся Україна	Вся Україна	Захід України
Цінова політика	середня / помірна	низька	середня	середня / нижча
Асортимент товарів	широкий	базовий	широкий + делікатес	обмежений
Власне виробництво (кулінарія)	так	ні	так	так
Онлайн-торгівля	Так (сайт, viber)	частково	так (доставка, додаток)	немає
Програма лояльності	так	немає	так	так
Франчайзинг	так	немає	немає	так
Зручність розташування	Так (біля дому)	Так	Так	Так
Інноваційність	Середня	Низька	Висока	висока
Впізнаваність бренду в регіоні	Висока	Дуже висока	Висока	Регіональна
Оцінка конкурентоспроможності	8/10	7/10	9/10	7/10

Примітка. Власні дослідження

Отже, результати порівняльної оцінки свідчать, що мережа «Наш Край» посідає стійкі конкурентні позиції на ринку продуктових ритейлерів України, отримавши 8 балів із 10 можливих. Підприємство вдало поєднує регіональну розгалуженість, франчайзингову модель розвитку та орієнтацію на зручність покупців, що забезпечує його стабільну присутність у середньому ціновому сегменті.

Порівняно з конкурентами, перевагами мережі є наявність власного виробництва, розвиненої програми лояльності, онлайн-каналів продажу та висока впізнаваність бренду у західному регіоні. Водночас АТБ-маркет переважає за масштабами покриття та ціною доступністю, а Сільпо — за рівнем інноваційності та преміальністю асортименту.

Таким чином, «Наш Край» зберігає оптимальний баланс між якістю, ціною та клієнтським сервісом, що дозволяє йому утримувати позицію одного з найбільш конкурентоспроможних регіональних ритейлерів навіть в умовах посилення конкуренції та воєнної нестабільності.

Політика ціноутворення є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, що визначає рівень конкурентоспроможності та прибутковості.

Цінова політика ТзОВ «Арго-Р» базується на принципах доступності, стабільності та адаптивності до ринкових змін. Як оператор продуктової роздрібною торгівлі, мережа поєднує помірний рівень цін із належною якістю товарів і високим рівнем сервісу, що забезпечує їй конкурентні позиції у середньому ціновому сегменті.

Основним підходом компанії є диференційоване ціноутворення, яке враховує особливості регіонів, платоспроможність споживачів і структуру попиту. Для товарів першої необхідності застосовується соціально орієнтована цінова стратегія, що передбачає мінімальну націнку та регулярні акції. Для імпортованих і преміальних категорій — стратегія престижного ціноутворення, спрямована на покупців із вищим рівнем доходу.

У період воєнного стану (з 2022 року) підприємство зіткнулося з низкою викликів – зростанням закупівельних цін, транспортних витрат і коливанням курсу валют. У відповідь ТзОВ «Арго-Р» застосувало гнучку систему знижок, тимчасове зниження торгової маржі та акційне просування базових товарів, щоб зберегти купівельну активність клієнтів. Значну роль відіграли програми лояльності, які дозволили стимулювати повторні покупки та зміцнити довіру до бренду.

Наразі цінова політика підприємства має комбінований характер:

- для масових товарів – стратегія «цінової стабільності» (утримання оптимального рівня цін навіть за коливань ринку);
- для нових і власних торгових марок – стратегія «проникнення на ринок» (відносно нижча ціна для залучення нових клієнтів);
- для кулінарної та свіжої продукції – стратегія «цінової гнучкості», де вартість коригується залежно від попиту, сезону та витрат.

У цілому, цінова політика ТзОВ «Арго-Р» спрямована на баланс між прибутковістю та лояльністю споживачів. Завдяки використанню гнучких інструментів – системи знижок, акцій, карт постійного покупця, динамічного коригування націнки – компанія зуміла втримати конкурентоспроможність навіть в умовах воєнної економіки, забезпечивши стабільне зростання виручки та відновлення після кризового 2022 року.

Для перевірки висунутої гіпотези про залежність ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» від адаптивності його цінової політики було проаналізовано динаміку ключових індикаторів за 2020–2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Аналіз політики ціноутворення ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2020, %	Коментарі (з урахуванням воєнних умов)
1	2	3	4	5	6	7	8
Середній рівень торгової націнки, %	18,5	19,2	15,8	17,3	18,0	-2,7	У 2022 р. відбулося тимчасове зниження маржі через падіння купівельної спроможності населення та логістичні труднощі.
Середній чек покупця, грн	185	192	162	201	214	15,7	Після адаптації до нових умов спостерігається поступове відновлення попиту, особливо на базові товари.
Обсяг реалізації, тис. грн	427164	433391	408598	526168	546287	27,9	Зростання після 2022 р. зумовлене переорієнтацією на регіонального споживача та стабілізацією логістики.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Частка акційних товарів, %	8	9	15	13	12	+4	У період війни акційна політика стала ключовим інструментом підтримки попиту.
Частка товарів соціальної групи, %	26	28	35	32	30	+4	Орієнтація на товари першої необхідності дозволила утримати клієнтську базу.
Частка преміум-сегменту, %	10	12	7	9	11	+1	Незважаючи на воєнний період, у 2024 р. відновлено пропозицію преміум-категорій, особливо локальних брендів.
Індекс цін (до 2020 р. = 100 %)	100	106	124	138	144	+44	Загальне зростання зумовлено інфляційними процесами та зростанням витрат постачання.

Отримані результати підтверджують, що зміни в структурі цінових рішень та асортиментній політиці мали прямий вплив на обсяг реалізації, маржинальність і поведінку споживачів у період воєнної нестабільності.

По-перше, зниження середнього рівня торгової націнки у 2022 р. на 2,7 п.п. відносно 2020 р. демонструє реакцію підприємства на різке падіння купівельної спроможності населення. Пом'якшення цінової політики дало змогу утримати попит у критичний період, що підтверджується тим, що подальші роки спостерігається поступове відновлення націнки до довоєнного рівня. Це вказує на те, що гнучкі цінові рішення були необхідним інструментом стабілізації доходів.

По-друге, динаміка середнього чека покупця підтверджує позитивний ефект адаптивної цінової політики: після просідання у 2022 р. до 162 грн, показник зріс до 214 грн у 2024 р. (+15,7 % до 2020 р.). Зростання середнього чека відображає повернення споживчої активності, яке стало можливим завдяки грамотній комбінації акційних пропозицій, перегляду асортименту та підвищенню цінності товарів у сприйнятті покупця.

По-третє, обсяг реалізації зріс на 27,9 %, досягнувши найвищого рівня у

2023–2024 рр. Така динаміка пов'язана з тим, що підприємство своєчасно переорієнтувалося на локального споживача та збільшило частку товарів першої необхідності, задовольняючи базові потреби покупців у період нестабільності. Це є ключовим елементом ефективного маркетингового забезпечення у кризових умовах.

По-четверте, зростання частки акційних товарів з 8 % до 12 % підтверджує, що промо-активність стала одним із основних інструментів підтримання попиту. У період війни акції компенсували обмеженість доходів населення та допомогли утримати конкурентні позиції підприємства. Зростання акційної частки супроводжується й позитивною динамікою загального обсягу реалізації, що доводить їхню ефективність.

По-п'яте, збільшення частки соціальних товарів на 4 п.п. стало свідченням правильного стратегічного рішення – фокус на товарах першої необхідності дозволив «Арго-Р» зберегти клієнтську базу та уникнути різкого падіння попиту у 2022 р. Це повністю узгоджується з принципами адаптивного маркетингового забезпечення в умовах кризи.

По-шосте, поступове відновлення частки преміум-сегменту до 11 % у 2024 р. підтверджує, що підприємство не тільки втримало базовий попит, а й почало відновлювати маржинальні категорії. Це свідчить про зміцнення позиції бренду, підвищення споживчої довіри та ефективність реалізованих маркетингових рішень.

Нарешті, зростання індексу цін на 44 % відображає загальноекономічні процеси воєнного часу. Однак попри інфляційний тиск підприємству вдалося забезпечити приріст реалізації та середнього чека, що додатково підтверджує ефективність адаптивної цінової стратегії у межах маркетингового забезпечення.

Таким чином, аналіз динаміки ключових показників однозначно підтверджує, що гнучка, адаптована до ринкової кон'юнктури та поведінкових змін споживачів цінова політика стала основним фактором підвищення ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» у 2020–2024 рр. Це повністю доводить висунуту гіпотезу та демонструє взаємозв'язок між

структурою маркетингових рішень, ціновими коригуваннями та результативністю діяльності підприємства у кризових умовах. Таким чином, цінова стратегія ТзОВ «Арго-Р» у воєнний період характеризується гнучким реагуванням на ринкові зміни, орієнтацією на соціально значущі товари та збереженням конкурентного рівня цін. Це забезпечило підприємству стабільність та можливість подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

Збутова діяльність є ключовим елементом маркетингової системи підприємства, оскільки саме вона забезпечує доведення товарів до кінцевого споживача, формування обсягів реалізації та стабільності фінансових потоків. Для ТзОВ «Арго-Р» – оператора торговельної мережі «Наш Край» – ефективна організація збуту є основою збереження конкурентних позицій у роздрібному сегменті України.

ТзОВ «Арго-Р» використовує багатоканальну збутову систему, яка поєднує:

- роздрібну реалізацію через власну та франчайзингову мережу магазинів «Наш Край»;
- онлайн-продажі через офіційний сайт та Viber-бот для попередніх замовлень;
- співпрацю з HoReCa-сегментом (ресторани, кав'ярні, пекарні — через гуртові поставки);
- доставку через партнерські служби та самовивіз.

Для об'єктивної оцінки ефективності маркетингового забезпечення важливо проаналізувати, як саме ТзОВ «Арго-Р» трансформувало систему збуту в умовах зміни ринкового середовища та поведінкових моделей споживачів. Однією з ключових характеристик сучасної маркетингової діяльності підприємства є структура каналів реалізації, оскільки саме її гнучкість, різноманітність і здатність до адаптації визначають стійкість бізнесу в кризових умовах.

У динаміці за 2020–2024 рр. простежуються суттєві зміни у збутовій моделі компанії, які відображено на рисунку 2.2. Ці зміни демонструють, яким чином підприємство реагувало на зовнішні виклики, оптимізувало канали продажів,

посилювало digital-напрямок та розвивало партнерські формати. Саме аналіз представленої структури дає змогу підтвердити гіпотезу щодо впливу диверсифікації каналів збуту на результативність маркетингового забезпечення підприємства.

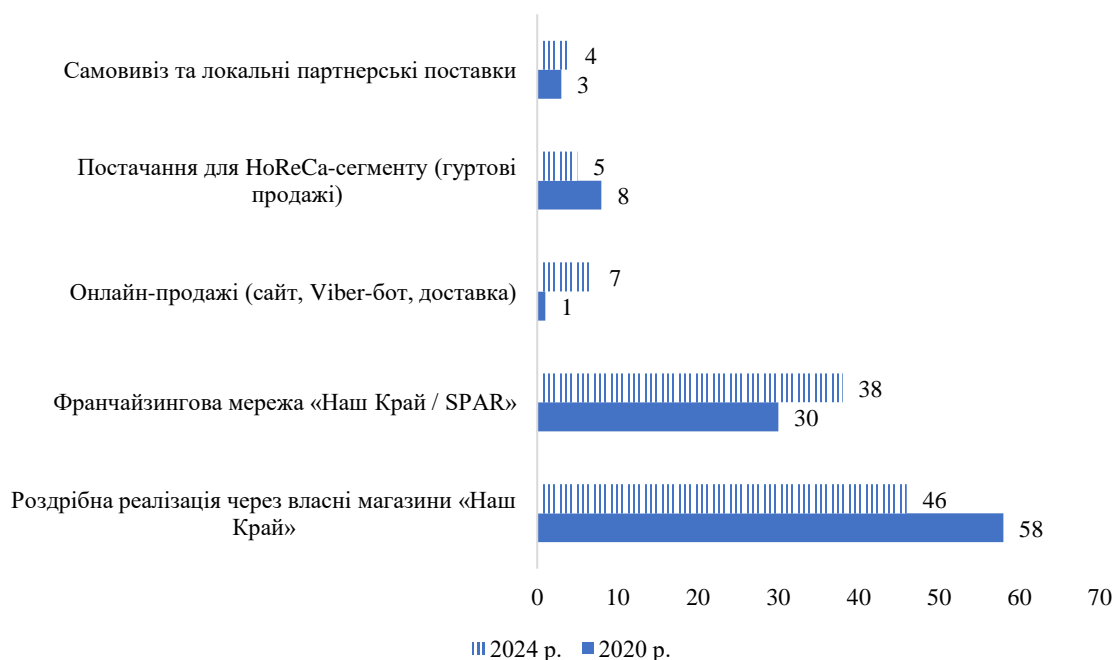


Рисунок 2.2. Структура каналів збуту ТзОВ «Арго-Р» за 2020 та 2024 роки, %
Примітка. Складено за даними підприємства

Отже, результати аналізу свідчать, що за 2020-2024 рр. структура збутової системи ТзОВ «Арго-Р» зазнала помітної трансформації, що підтверджує висунуту гіпотезу. Передусім спостерігається зменшення частки роздрібною реалізації через власні магазини з 58 % до 46 %, що свідчить про зниження залежності від одного домінуючого каналу. Одночасно з цим відбувається значне зростання франчайзингової мережі «Наш Край / SPAR» з 30 % до 38 %, що забезпечує ширше ринкове покриття без істотних додаткових операційних витрат для підприємства.

Важливою тенденцією є семикратне зростання онлайн-продажів (з 1 % до 7 %), що підтверджує активізацію digital-напряму та адаптацію підприємства до змін споживчої поведінки й технологічних трендів. Паралельно з цим частка HoReCa-поставок збільшилася з 5 % до 8 %, що вказує на зміцнення B2B-

сегменту та диверсифікацію джерел доходу. Збереження відносно стабільної частки локальних партнерських постачань і самовивозу підсилює гнучкість моделі збуту, забезпечуючи надійний зв'язок із локальним ринком.

Таким чином, узагальнення динаміки каналів збуту підтверджує, що підприємство перейшло до багатоканальної моделі, яка зменшує залежність від традиційної роздрібно-торгівлі, підвищує рівень ринкової присутності та забезпечує кращу адаптивність до зовнішніх викликів. Це безпосередньо доводить висунуту гіпотезу про позитивний вплив диверсифікації каналів збуту на ефективність маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р». Така структура забезпечує підприємству гнучкість та адаптацію до різних сегментів споживачів, а також сприяє стабільності доходів навіть у періоди зниження офлайн-попиту.

Основні показники збутової діяльності ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр. представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники збутової діяльності ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020
Кількість торгових точок, од.	247	253	239	262	278	31,0
Обсяг реалізації, тис. грн	427164	433391	408598	526168	546287	119123
Частка франчайзингових продажів, %	42	44	46	48	50	8,0
Частка онлайн-замовлень, %	2	3	6	8	10	8,0
Витрати на збут, тис. грн	25340	27810	29700	31520	32410	7070,0
Рівень товарообігу на 1 магазин, тис. грн	1729	1713	1710	2008	1965	236,0

Примітка. Складено за даними підприємства

Отже, аналіз показників збутової діяльності ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр. свідчить про поступове зростання ефективності збутової системи. Кількість торгових точок збільшилася на 31 од., що зумовлено активним

розвитком франчайзингової мережі. Обсяг реалізації зріс на понад 119 млн грн, а частка онлайн-замовлень – з 2 % до 10 %, що підтверджує успішну цифровізацію збуту. Водночас витрати на збут зросли помірно, що свідчить про раціональне управління витратами. Підвищення товарообігу на 1 магазин підтверджує ефективніше використання торгових площ і стабільне відновлення продажів після кризи 2022 року.

З початком повномасштабної війни у 2022 р. ТзОВ «Арго-Р» переорієнтувало збутову стратегію з урахуванням змін споживацьких пріоритетів:

- збільшено частку соціально значущих товарів (бакалія, крупи, вода, консервація);
- створено гнучку систему постачань із локальних складів для мінімізації ризиків транспортування;
- впроваджено елементи електронної комерції (попередні онлайн-замовлення через Viber);
- підсилено роботу з франчайзі для підтримання регіональної присутності;
- розроблено локальні акційні програми для стимулювання попиту в прифронтових областях.

Ці заходи дозволили підприємству зберегти стабільний рівень товарообігу навіть у кризових умовах.

Організація збуту ТзОВ «Арго-Р» характеризується високим рівнем адаптивності, диверсифікацією каналів продажу та ефективною координацією партнерів-франчайзі. Завдяки впровадженню цифрових інструментів (онлайн-замовлення, програми лояльності, електронна аналітика продажів) підприємство змогло компенсувати втрати офлайн-торгівлі у 2022 році та досягти рекордного обсягу реалізації у 2024 році.

Таким чином, збутова стратегія компанії є збалансованою, орієнтованою як на масового споживача, так і на локальні ринки через франчайзинг, що забезпечує стійкість бізнес-моделі навіть за умов воєнної економіки.

Маркетингова політика комунікацій ТзОВ «Арго-Р» має практичну

спрямованість і формується з урахуванням потреб реального ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Її головна мета – забезпечити стабільний попит, залучити нових клієнтів і зміцнити позиції бренду «Наш Край» як впізнаваної української торговельної мережі.

У структурі комунікацій підприємства поєднано кілька напрямів. Перш за все, рекламна діяльність має комбінований характер: частина кампаній організовується на рівні головного офісу, а частина – локально у франчайзингових магазинах. Основними каналами є зовнішня реклама (плакати, білборди, вивіски), POS-матеріали у торгових залах, акційні каталоги та аудіореклама в магазинах. Для збереження впізнаваності використовується єдиний корпоративний стиль із жовто-червоною кольоровою гамою та логотипом «Наш Край».

Другим важливим елементом є digital-комунікації, які за останні роки стали головним інструментом зв'язку зі споживачами. Підприємство активно розвиває офіційні сторінки у Facebook, Instagram і Telegram, де регулярно публікуються акційні пропозиції, рецепти, відео з кулінарії та інформація про новинки. Через Viber-бот «Наш Край» покупці отримують сповіщення про знижки, персональні купони та можуть оформити попереднє замовлення. У 2023 році компанія запустила оновлену версію онлайн-магазину shop.nashkraj.ua, який об'єднано з бонусною програмою «Druzi». У digital-рекламі використовується таргетинг за локаціями магазинів, що дозволяє охоплювати саме локальних клієнтів.

Важливу роль у системі комунікацій відіграє програма лояльності «Druzi», спільна для мереж «Наш Край» і SPAR. Через мобільний додаток покупці отримують персональні пропозиції, накопичують бонуси та користуються електронними купонами. У 2024 році через програму проходило понад 60 % усіх покупок, що свідчить про її значний вплив на повторні продажі та залучення клієнтів. Підприємство використовує аналітику програми для сегментації клієнтів і проведення цільових акцій у певних товарних категоріях.

Особливе місце займає PR-напрям і соціальні ініціативи. ТЗОВ «Арго-Р» позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес: підтримує благодійні акції,

допомагає Збройним силам, організовує збір коштів у магазинах, бере участь у місцевих подіях і спонсорує освітні програми. Такі активності формують емоційний зв'язок із брендом і підвищують довіру споживачів.

Стимулювання збуту здійснюється через сезонні акції («Тиждень українського виробника», «Святкові знижки», «Осінній кошик»), крос-промоції (наприклад, знижки на каву при купівлі випічки власного виробництва), бонуси за повторні покупки та QR-акції для швидкого доступу до пропозицій. Це дозволяє підтримувати високу активність покупців навіть у періоди зниження купівельної спроможності.

Крім зовнішніх комунікацій, компанія розвиває внутрішню систему інформаційної взаємодії з франчайзі. Для цього створено онлайн-платформу, де партнери отримують новини, рекламні матеріали, макети плакатів та інструкції з оформлення торгових точок. Це забезпечує єдність бренду і високий рівень стандартизації мережі.

Загалом, комунікаційна політика ТзОВ «Арго-Р» є гнучкою, багаторівневою та результативною. Підприємство поєднує традиційні інструменти реклами з сучасними цифровими технологіями, активно використовує дані програми лояльності та соціальні комунікації для формування довгострокових відносин зі споживачами. Такий підхід забезпечує високу впізнаваність бренду, стабільність продажів і позитивну репутацію компанії навіть у складних умовах воєнного часу.

Для оцінки ефективності комунікаційних заходів підприємства проведено порівняння основних показників за 2020–2024 рр. (табл. 2.6).

Отже, результати аналізу динаміки маркетингових комунікацій ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр. свідчать про послідовне зростання активності підприємства у сфері просування та цифрових комунікацій. Загальні витрати на маркетинг збільшилися більш ніж удвічі, що зумовлено переходом до digital-каналів і розширенням рекламних кампаній.

Таблиця 2.6. – Динаміка маркетингових комунікацій ТзОВ «Арго-Р» у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту, 2024/2020
Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн	4250	5480	6910	8230	8760	106,1
Частка digital-комунікацій у загальному бюджеті, %	22	28	43	47	52	136,4
Кількість рекламних кампаній, од.	8	10	12	14	16	100,0
Кількість підписників у соцмережах, тис. осіб	25	31	41	53	61	144,0
Рівень залучення (Engagement rate), %	3,2	3,8	4,1	5,0	5,4	68,8
Частка продажів за участю програми лояльності, %	46	49	55	61	64	39,1

Примітка. Складено за даними підприємства та власними узагальненнями

Загалом, ТзОВ «Арго-Р» сформувало сучасну, омніканальну систему комунікацій, що забезпечує зростання впізнаваності бренду, лояльності клієнтів і конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

2.3. Дослідження ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р»

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування ТзОВ «Арго-Р» було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7), який дозволив систематизувати ключові фактори, що визначають ефективність маркетингового забезпечення підприємства. На основі оцінки взаємозв'язків між цими факторами сформовано гіпотезу щодо впливу внутрішніх характеристик і ринкового середовища на результативність маркетингових рішень ТзОВ «Арго-Р».

Таблиця 2.7. – Матриця SWOT-аналізу для ТЗОВ «Арго-Р»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - подальше розширення мережі магазинів у центральних та західних областях України завдяки відносно стабільній безпековій ситуації; - зростання довіри до локальних брендів і товарів власного виробництва на фоні патріотичних настроїв; - розвиток онлайн-торгівлі, зокрема через інтеграцію з платформами доставки та мобільними додатками; - участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу (гранти, пільгове оподаткування); - залучення франчайзі-партнерів у малих містах і громадах із недостатнім рівнем торговельної інфраструктури. 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - посилення цінової конкуренції з боку всеукраїнських дискаунтерів (зокрема «АТБ»), які домінують у низькому ціновому сегменті; - воєнні ризики в східних та південних регіонах, що ускладнюють логістику та знижують рентабельність магазинів; - енергетична нестабільність (блекаути, перебої електроенергії), яка впливає на збереження товарів і ритм роботи магазинів; - зниження купівельної спроможності населення, особливо у регіонах з великою кількістю ВПО; - нестабільність законодавчої бази, зокрема щодо податкового навантаження, трудового законодавства та обмежень на імпорт продукції.
<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розгалужена регіональна присутність у 19 областях України; - впізнаваність бренду «Наш Край» серед локальних покупців; - наявність власного виробництва (пекарні, кулінарія, м'ясні цехи); - функціонуюча франчайзингова модель; - розвиток онлайн-торгівлі через сайт і діджитал-рішення; - ефективна програма лояльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення мережі за рахунок відкриття нових магазинів у безпечних регіонах; - посилення асортименту локальної продукції з національним позиціонуванням; - подальша діджиталізація сервісів і комунікацій; - використання підтримки держави для малих та середніх підприємств та локального виробника. 	<ul style="list-style-type: none"> - укріплення конкурентних позицій через комбінацію впізнаваного бренду, якості товару та локалізації. - підвищення стійкості до зовнішніх ризиків шляхом диверсифікації логістичних каналів і постачальників. - підтримка мережі в умовах енергетичних криз завдяки автономізації окремих точок.
<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - обмеженість фінансових ресурсів для масштабування; - нерівномірність логістики в східних і південних регіонах; - недостатнє покриття мобільними сервісами в частині регіонів; - обмежене використання інструментів відео- та інфлюенсер-маркетингу. 	<ul style="list-style-type: none"> - участь у програмах підтримки малих та середніх підприємств для залучення фінансування. - залучення франчайзі-партнерів для зменшення інвестиційного навантаження. - підвищення цифрової присутності в малих містах через мобільні платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> - створення резервних фондів для подолання зовнішніх криз. - перегляд рекламної стратегії на користь недорогих digital-каналів. - модернізація логістики через співпрацю з незалежними дистриб'юторами.

Примітка. Власна розробка

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТзОВ «Арго-Р» дозволив комплексно оцінити взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів і виявити закономірності, що безпосередньо впливають на результативність маркетингового забезпечення підприємства. Висунута гіпотеза полягає в тому, що ефективність маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» істотно зростає за умов цілеспрямованого використання сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей і мінімізації впливу загроз, а також за рахунок компенсації слабких місць через адаптивні маркетингові та управлінські рішення. Узагальнені результати аналізу повністю підтверджують цю залежність.

Передусім слід зазначити, що низка сильних сторін підприємства є стратегічними активами, які безпосередньо корелюють із можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, широка регіональна присутність у 19 областях України, впізнаваність бренду «Наш Край» та функціонуюча франчайзингова модель формують основу для розширення мережі у безпечних регіонах і територіях із недостатньо розвиненою торговельною інфраструктурою. У поєднанні з наявним інтересом населення до локальних брендів та товарів власного виробництва такі сильні сторони створюють синергетичний ефект, підсилюючи відгук ринку на маркетингові активності підприємства. Це означає, що маркетингові інструменти працюють значно ефективніше саме в тих зонах, де сильні сторони підприємства збігаються з актуальним попитом та поведінкою споживачів.

Подальше доведення гіпотези полягає у визначенні того, що сильні сторони підприємства дієво компенсують низку загроз ринкового середовища. Наприклад, наявність власних виробничих потужностей (пекарні, кулінарні та м'ясні цехи) знижує залежність від коливань на ринку постачальників та логістичних ризиків, особливо актуальних під час війни. Виробництво на місці забезпечує підприємству контроль якості, швидкий асортиментний обіг і вищу маржинальність, що компенсує зростання витрат та інфляційний тиск. У свою чергу, розвиток digital-каналів (онлайн-торгівля, Viber-бот, мобільні сервіси)

дозволяє мінімізувати загрози, пов'язані з енергетичною нестабільністю, зміною поведінки покупців та переходом частини споживачів до онлайн-платформ конкурентів. Таким чином, сила підприємства у гнучкості збутових каналів дозволяє пом'якшити вплив цілого комплексу загроз та зберегти ефективність маркетингової діяльності.

Важливим моментом доведення гіпотези є аналіз того, як підприємство використовує ринкові можливості для подолання власних слабких сторін. У SWOT-матриці серед слабких місць зазначено обмеженість фінансових ресурсів для масштабування, нерівномірність логістики у східних і південних регіонах та недостатню розвиненість digital-маркетингу (зокрема, відео- та інфлюенсер-напрямку). Ринкові можливості, такі як участь у державних програмах підтримки підприємництва, залучення франчайзингових партнерів та розширення digital-каналів, створюють підґрунтя для вирішення цих проблем. Залучення франчайзі дозволяє збільшувати присутність у регіонах без значного інвестиційного навантаження, а інтеграція мобільних сервісів — компенсувати недостатню представленість у digital-просторі. Це доводить, що слабкі сторони підприємства не блокують ефективність маркетингового забезпечення, якщо підприємство вміло використовує наявні зовнішні можливості.

Не менш важливою складовою доведення є твердження, що слабкі сторони суттєво підсилюють вплив зовнішніх загроз, якщо залишаються без належної уваги. Обмеженість фінансових ресурсів може загострювати проблему конкуренції з дискаунтерами, які мають значно більші бюджети на рекламні кампанії та агресивне ціноутворення. Водночас недостатня цифрова присутність підприємства збільшує ризик втрати молодшої аудиторії, яка основну частину інформації отримує з онлайн-каналів. У таких умовах лише системне вдосконалення інструментів digital-маркетингу, розширення партнерських форматів і зниження логістичних витрат здатні нейтралізувати негативний вплив загроз. Цей аспект доведення гіпотези підкреслює, що підсилення окремих слабких сторін є не просто бажаним, а необхідним для збереження загальної ефективності маркетингового забезпечення.

Аналіз взаємодії елементів SWOT також засвідчує, що підприємство вже застосовує адаптивні рішення, які впливають на ефективність маркетингової діяльності. Наприклад, збільшення частки товарів власного виробництва та активний розвиток програми лояльності «Druzi» дозволили не лише втримати постійну клієнтську базу, а й підвищити середній чек і частоту покупок, що доводить ефективність використання сильних сторін в умовах загроз. Аналогічно, розширення франчайзингу та digital-каналів продажу в умовах війни підтверджує, що підприємство правильно використовує ринкові можливості, що позитивно відображається на результативності маркетингового забезпечення.

Значення SWOT-аналізу для доведення гіпотези полягає у тому, що він дозволяє чітко встановити взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, поведінкою зовнішнього середовища та результативністю маркетингової діяльності. Стратегічні можливості (включаючи розвиток онлайн-торгівлі, зростання ринку локальних продуктів, підтримку малого бізнесу) формують сприятливе тло для впровадження маркетингових рішень, а наявні сильні сторони (франчайзинг, власне виробництво, програма лояльності, digital-сервіси) забезпечують їхню результативність. У той же час, виявлені слабкі місця і загрози визначають напрямки, які потребують особливої уваги з боку менеджменту, щоб уникнути зниження ефективності маркетингового забезпечення у довгостроковій перспективі.

Таким чином, отримані результати повністю підтверджують висунуту гіпотезу: ефективність маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» суттєво підвищується за умови узгодженого використання сильних сторін підприємства, активної реалізації ринкових можливостей та системного управління слабкими місцями й загрозами. SWOT-аналіз довів, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій, а адаптивна маркетингова стратегія здатна забезпечити стійке зростання навіть у складних умовах воєнної економіки.

Для поглибленої оцінки результативності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» було здійснено кількісний аналіз ключових показників за 2020–

2024 рр. Цей аналіз дозволив визначити динаміку змін у маркетинговій діяльності, рівень її впливу на ринкові результати та ступінь реалізації стратегічних можливостей, визначених у SWOT-аналізі. Оцінювання охоплює основні індикатори маркетингової активності: обсяг продажів, середній чек, кількість активних покупців, розвиток digital-каналів, частку товарів власного виробництва та ефективність програми лояльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Динаміка ключових показників маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2020
Обсяг роздрібного товарообігу, млн грн	427,2	433,4	408,6	526,2	546,3	27,9
Середній чек, грн	185	192	162	201	214	15,7
Кількість активних покупців, тис. осіб	420	445	430	470	505	20,2
Частка онлайн-замовлень, %	2	3	6	8	10	400
Кількість користувачів програми лояльності «Dguzi», тис.	265	310	345	390	425	60,4
Частка товарів власного виробництва у продажах, %	20,7	21,2	22,0	23,0	23,8	15,0
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), балів	74	76	75	78	82	10,8
Витрати на маркетингові комунікації, млн грн	4,25	5,48	6,91	8,23	8,76	106,1
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	112	118	109	124	131	17,0

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз динаміки ключових показників маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр. демонструє стійке зростання більшості індикаторів, що свідчить про результативність маркетингової стратегії підприємства та його здатність адаптуватися до складних умов воєнної економіки. Обсяг роздрібного товарообігу зріс на 27,9 %, що стало наслідком диверсифікації каналів збуту, розширення франчайзингової мережі та посилення асортиментної політики. Позитивну динаміку також демонструє середній чек, який збільшився на 15,7 %, що вказує на підвищення цінності покупки для споживача та ефективність акційних і цінових рішень.

Особливо значущими є показники цифрової трансформації: частка онлайн-замовлень зростає з 2 % до 10 %, тобто у 5 разів, а кількість користувачів програми

лояльності «Druzi» збільшилась на 60,4 %. Це свідчить про успішну інтеграцію digital-інструментів та персоналізованих комунікацій у маркетингову систему підприємства. Зростання частки товарів власного виробництва та покращення індексу задоволеності клієнтів відображає ефективність роботи з асортиментом і сервісом.

Витрати на маркетингові комунікації зросли більш ніж удвічі, однак це супроводжувалося підвищенням ROMI до 131 %, що підтверджує економічну результативність маркетингових інвестицій. Загалом динаміка показників таблиці 2.8 доводить, що маркетингове забезпечення ТзОВ «Арго-Р» розвивається комплексно, а його ключові елементи (digital-канали, програми лояльності, власне виробництво та омніканальні комунікації) забезпечують формування стабільних конкурентних переваг підприємства.

Для системної оцінки результативності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» було здійснено комплексне бальне оцінювання за ключовими складовими, що формують ефективність маркетингової діяльності підприємства. Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою з урахуванням даних 2020–2024 рр., що забезпечує об'єктивний аналіз тенденцій та рівня розвитку маркетингових процесів підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Оцінка ефективності маркетингового забезпечення
ТзОВ «Арго-Р» за 2020–2024 рр.

Складові	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020
Інформаційно-аналітична	5,0	6,0	6,2	7,1	8,0	3,0
Ресурсна	6,0	6,2	5,5	6,8	7,0	1,0
Управлінська	6,0	6,8	6,0	7,2	8,0	2,0
Асортиментно-товарна	7,0	7,2	7,5	8,2	9,0	+2,0
Цінова	6,0	6,8	6,0	7,0	8,0	+2,0
Збутова	5,0	6,0	7,0	8,2	9,0	4,0
Комунікаційна	6,0	7,0	7,0	8,2	9,0	3,0
Digital-складова	3,0	4,0	6,0	8,0	9,0	6,0
Лояльність / CSI	7,0	7,2	7,0	7,8	9,0	2,0
ROMI	7,0	7,5	7,0	8,0	9,0	2,0
Середній інтегральний бал	5,9	6,3	6,5	7,5	8,5	2,6

Примітка. Складено за даними аналітичних розрахунків

Результати бального оцінювання свідчать про суттєве зростання ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» у 2020–2024 рр. Середній інтегральний бал підвищився з 5,9 до 8,5, що підтверджує системний розвиток маркетингової діяльності. Найбільший прогрес зафіксовано у digital-складовій (+6 балів) та збутовій системі (+4 бали), що прямо пов'язано зі зростанням онлайн-каналів, активізацією програми лояльності та розширенням франчайзингової мережі. Високі бали за комунікаційною та асортиментною складовими підтверджують ефективність впровадження сучасних рекламних інструментів і розвиток власного виробництва. Водночас ресурсна складова демонструє найнижчу динаміку, що вказує на потребу посилення інвестицій у маркетингові ресурси та персонал. Загалом аналіз підтверджує, що комплекс маркетингових рішень забезпечив підприємству зміцнення ринкових позицій і високий рівень адаптивності в умовах воєнної економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТзОВ «АРГО-Р»

3.1. Формування стратегічної мети та завдань розвитку маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р»

В умовах воєнної економіки, посилення конкуренції на ринку продовольчого ритейлу та швидкої трансформації споживчої поведінки особливого значення набуває формування адаптивної маркетингової стратегії підприємства. На основі узагальнення теоретичних підходів (розділ 1) та результатів аналітичного дослідження маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» (розділ 2), включаючи SWOT-аналіз та інтегральну бальну оцінку, у даному розділі запропоновано стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства на 2025–2026 роки.

ТзОВ «Арго-Р» виступає оператором всеукраїнської торговельної мережі «Наш Край», що здійснює роздрібну торгівлю продуктами харчування та товарами повсякденного попиту через поєднання власних і франчайзингових магазинів у понад 19 регіонах України. Станом на 2024 рік мережа «Наш Край» разом із брендом SPAR налічує 276 торгових точок, значна частина яких працює за франчайзинговою моделлю. Ключовими конкурентними перевагами компанії є впізнаваний бренд, розвинена інфраструктура форматів «магазин біля дому» і «експрес», а також наявність власних міні-виробництв (пекарні, кулінарні цехи), що забезпечують споживачів свіжою продукцією.

Як показали результати аналізу (табл. 2.1–2.8), воєнні події 2022–2024 років суттєво вплинули на умови функціонування підприємства: спостерігалися перебої з електропостачанням, ускладнення логістики, зниження купівельної спроможності населення та зростання ризиків на регіональних ринках. Водночас ТзОВ «Арго-Р» продемонструвало високу адаптивність: оптимізовано графіки

роботи магазинів, налагоджено взаємодію з місцевими органами влади, диверсифіковано постачання та запроваджено антикризові заходи. Це дозволило вже у 2023–2024 рр. забезпечити відновлення зростання обсягів реалізації (сукупний приріст роздрібного товарообігу за 2020–2024 рр. становив 27,9 %) і зміцнити позиції на ринку поруч із такими гравцями, як «АТБ-маркет», «Сільпо», «Сім23/Сімі».

SWOT-аналіз і бальна оцінка маркетингового забезпечення засвідчили, що, з одного боку, підприємство має суттєвий потенціал подальшого розвитку (розгалужена збутова мережа, власне виробництво, програма лояльності «Druzi», зростання частки online-замовлень), а з іншого — потребує посилення digital-складової, удосконалення цінової політики, оптимізації витрат та системного управління франчайзинговою мережею. Це зумовлює необхідність чіткого визначення стратегічної мети та ключових завдань на середньострокову перспективу.

З огляду на виклики воєнного часу, підвищену конкуренцію в роздрібному секторі та потребу у стійкому розвитку, ТзОВ «Арго-Р» формує стратегічну мету та систему завдань на 2025–2026 роки, які представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Стратегічна мета та завдання ТзОВ «Арго-Р»

Напрямок/Завдання	Опис заходу/цілі
1	2
Стратегічна мета	Зміцнення ринкових позицій мережі «Наш Край» та забезпечення стійкого зростання бізнесу протягом 2025–2026 рр. шляхом підвищення конкурентоспроможності, лояльності клієнтів і ефективності маркетингу в умовах воєнної економіки та жорсткої конкуренції.
Збільшення обсягів продажів і частки ринку	Забезпечити приріст чистого доходу не менше ніж на 10–15 % за два роки через розширення асортименту, відкриття нових торгових точок і залучення нових клієнтів. Підтримувати частку ринку мережі, зберігаючи позиції у топ-5 продовольчих ритейлерів України.
Розвиток франчайзингової мережі	Розширити присутність у перспективних регіонах шляхом відкриття не менше 10 нових франчайзингових магазинів на рік. Забезпечити підтримку партнерів і єдині стандарти сервісу, що зміцнить бренд і збільшить частку франчайзингових продажів (до ~55 %).
Покращення товарного асортименту та власного виробництва	Впровадити нові продукти та категорії (наприклад, більше локальних еко-товарів, готових страв), збільшити частку продукції власних пекарень/кухонь у продажах на 5 в.п. Це сприятиме диференціації від конкурентів і задоволенню актуальних потреб споживачів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оптимізація цінової політики в умовах інфляції	Підтримувати конкурентний рівень цін на соціально значущі товари, використовуючи гнучкі промо-акції та прогресивну систему знижок для постійних клієнтів. Забезпечити баланс між прибутковістю та доступністю, утримуючи маржинальність на рівні не нижче планових 20–22 %.
Посилення маркетингових комунікацій і бренду	Реалізувати інтегровані рекламні кампанії, акцентовані на патріотичних та соціальних мотивах, щоб підтримати населення у воєнний час і підвищити лояльність. Розширити присутність у цифрових каналах (збільшити аудиторію соцмереж на 30–40 %, підвищити Engagement Rate до >6 %) та забезпечити впізнаваність бренду на нових ринках.
Розвиток цифрового компонента та CRM	Удосконалити інтернет-магазин і мобільний додаток, інтегруючи інноваційні цифрові сервіси (онлайн-оплата, доставка, персоналізовані пуш-сповіщення). Запровадити розширену аналітику даних (Big Data, RFM-аналіз) для глибокого розуміння поведінки клієнтів і підвищення ефективності маркетингових рішень. Збільшити частку продажів онлайн-каналу до ~15 % та частку транзакцій за участю програми «Druzi» до 70 %.
Підвищення рівня клієнтської лояльності та якості сервісу	Покращити показники утримання клієнтів (repeat purchase rate) мінімум на 10 % через програму лояльності, персоналізований маркетинг і тренінги для персоналу. Забезпечити високу оцінку задоволеності обслуговування (NPS > 8) навіть в умовах стресових воєнних реалій.

Примітка. Власна розробка

Запропоновані завдання спрямовані не лише на оперативне підвищення результативності діяльності, але й на формування довгострокових конкурентних переваг: стійкий розвиток франчайзингу, посилення бренду, цифрова трансформація та поглиблення клієнтоорієнтованості. Реалізація таких цілей сприятиме зростанню ринкової частки, підвищенню лояльності клієнтів, покращенню ефективності маркетингових рішень та зміцненню позицій компанії серед провідних українських ритейлерів.

3.2. Удосконалення елементів комплексу маркетингу ТзОВ «Арго-Р»

На основі аналізу поточної діяльності ТзОВ «Арго-Р» та визначених стратегічних завдань розроблено напрями вдосконалення маркетингового комплексу (4Р) з урахуванням цифрових технологій, CRM, специфіки франчайзингу та програми лояльності. Нижче представлено пропозиції щодо

покращення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик, а також розвиток digital-компонента, CRM і франчайзингової мережі.

Товарна політика (Product)

1. Розширення та оновлення асортименту. Планується впровадження нових товарних категорій і позицій, що відповідають зміненому попиту споживачів в умовах війни. Зокрема, слід збільшити частку локальних українських продуктів (фермерські та крафтові товари) та екологічно чистої продукції, що підтримує вітчизняних виробників і відповідає патріотичним настроям покупців. Також актуальним є розширення асортименту товарів тривалого зберігання та товарів для екстрених ситуацій (наприклад, набори для аварійних випадків, питна вода, павербанки тощо), щоб задовольнити потреби населення в умовах можливих перебоїв. Асортимент має регулярно оновлюватися на 5–10 % щокварталу, базуючись на аналізі продажів і відгуків клієнтів.

2. Розвиток власного виробництва та Private Label. Необхідно наростити обсяги власної випічки, кулінарії та інших Private Label (приватних марок) мережі. План передбачає відкриття нових міні-пекарень та кулінарних куточків у щонайменше 20 найбільших магазинах франшизи, де їх досі немає. Власна продукція (хлібобулочні, готові страви) має конкурентну перевагу за рахунок свіжості та унікальності, тож збільшення її частки в структурі продажів на 5 в.п. підвищить маржинальність і лояльність клієнтів. Окрім того, слід розробити нові приватні торгові марки у популярних сегментах (наприклад, бакалія, молочні продукти середнього цінового сегмента), що дозволить диференціюватися від конкурентів і запропонувати споживачам якісний але доступний за ціною продукт.

3. Адаптація асортименту під локальний попит. Для різних регіонів України варто застосувати гнучкий підхід до формування асортименту: враховувати місцеві вподобання та традиції. Маркетинговий відділ спільно з аналітиками CRM має сегментувати магазини за типами міст/регіонів і визначити, які товарні групи варто посилити в конкретних локаціях. Наприклад, у прифронтових або західних областях може бути підвищений попит на консерви, крупи, товари

першої необхідності, а у центральних містах – на свіжу випічку чи готові обіди для зайнятих споживачів. Таким чином, локалізація асортименту покращить відповідність пропозиції очікуванням покупців і мінімізує непродані залишки.

4. Покращення якості та мерчандайзингу. Важливо підтримувати високі стандарти якості товарів (особливо швидкокопсувних) по всій мережі, зокрема у франчайзингових точках. Для цього пропонується запровадити регулярні аудити якості (таємний покупець, перевірки дотримання стандартів викладки і обслуговування). Також потрібно оновити підходи до мерчандайзингу: розміщувати товари з урахуванням зручності та імпульсного попиту, виділяти зони з локальними продуктами та товарами українських виробників для привернення уваги патріотично налаштованих клієнтів. Ефективний мерчандайзинг і контроль якості підвищать задоволеність покупців та середній чек.

Цінова політика (Price)

1. Гнучке ціноутворення та акційні пропозиції. Для утримання клієнтів в умовах зниження платоспроможності варто продовжити практику гнучкого ціноутворення. Зокрема, запровадити динамічні акції: щотижневі знижки на різні категорії (наприклад, «товар тижня») та спеціальні пропозиції у вихідні для залучення трафіку. Рекомендується збільшити частоту та різноманітність промокампаній на ~15 % порівняно з 2024 р. Одночасно, акцент слід робити на таргетованих знижках для учасників програми «Druzi» – персональні купони чи бонусні пропозиції на основі історії покупок клієнта (за допомогою CRM-аналітики). Такий підхід стимулюватиме повторні покупки та підвищить відчуття вигоди у постійних клієнтів.

2. Соціально орієнтована цінова політика. Під час воєнної економіки важливо зберегти імідж соціально відповідальної мережі. Пропонується сформулювати перелік з 20–30 найважливіших соціальних товарів (хліб, молоко, крупи, дитяче харчування тощо) і зафіксувати на них мінімально можливу націнку. Комунікація про цей крок (через оголошення в магазинах, соцмережі) зміцнить довіру споживачів, показуючи, що «Наш Край» піклується про

громаду. Водночас, втрати маржі на цих позиціях компенсуватимуться за рахунок збільшення лояльності та трафіку, а також через інші товари. Також можна впровадити «Щасливі години» – визначені години чи дні, коли певні товари продаються без націнки або зі знижкою для пенсіонерів, військових та інших вразливих груп населення.

3. Моніторинг конкурентних цін і інфляції. Необхідно посилити систему моніторингу цін конкурентів (АТБ, Сільпо, локальні мережі) на регулярній основі. Відділ маркетингу щотижня аналізуватиме цінові пропозиції основних конкурентів і рівень інфляції на ключові продукти, щоб оперативно коригувати власні ціни. Ціль – утримувати середній ціновий індекс мережі не вище, ніж у конкурентів, по основному кошику товарів. Для цього варто використовувати автоматизовані інструменти (онлайн-сервіси збору даних цін) та вручну перевіряти ціни в магазинах-конкурентах на місцевому рівні. Такий моніторинг дозволить швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, запобігти відтоку покупців через цінові фактори та зберегти привабливість мережі для чутливих до цін клієнтів.

4. Оптимізація витрат і цінова ефективність. Паралельно з гнучким ціноутворенням, компанії слід працювати над зниженням внутрішніх витрат, щоб мати можливість утримувати ціни. Маркетинг спільно з фінансистами може проаналізувати структуру собівартості та логістичні витрати, знаходячи резерви економії (оптимізація постачання, закупівельні знижки від виробників, енергоефективність магазинів тощо). Зекономлені кошти варто спрямувати на стримування зростання цін для кінцевого споживача. Таким чином, підвищиться цінова конкурентоспроможність: мережа зможе утримувати стабільні ціни довше за конкурентів навіть за умов інфляції. Ключовим показником тут буде частка операційних витрат у доході – її зниження на кілька відсоткових пунктів дозволить підтримувати запланований рівень рентабельності без підвищення цін.

Збутова політика і розвиток франчайзингової мережі (Place):

1. Розширення мережі магазинів (експансія). Стратегія збуту на 2025–

2026 рр. передбачає помірне, але стабільне зростання кількості торгових точок, переважно за рахунок франчайзингу. Планується відкриття 10–15 нових магазинів на рік, з яких 70–80 % – франчайзингові (насамперед у відносно безпечних західних та центральних регіонах). Такий підхід мінімізує інвестиційне навантаження на «Арго-Р» і водночас зміцнює присутність бренду. Пріоритетними містами для експансії є населені пункти, де конкуренти недостатньо представлені або де є високий попит на формат «магазин біля дому». Перед відкриттям нових точок проводитиметься геомаркетинговий аналіз (оцінка щільності населення, трафіку, конкуренції), щоб обрати оптимальні локації. Очікується, що розширення мережі збільшить сукупний виторг компанії на 8–10 % та підвищить її частку ринку в регіонах експансії.

2. Підтримка та стандартизація франчайзингової мережі. Для успішного розвитку франчайзингу необхідно посилити підтримку партнерів. Арго-Р запровадить програму консультацій та навчання для франчайзі: регулярні онлайн-вебінари, навчальні матеріали через внутрішню платформу (вже існує онлайн-база для партнерів) та візити менеджерів підтримки в магазини. Особлива увага – дотриманню єдиних стандартів обслуговування, асортиментної політики та викладки товарів у франчайзингових торгових точках. Планується створити службу якості франчайзингу, яка щоквартально оцінюватиме магазини партнерів за ключовими показниками (чистота, наявність товарів, обслуговування, виконання маркетингових акцій). За результатами – надавати рекомендації та кращі практики. Для мотивації партнерів передбачено програму рейтингового оцінювання: найкращі франчайзі отримуватимуть бонуси (знижки на франшизні платежі, додатковий маркетинговий бюджет). Ці заходи підвищать якість роботи мережі, уніфікують образ бренду «Наш Край» по всіх магазинах і зміцнять довгострокові відносини з франчайзі.

3. Оптимізація логістики та безперервність постачання. Збутова політика також включає вдосконалення ланцюга поставок, що критично в умовах воєнного часу. Для зменшення ризиків перебоїв пропонується диверсифікувати постачальників та підтримувати запас стратегічних товарів на центральному

складі (не менше 2–3 тижневого обсягу по ключових позиціях). Компанія продовжить співпрацю з локальними виробниками, що скорочує логістичні плечі та підтримує місцевий бізнес. Також варто інвестувати в ІТ-рішення для управління ланцюгом постачання (наприклад, автоматизовані системи замовлень і відстеження запасів), щоб в режимі реального часу бачити залишки та поповнення товарів у магазинах. Це дозволить підвищити рівень сервісу (SKU Availability), щоб тримати заповненість полиць на рівні >95 % навіть у складних умовах. Надійна логістика й наявність товару формують у клієнтів відчуття довіри та впевненості, що мережа «Наш Край» здатна забезпечити їх необхідним у будь-який час.

4. Розвиток онлайн-продажів і омніканальності. На додачу до фізичного розширення, стратегічний акцент – омніканальний підхід. У 2024 р. частка онлайн-замовлень досягла 10 %, і завдання – збільшити цей показник до ~15 % у наступні 1–2 роки. Для цього інтернет-магазин shop.nashkraj.ua та Viber-бот мають отримати подальший розвиток: розширення асортименту онлайн (весь актуальний товарний запас магазинів), впровадження зручного інтерфейсу для повторних замовлень, інтеграція доставки. Рекомендується встановити партнерство зі службами доставки (Glovo, UberEats або локальні кур'єри) для охоплення широкої аудиторії, яка віддає перевагу отримувати продукти додому. Також доцільно запуснути опцію «Click & Collect» – онлайн-замовлення з самовивозом у найближчому магазині протягом 30 хвилин. Це привабить зайнятих міських споживачів. Омніканальна модель повинна забезпечити єдиний досвід для клієнта: синхронізація кошика покупок у додатку «Druzi» з інтернет-магазином, єдина база даних клієнтів і бонусів. В результаті, кожен покупець зможе обрати зручний канал покупки, а компанія – підвищити продажі та лояльність завдяки більшій гнучкості сервісу.

Комунікаційна політика і програма лояльності (Promotion)

1. Інтегровані маркетингові кампанії з патріотичним акцентом. З метою виділення бренду в умовах воєнної конкуренції планується проведення всеукраїнських рекламних кампаній, що підкреслюють патріотизм, підтримку

української армії та споживача. Наприклад, серія акцій «Зроблено для Перемоги»: при купівлі українських товарів частина прибутку йде на допомогу ЗСУ; або тематичні тижні «Підтримуємо своїх», де локальні виробники отримують промоційну підтримку. Такі кампанії будуть просуватися одночасно у магазинах (плакати, оголошення), по радіо, в соціальних мережах та через PR (прес-релізи про благодійні ініціативи). Інтегрованість забезпечить максимальне охоплення, а соціально значущий меседж підвищить емоційну прив'язаність клієнтів до бренду. Критерії успіху – збільшення впізнаваності бренду «Наш Край» (опитування показує приріст хоча б на 5 %) та позитивний відгук у ЗМІ і соцмережах (зростання позитивних згадок).

2. Активізація digital-маркетингу та SMM. Digital-комунікації вже стали головним інструментом зв'язку зі споживачами, тому їх роль надалі лише зростатиме. Планом передбачено збільшення присутності у соцмережах і залучення аудиторії. Окрім Facebook та Instagram, слід активно розвивати Telegram-канал (оперативні новини про наявність товарів, графік роботи під час тривоги) та опанувати TikTok для молодіжної аудиторії (короткі відео з лайфхаками, рецептами з продуктів мережі, відео з процесів випічки тощо). Контент-стратегія SMM: щоденні публікації, інтерактив із підписниками (опитування, розіграші), рубрики з корисними порадами. Це дозволить збільшити кількість підписників щонайменше на третину, а Engagement Rate – до 6–7 % через більш живий контент. Крім того, у цифровій рекламі слід використовувати геотаргетинг (налаштування оголошень на радіус навколо магазинів), що вже застосовується, та розширити контекстну рекламу (Google Ads) для залучення онлайн-покупців. Digital-маркетинг є відносно недорогим і вимірюваним, тож ROI кампаній буде відслідковуватися щомісяця, а бюджети – гнучко перерозподілятися на найбільш ефективні канали.

3. Програма лояльності «Druzi» – персоналізація і залучення. Програма «Druzi» вже довела свою ефективність, генеруючи понад 60 % покупок, отже її розвиток – пріоритет. По-перше, планується нарощення бази учасників: проводити кампанії із залучення нових користувачів (наприклад, +50 бонусних

гривень за реєстрацію нового клієнта, або бонус за приведення друга). Мета – збільшити кількість активних учасників програми на 20 % за 2 роки. По-друге, персоналізація пропозицій: використовувати дані CRM про покупки, щоб формувати індивідуальні акції. За допомогою алгоритмів (RFM-аналіз, машинне навчання) можна прогнозувати, які товари цікавлять конкретного клієнта, і надсилати саме йому релевантні купони чи пуш-сповіщення через додаток. Це підвищить ефективність промо-розсилок (очікуваний коефіцієнт конверсії >20 % для персоналізованих пропозицій). По-третє, гейміфікація та додаткові привілеї: впровадити рівні лояльності (Silver, Gold, Platinum) у програмі «Druzi» – зростання по рівнях дає більший відсоток бонусів або ексклюзивні знижки. Також можна додати механіки ігор у додатку (наприклад, скретч-картки чи колесо фортуни з призами при досягненні певної суми покупок). Це утримуватиме інтерес користувачів і збільшить середню частоту покупок учасників програми.

4. Локальний маркетинг і робота з громадою. Для зміцнення позицій у конкретних містах і районах комунікаційну стратегію слід доповнити локальними активностями. Кожен франчайзинговий магазин може виступати як «центр спільноти», тобто проводити невеликі заходи (дегустації продукції місцевих виробників, дитячі конкурси до свят, ярмарки домашньої випічки тощо). Такі події, навіть з невеликим бюджетом, формують лояльність на рівні мікрорайону та сарафанне радіо. Також «Наш Край» може партнеритися з місцевими громадами: наприклад, підтримувати ярмарки, спортивні змагання, шкільні свята – надаючи спонсорську допомогу або призи. Окремо, продовжити соціальні проєкти (як от облаштування «куточків здоров'я» чи збір благодійних коштів, що вже практикувалося). Комунікація про такі дії через місцеву пресу і соцмережі підвищить позитивний імідж бренду. В цілому, поєднання масових рекламних кампаній із локальним маркетингом забезпечить як широку впізнаваність, так і глибоку прив'язаність постійних клієнтів.

Digital-компонент та CRM (цифрові технології і аналітика)

1. Удосконалення інтернет-платформи та мобільного додатку. Цифрова

інфраструктура має стати ключовим каналом взаємодії з клієнтами. Планується подальший розвиток онлайн-магазину: підвищення його продуктивності та зручності (швидший пошук товарів, рекомендації «вам також сподобається» на основі історії покупок). Необхідно інтегрувати онлайн-магазин із мобільним додатком «Druzi» у єдину екосистему, щоб користувачі могли здійснювати покупки, застосовувати бонуси та отримувати персональні пропозиції в одному місці. Розробка нового функціоналу: відстеження статусу замовлення в реальному часі, оплата одним кліком через Apple/Google Pay, збережені списки покупок, відгуки та рейтинги товарів від користувачів. Мобільний додаток може отримати модуль push-сповіщень про актуальні акції в найближчому магазині (з урахуванням геолокації). Інвестиції в UX/UI та розширення функцій сприятимуть зростанню частки онлайн-аудиторії та підвищенню її задоволеності. Ціль – довести кількість активних користувачів додатку до, наприклад, 100 тисяч, а частку замовлень через цифрові канали – до 15 % від загальної кількості транзакцій.

2. Впровадження розширеної аналітики та BI. Щоб приймати маркетингові рішення на основі даних, «Арго-Р» слід створити сучасну систему Business Intelligence (BI). Передбачено впровадження програмних рішень для збору та аналізу великих масивів даних: продажі по магазинах і товарах, поведінка учасників програми лояльності, ефективність акцій, відвідуваність сайту тощо. Аналітична команда (або залучені спеціалісти) будуть здійснювати RFM-аналіз, ABC/XYZ-аналіз асортименту, будувати прогнозні моделі попиту. Також варто використовувати цифрову аналітику для відстеження шляху клієнта в онлайні (Google Analytics для сайту, аналітика мобільного додатку). Це дозволить отримати цінні інсайти: які товари популярні в яких регіонах, які промо-канали дають кращий конверсійний ефект, які групи клієнтів є найбільш прибутковими. На основі цих даних маркетинг зможе тонше налаштовувати асортимент і комунікації під різні сегменти. Важливим елементом є контроль KPI: створення дашбордів з ключовими метриками (продажі, середній чек, нові клієнти, утримання клієнтів, ROI маркетингу тощо) для керівництва. Таким чином,

цифрова аналітика стане «компасом» стратегічного планування і допоможе швидше реагувати на відхилення або нові можливості ринку.

3. CRM-стратегія та управління клієнтськими даними. Сучасна CRM-система має бути центром усіх даних про клієнтів. План включає оновлення або глибоку кастомізацію існуючої CRM-програми, щоб вона об'єднала інформацію з усіх точок контакту – покупок у касі, онлайн-замовлень, активності в додатку, звернень до підтримки. Це забезпечить 360°-огляд клієнта і дозволить максимально персоналізувати маркетинг. В рамках CRM-стратегії впроваджуються автоматизовані тригерні розсилки: наприклад, якщо клієнт не заходив у магазин >30 днів – надсилається спеціальна пропозиція «ми сумуємо за вами»; на день народження – привітання з купоном; якщо покупець часто бере товари для дітей – пропозиція дитячих товарів зі знижкою. Такі event-based кампанії утримують клієнтів і повертають їх до активності. Також CRM повинна містити модуль для зворотного зв'язку: збір відгуків про куплені товари, оцінка задоволеності. Це дасть змогу оперативно реагувати на скарги і підвищувати якість сервісу. Важливим кроком є забезпечення безпеки даних та відповідність регуляціям (GDPR тощо), адже розширення збору даних вимагає захисту персональної інформації клієнтів та їх довіри.

4. Інтеграція omnichannel-даних і AI. Для отримання конкурентної переваги варто інвестувати в штучний інтелект та машинне навчання на базі зібраних даних. Наприклад, розробити AI-модель для прогнозування відтоку клієнтів: система аналізує поведінку (зниження частоти покупок) і формує список «ризикових» клієнтів, яким маркетинг потім надсилає спеціальні пропозиції, щоб їх повернути. Інший напрям – рекомендаційні системи: на сайті та в додатку реалізувати модуль «товари, які вам можуть сподобатися» на основі покупок схожих клієнтів (collaborative filtering). Це збільшить середній чек і відкриє клієнтам нові товари. Також AI можна застосувати в управлінні товарними запасами (прогноз продажів для автоматичного замовлення товару) та в аналізі відгуків (наприклад, sentiment analysis коментарів у соцмережах, щоб розуміти репутаційний фон). Інтеграція таких передових технологій у digital-компонент

забезпечить проактивний маркетинг: компанія зможе не лише реагувати на поточні тенденції, а й передбачати майбутні запити споживачів, що особливо цінно в нестабільному середовищі.

У таблиці 3.2 представлені узагальнені пропозиції заходів за кожним напрямом маркетингової діяльності, а також ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити результати реалізації стратегічного плану. Термін реалізації всіх перелічених заходів – 2025–2026 роки (1–2 роки).

Таблиця 3.2. – Основні заходи та прогнозовані KPI

Напрямок	Заплановані заходи	Ключові показники (KPI)
Товарна політика	- розширення асортименту на 10 %; - збільшення частки власної продукції до 15-%; - виведення 2–3 нових Private Label.	- зростання SKU, % (ціль +10%) - частка власних товарів у виторзі (ціль 15%) - продажі нових Private Label, грн/міс
Цінова політика	- впровадження динамічних акцій; - фіксовані ціни на соціально важливі товари; - щотижневий моніторинг цін	- кількість промо-акцій (+15%); - торгова націнка на базовий кошик ($\leq 5\%$); - індекс цін = або < середнього
Збут (франчайзинг)	- відкриття 10–15 нових магазинів/рік; - навчання партнерів, контроль стандартів; - доставка онлайн-замовлень	- кількість нових торгових точок (20–30 за 2 роки); - частка франчайзингу (ціль 55 %); - середній час доставки ≤ 60 хв
Комунікації	- 3 загальнонаціональні рекламні кампанії; - запуск TikTok, розвиток Telegram; - модернізація програми «Druzi»	- впізнаваність бренду (опитування); - підписники соцмереж (+30%); - продажі з «Druzi» (ціль 70%)
Digital та CRM	- розвиток сайту, інтеграція додатку; - BI-аналітика та RFM-сегментація; - автоматизовані розсилки, персоналізація	- частка онлайн-продажів (ціль 15%); - активні користувачі додатку (ціль 100 тис); - відкриття пушів/листів $\geq 20\%$

Примітка. Власна розробка

Реалізація запропонованого стратегічного плану маркетингу дозволить ТЗОВ «Арго-Р» за 1–2 роки досягти відчутних кількісних та якісних результатів. Зокрема, прогноуються такі основні ефекти:

1. Зростання фінансових показників за рахунок розширення мережі та збільшення середньої виручки на один магазин очікується підвищення чистого доходу від реалізації на $\sim 12\%$ у 2025 р. та ще на $10\text{--}15\%$ у 2026 р. (кумулятивно

близько +25 % за два роки). Валовий та чистий прибуток зростатимуть випереджаючими темпами (очікуване відновлення чистої рентабельності на рівні 0,5–1 % від обороту, що краще за показник 2024 р.). Таким чином, компанія відійде від мінімальних прибутків останніх років і закладе фінансовий фундамент для подальшого розвитку.

2. Збільшення частки ринку та конкурентоспроможності завдяки появі нових торгових точок і активному маркетингу «Наш Край» зможе утримати позиції у п'ятірці найбільших продовольчих мереж країни. Частка ринку мережі в західному регіоні може зрости на 1–2 в.п., частково відвоювавши долю у конкурентів (особливо в сегменті магазинів «біля дому»). Компанія збереже свою нішу між дискаунтерами (як АТБ) і преміальними мережами, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та якості. Конкурентною перевагою стане сильний омніканальний бізнес-модель: поки деякі традиційні ритейлери лише розвивають e-commerce, «Наш Край» вже матиме інтегровану офлайн-онлайн систему, пов'язану з лояльністю, що створить вищий поріг входу для нових гравців.

3. Зміцнення лояльності клієнтів і бренд-іміджу. Очікується зростання показників утримання клієнтів – частка постійних клієнтів (які здійснюють покупки щотижня) збільшиться з нинішніх ~30 % до 40 % аудиторії. Впровадження нових рівнів у програмі «Druzi» та персоналізованих пропозицій призведе до підвищення середньої частоти покупок на одного учасника програми (наприклад, з 2,5 до 3 разів на місяць). Оціночно, індекс задоволеності/NPS зросте на кілька пунктів, оскільки клієнти бачитимуть покращення сервісу, більше уваги до їх потреб та соціальну відповідальність мережі. Бренд «Наш Край» закріпиться як надійний та близький до людей: за рахунок патріотичних ініціатив та допомоги громадам під час війни зросте емоційна довіра. Вимірювано, позитивні згадки про мережу у медіа та соцмережах збільшаться (співвідношення позитив/негатив > 4:1), що свідчатиме про поліпшення іміджу.

4. Покращення ефективності маркетингу внаслідок впровадження цифрової

аналітики та оптимізації бюджетів очікується підвищення ROI маркетингових кампаній не менш ніж на 10 %. Перерозподіл коштів у бік digital-каналів дозволить охопити чіткі цільові аудиторії з меншими витратами. Наприклад, при збільшенні бюджету на online-рекламу на 20 % можна прогнозувати зростання залучення (лідів, конверсій) на 30–40 %. КРІ залученості у соцмережах (лайки, коментарі, репости) сягнуть нових максимумів, що підтвердить ефективність контент-стратегії. Маркетингова команда, озброєна ВІ-інструментами, зможе оперативно оцінювати успіх акцій (продажі по акційних товарах, трафік у дні промо) та швидко коригувати плани. Загалом, маркетинг стане більш науково обґрунтованим і гнучким, що знизить витрати на неефективні активності і збільшить віддачу від кожної гривні, вкладеної в промоцію.

5. Розвиток організаційних компетенцій. Виконання цього плану вимагатиме активної координації між відділами маркетингу, продажів, ІТ, фінансів та операційного управління. У процесі реалізації компанія наростить внутрішню експертизу в галузі digital-маркетингу, роботи з даними, франчайзингового менеджменту. Це якісне зрушення стане довгостроковим активом: навіть після завершення планового періоду, команда «Арго-Р» матиме вищий рівень компетенцій, налагоджені бізнес-процеси та культуру, орієнтовану на клієнта та інновації. Такі зміни важко кількісно виміряти негайно, але вони проявляться у швидшій адаптації до ринкових змін і здатності генерувати нові ідеї надалі.

Отже, очікувані результати в цілому відображають позитивний сценарій розвитку, де «Наш Край» не лише втримується на плаву під час війни, але й посилює свої ринкові позиції. В разі погіршення зовнішніх умов (ескалація бойових дій, глибша економічна криза) компанія матиме запас міцності завдяки лояльній клієнтській базі та гнучкому маркетинговому підходу. А в разі стабілізації ситуації – зможе максимально використати всі закладені у плані конкурентні переваги для стрімкого післявоєнного зростання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано сутність і структуру маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства, удосконалено підходи до оцінювання його ефективності та окреслено методичні засади підвищення результативності маркетингової діяльності в умовах воєнної економіки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні підходи до трактування сутності, значення та структури маркетингового забезпечення діяльності торговельного підприємства. На основі аналізу поглядів зарубіжних і вітчизняних авторів систематизовано ключові підходи до розуміння маркетингового забезпечення – як системи створення споживчої цінності, як ресурсно-процесної, інформаційно-аналітичної та digital-орієнтованої платформи підтримки маркетингових рішень. Уточнено авторське бачення маркетингового забезпечення як інтегрованої, багатокomпонентної системи, що поєднує інформаційно-аналітичну, організаційну, інструментальну, технологічну (digital), кадрову, фінансову та правову складові, які спільно формують внутрішню інфраструктуру маркетингу та забезпечують адаптивність торговельного підприємства до динамічних умов ринку, зокрема у період воєнного стану.

Систематизовано та охарактеризовано методи оцінювання ефективності маркетингового забезпечення торговельних підприємств, виокремлено фінансово-економічні, аналітичні, методи оцінки клієнтського досвіду, digital-методи, стратегічні, експертні та інтегральні підходи. Обґрунтовано, що комплексна оцінка ефективності маркетингового забезпечення можлива лише за умови поєднання фінансових, поведінкових, цифрових і стратегічних індикаторів, що особливо актуально в умовах воєнної економіки, високої невизначеності та змін у споживчій поведінці. З урахуванням сучасних викликів сформульовано гіпотези дослідження, які пов'язують ефективність маркетингового забезпечення з адаптивністю цінової політики, диверсифікацією

каналів збуту, розвитком онлайн-торгівлі та використанням сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей. Це створило теоретико-методичне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження діяльності конкретного торговельного підприємства у наступних розділах роботи.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТзОВ «Арго-Р» засвідчив, що підприємство демонструє стійкість та адаптивність до умов воєнної економіки, нарощує обсяги реалізації та розширює свою присутність у регіонах через поєднання власних і франчайзингових форматів. Попри певні проблеми у прибутковості та зростання витрат, підприємство успішно зберігає фінансову стабільність завдяки раціональному управлінню ресурсами, розширенню активів та оптимізації кадрової структури. Порівняння з конкурентами підтвердило, що мережа «Наш Край» посідає проміжну нішу між дискаунтерами та преміальними супермаркетами, пропонуючи збалансований формат «біля дому», що забезпечує стабільний попит навіть у період турбулентності.

Комплекс маркетингу підприємства виявився ключовим інструментом підтримання конкурентних переваг. Товарна політика характеризується розширенням асортименту, активним розвитком продукції власного виробництва та збільшенням частки власної торгової марки, що забезпечує диференціацію та підвищує маржинальність. Цінова стратегія поєднує гнучку систему націнок, соціально орієнтовані ціни на базові товари та акційні пропозиції, що дозволило утримати купівельний попит у період падіння доходів населення. Збутова політика демонструє стійку трансформацію до багатоканальної моделі: зниження залежності від офлайн-продажів, зростання онлайн-замовлень у 5 разів, розширення франчайзингової мережі та активізацію B2B-напрямку, що суттєво підвищило стійкість бізнесу. Комунікації й digital-складова стали найбільш динамічними елементами комплексу маркетингу: збільшення digital-бюджету, зростання залученості в соцмережах, розвиток Viber-бота, оновлення онлайн-магазину та посилення програми лояльності

«Druzi» забезпечили глибшу персоналізацію взаємодії зі споживачами та формування стабільного клієнтського ядра.

SWOT-аналіз підтвердив взаємозв'язок між сильними сторонами підприємства й ринковими можливостями та довів, що ефективність маркетингового забезпечення зростає за умов цілеспрямованого використання стратегічних активів, а саме франчайзингової моделі, власного виробництва, розвиненої регіональної присутності та digital-каналів. Водночас виявлені слабкі місця (ресурсні обмеження, нерівномірність логістики та недостатня розвиненість окремих digital-інструментів) підсилюють вплив зовнішніх загроз, що підкреслює потребу в подальшій модернізації маркетингової інфраструктури. Кількісні показники підтверджують позитивну динаміку ключових індикаторів маркетингової активності: зростання товарообігу, середнього чека, частки товарів власного виробництва, обсягів digital-продажів і залучення клієнтів у програму лояльності.

Комплексне бальне оцінювання ефективності маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» довело системність розвитку всіх ключових його складових: середній інтегральний бал зріс із 5,9 у 2020 р. до 8,5 у 2024 р. Найбільший прогрес зафіксовано у digital-напрямі та збутовій складовій, що прямо корелює зі змінами у споживчій поведінці та переходом частини попиту в онлайн-середовище. Сукупність проведених досліджень підтвердила висунуту гіпотезу: ефективність маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» істотно підвищується за умов узгодженого функціонування елементів комплексу маркетингу, активного використання сильних сторін підприємства та системної адаптації до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує підприємству стабільність, конкурентоспроможність і потенціал для стійкого зростання у коротко- та середньостроковій перспективі.

У третьому розділі на основі результатів теоретичного узагальнення та аналітичного дослідження сформовано стратегічну мету розвитку маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р» на 2025–2026 рр. і систему завдань, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій у воєнній економіці.

Запропоновано комплексний підхід до вдосконалення елементів маркетингового комплексу (товарної, цінової, збутової, комунікаційної, digital- та CRM-складових), розвитку франчайзингової мережі та програми лояльності «Druzi», що враховує як потреби цільових споживачів, так і обмеження зовнішнього середовища.

Розроблені напрями вдосконалення деталізовано через систему конкретних заходів та KPI дозволяють прогнозувати кількісні й якісні ефекти: нарощення обсягів реалізації, підвищення частки ринку, зростання частки онлайн-продажів і власної продукції, посилення лояльності клієнтів та зростання ROMI. Реалізація запропонованого стратегічного плану забезпечує перехід до більш ефективної, клієнтоорієнтованої та цифрово підтриманої моделі маркетингового забезпечення ТзОВ «Арго-Р», що створює передумови для стійкого розвитку підприємства як у воєнний, так і в післявоєнний період.

Таким чином у роботі теоретично узагальнено сутність маркетингового забезпечення торговельного підприємства, проведено комплексний аналіз стану та ефективності маркетингової діяльності ТзОВ «Арго-Р» у 2020–2024 рр. в умовах воєнної економіки. На основі отриманих результатів обґрунтовано та розроблено систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення елементів комплексу маркетингу, digital- та CRM-складових і франчайзингової моделі на 2025–2026 рр. Запропоновані напрями можуть бути використані менеджментом ТзОВ «Арго-Р» та іншими ритейлерами для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та результативності маркетингового забезпечення на ринку продовольчого ритейлу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. London : Pearson, 2020. 816 p.
2. Homburg C., Kuester S., Krohmer H. *Marketing Management: A Contemporary Perspective*. 3rd ed. Cham : Springer, 2020. 673 p.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. London : Pearson, 2022. 720 p.
4. Zahay D., Griffin A. *Marketing Analytics: A Practical Guide to Real Marketing Science*. London : Routledge, 2021. 350 p.
5. Куденко Н. В. *Маркетинг : підручник*. Київ : КНЕУ, 2019. 540 с.
6. Шульгіна Л. М., Примак Т. О. *Маркетингова політика підприємства : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.
7. Білошкурська Н. В. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 68–81. DOI : 10.21272/mmi.2022.2-06
8. Липчук В. В. *Маркетингові дослідження: сучасні інструменти і підходи*. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 284 с.
9. European Business Association. *Business in War Time: Annual Survey 2023*. Kyiv : EBA, 2023. 36 p.
10. Oklander M., Zhygalova O., Samuliak A. Digital marketing in the survival and growth strategies of SMEs during the war in Ukraine. *Marketing and Digital Technologies*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 15–29. DOI : <https://doi.org/10.15276/mdt.02.2024.2>
11. OECD. *The Impact of Russia's War on Ukraine on Business Resilience and Market Dynamics*. Paris : OECD Publishing, 2023. 42 p.
12. Репіч Т. І. Маркетингові системи підприємств у цифровій економіці: тенденції розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. С. 132–145.
13. Куденко Н. В., Дідковська О. І. Маркетингові дослідження підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2020. №11. С. 54–58.

14. Мельник Т. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 234–240.
15. Балабанова Л. В., Холод В. В. Організаційний розвиток маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економіка промисловості*. 2021. №3. С. 77–89.
16. Громов В. В. Організаційні підходи до формування маркетингової служби підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 190–195.
17. Мазаракі А. А., Мельник В. М. Адаптація маркетинг-міксу підприємств до змін ринкового середовища. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №4. С. 101–112.
18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетингова товарна політика підприємств у конкурентному середовищі. *Економічний простір*. 2020. №158. С. 58–65.
19. Гармідер Л. Д. Інструменти брендингу у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 248–254.
20. Криворот Г. І. Вплив цифрової трансформації на розвиток маркетингової діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 176–182.
21. Мельничук Д. П., Сізоненко О. В. Формування професійних компетентностей маркетингологів в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2021. №9. С. 82–87.
22. Малик Л. О. Роль кадрового забезпечення у підвищенні ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 204–210.
23. Головкова Л. С. Оцінювання ефективності маркетингових витрат на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 221–227.
24. Кузьмін О. Є., Солдак О. М. Маркетингові бюджети: підходи до формування та контролю. *Економічний дискурс*. 2020. №4. С. 67–76.
25. Ткаченко Н. В. Правові аспекти маркетингової діяльності підприємств в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. С. 144–150.
26. Ключко А. О. Регулювання електронної комерції в Україні: виклики та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 125–130.

27. Пивовар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354.

28. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 346–351.

29. Франчук Є. М., Мельничук Д. П., Галайда Т. О. та ін. Маркетинг : підручник / за ред. Є. М. Франчука. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 332 с.

30. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Історія функціонування торгівельної мережі «Наш Край»

Рік / Період	Основні події та досягнення
2001	Реєстрація ТзОВ «Арго-Р» та відкриття першого магазину «Наш Край» у м. Рівне.
2003	Запуск власної торгової марки «Наш Край» із базовим асортиментом продуктів харчування.
2004	Відкриття першого франчайзингового магазину у смт Шацьк (Волинська обл.); розвиток трьох форматів: експрес, біля дому, супермаркет.
2016	Реалізація соціального проєкту «Живи відповідально» з облаштуванням куточків здоров'я у супермаркетах.
2017	Долучення бренду SPAR до портфеля VolWest Group; проведення ребрендингу мережі «Наш Край» у формат 3.0; запуск зворотного франчайзингу.
2020	Впровадження програми лояльності DRUZI для мереж «Наш Край» та SPAR із мобільним додатком і цифровими сервісами.
2023–2024	Оптимізація діяльності та узгодження режиму роботи супермаркетів із місцевими органами влади; адаптація до умов воєнного часу.
2024	Мережі «Наш Край» та SPAR налічують 276 магазинів; активне збільшення власного виробництва (кулінарія, фаст-фуд); зростання числа франчайзі, відкриття нових магазинів під франшизою.
2025	У 2025 році мережа продовжує адаптацію до нових споживчих очікувань: підвищена увага до клієнтського досвіду, до зручності магазинів, асортименту, сучасних форматів торгівлі. (Джерело: блог «Наш Край»).

Примітка. Складено за даними підприємства та сайту компанії

Додаток Б



Рисунок Б.1. Організаційна структура ТзОВ «Арго-Р»

Додаток В



Рисунок В.1. Структура департаменту маркетингу ТзОВ «Арго-Р»

Примітка. Складено за даними ТзОВ «Арго-Р»