

УДК 339.138:339.166.82(477.83)

«Маркетингове планування діяльності підприємства ТЗОВ «Львівхолод». Лизун Віталій Володимирович. – Кваліфікаційна робота.

Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. – Дубляни, ЛНУВМБТ ім. Степана Ґжицького, 2025.

77 с. текст., 3 част., 11 рис, 17 табл., 44 літературних джерел.

Кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню маркетингового планування діяльності підприємства ТЗОВ «Львівхолод».

В роботі розглянуто теоретичні основи маркетингового планування діяльності підприємства, а саме сутність, роль і завдання маркетингового планування в системі управління підприємством, інструменти та методи планування маркетингової діяльності, проаналізовано нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності в Україні.

Досліджено загальну, економічну характеристики ТЗОВ «Львівхолод», проведено аналіз маркетингової діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначено особливості цільової аудиторії підприємства.

Обґрунтовано важливість удосконалення системи маркетингового планування на підприємстві ТЗОВ «Львівхолод», необхідність оптимізації процесу стратегічного і тактичного маркетингового планування та розвитку системи внутрішнього маркетингу.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретичні засади та практичні підходи до маркетингового планування діяльності підприємства у сучасних умовах ринкового середовища. Розкрито сутність маркетингового планування як ключового елементу стратегічного управління та обґрунтовано його значення для забезпечення розвитку підприємства. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ «Львівхолод» оцінено стан маркетингової діяльності, ринкове позиціонування та наявні інструменти просування.

З урахуванням результатів аналізу сформовано пропозиції щодо вдосконалення системи маркетингового планування в контексті оптимізації процесу стратегічного і тактичного маркетингового планування, розроблено заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень на основі розвитку системи внутрішнього маркетингу.

Ключові слова: маркетингова діяльність, планування, стратегія, цільова аудиторія, ринкове середовище, інструменти маркетингу.

ANNOTATION

The work explores the theoretical foundations and practical approaches to marketing planning within an enterprise operating in today's market environment. The essence of marketing planning as a key component of strategic management is revealed, and its importance for ensuring enterprise development is demonstrated. Based on an analysis of the internal and external environment of Lvivkholod LLC, the current state of its marketing activities, market positioning, and existing promotional tools were evaluated.

Taking the results into account, proposals were formed to improve the marketing planning system by optimizing strategic and tactical planning processes and introducing measures to enhance managerial decision-making through the development of internal marketing.

Keywords: marketing activities, planning, strategy, target audience, market environment, marketing tools.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, роль і завдання маркетингового планування в системі управління підприємством.....	8
1.2 Інструменти та методи планування маркетингової діяльності	17
1.3 Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності в Україні.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЛЬВІВХОЛОД».....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТЗОВ «Львівхолод».....	35
2.3 Аналіз та особливості цільової аудиторії підприємства.....	45
2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЛЬВІВХОЛОД».....	57
3.1 Оптимізація процесу стратегічного і тактичного маркетингового планування.....	57
3.2 Розвиток системи внутрішнього маркетингу.....	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, змін споживчих пріоритетів та нестабільності ринкового середовища ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від маркетингового планування. Системне, обґрунтоване та стратегічно вибудоване маркетингове планування дозволяє не лише адаптувати бізнес до зовнішніх змін, але й формувати конкурентні переваги, забезпечувати стале зростання та підвищувати результативність управлінських рішень. З огляду на це дослідження процесів маркетингового планування є надзвичайно актуальним для підприємств, в тому числі роздрібної торгівлі, які функціонують у динамічному середовищі та потребують постійного оновлення інструментів управління.

Об'єкт дослідження в роботі виступила діяльність підприємства ТзОВ «Львівхолод».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади маркетингового планування діяльності ТзОВ «Львівхолод», а також механізми оптимізації стратегічного і тактичного планування.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингового планування на підприємстві ТзОВ «Львівхолод» та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Для досягнення поставленої мети нами виконано такі завдання:

- розкрито сутність, роль і функції маркетингового планування;
- охарактеризовано інструменти та методи планування маркетингової діяльності;
- досліджено нормативно-правові засади маркетингової діяльності в Україні;
- подано загальну характеристику ТзОВ «Львівхолод»;
- проаналізовано систему маркетингової діяльності підприємства;
- визначено особливості та характеристики цільової аудиторії мережі;

- проведено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного та тактичного маркетингового планування.

Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових й спеціальних методах, а саме: аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, табличного та графічного методів, SWOT та PEST-аналізів, аналізу конкурентних сил, маркетингові методи сегментації і позиціювання тощо.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у:

- комплексному обґрунтуванні удосконаленої моделі маркетингового планування для підприємства роздрібної торгівлі;
- адаптації сучасних методів стратегічного і тактичного планування до специфіки діяльності ТзОВ «Львівхолод».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування сформованих рекомендацій ТзОВ «Львівхолод» для:

- покращення процесу стратегічного і тактичного маркетингового планування;
- підвищення ефективності маркетингових заходів та управління асортиментом;
- вдосконалення комунікацій із цільовою аудиторією;
- посилення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку;
- оптимізації внутрішніх процесів управління маркетингом.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль і завдання маркетингового планування в системі управління підприємством

У сучасних умовах трансформацій, динамічності ринкового середовища маркетингове планування посідає ключове місце в системі стратегічного управління підприємством. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, загострення конкуренції, зростання вимог споживачів і технологічний прогрес вимагають від підприємств системного підходу до організації своєї діяльності. У цих умовах маркетингове планування стає важливим інструментом, що забезпечує узгодження можливостей підприємства з вимогами ринку та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

На переконання Дж. Вествуда, план маркетингу можна порівняти з картою, що визначає шлях розвитку підприємства та послідовність дій для досягнення стратегічних орієнтирів. Це не лише документ, а й чітко структурована програма дій, яка допомагає компанії виявляти нові можливості на ринку, обирати оптимальні способи виходу на нього, зміцнювати свої позиції та утримувати конкурентні переваги. Такий план забезпечує узгодженість усіх елементів маркетингової діяльності, чітко визначаючи, хто, коли, де і яким чином реалізує заплановані заходи для досягнення поставлених цілей [3].

Водночас, за визначенням Ф. Котлера, план маркетингу – це цілісна система взаємопов'язаних дій, що передбачає розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб та термінів виконання. Його основне призначення полягає у забезпеченні досягнення запланованих результатів і вирішенні проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства у перспективному періоді [16, 43].

Сучасне поняття «маркетингове планування» трактується різними науковцями [17, 21, 24, 39] як процес розумного використання ресурсів підприємства для досягнення визначених маркетингових цілей. З теоретичного погляду це здається досить просто, однак на практиці бізнес планування є складною багатоступеневою процедурою. Кожне підприємство має власні особливості, різний обсяг ресурсів і конкретні стратегічні завдання, які мають часові межі та пріоритети.

Під маркетинговим плануванням розуміють специфічний вид управлінської діяльності, що передбачає розроблення та систематизацію рішень щодо визначення цілей, вибору інструментів і формування заходів, які у взаємозв'язку забезпечують ефективне виробництво, збут продукції та задоволення поточних і перспективних потреб цільового ринку [8].

Завдяки маркетинговому плануванню підприємство може використовувати максимально ефективно ресурси, крім цього воно здатне своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та поведінки споживачів. Таким чином, цей процес допомагає узгодити наявні можливості з поставленими чіткими завданнями та забезпечити досягнення ключових цілей діяльності.

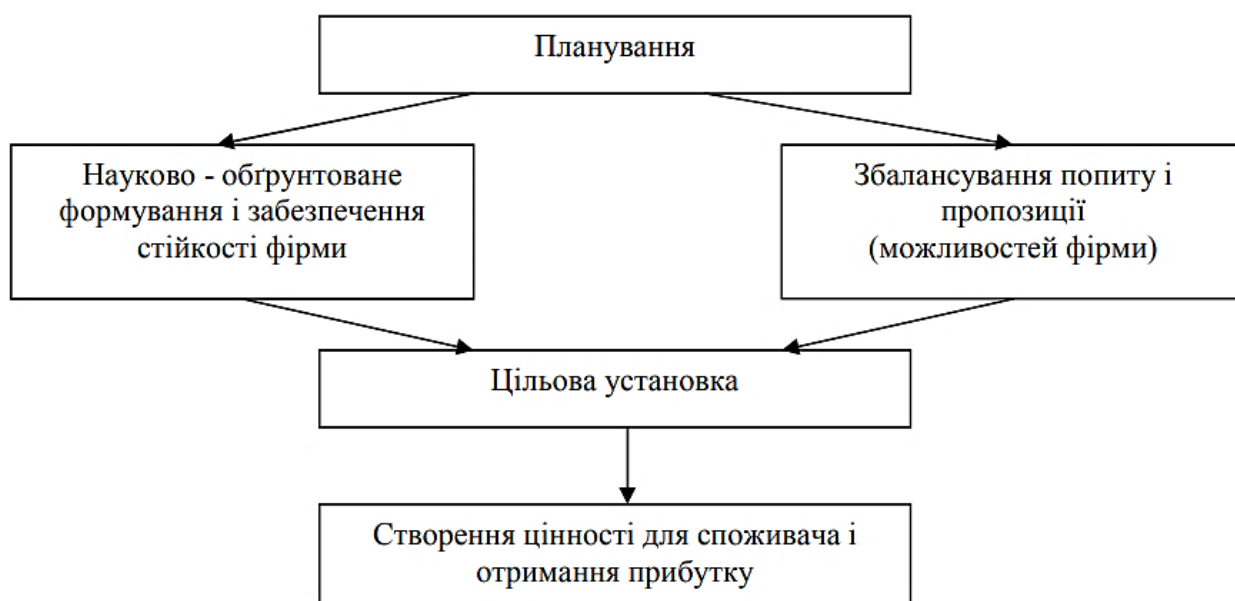


Рис.1.1 Змістовність планування для підприємства [38]

У підсумку маркетингове планування виступає дієвим інструментом управління, який сприяє реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Крім того, воно використовується для глибинного розуміння ринку – сегментації споживачів, оцінювання поточного стану ринкових позицій, прогнозування тенденцій зростання та визначення перспектив утримання або розширення частки ринку в кожному сегменті.

Отже, маркетингове планування – це процес розроблення і реалізації сукупності взаємопов'язаних рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливості. Його сутність полягає у визначенні майбутніх цілей маркетингової діяльності, виборі шляхів і засобів їх досягнення, формуванні програми дій з урахуванням ресурсних можливостей і зовнішніх факторів. Таким чином, маркетингове планування виступає механізмом раціоналізації управлінських рішень у сфері маркетингу, що поєднує різні функції.

У теоретичному аспекті маркетингове планування можна розглядати як складову загального планування діяльності підприємства, оскільки воно забезпечує інтеграцію маркетингових стратегій із фінансовими, виробничими, кадровими, інноваційними та іншими планами (рис.1.2). Основна мета маркетингового планування полягає в тому, щоб визначити найефективніші шляхи задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості підприємства. Планування маркетингової діяльності дозволяє мінімізувати ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Узагальнюючи підходи різних дослідників, маркетингове планування характеризується як послідовний процес визначення цілей, вибору оптимальних стратегій та розроблення комплексу дій для їх досягнення у встановлені часові межі. Така діяльність є невід'ємною складовою системи

управління маркетингом і забезпечує практичну реалізацію обраної стратегії та контроль за виконанням маркетингового плану.



Рис.1.2 Загальне планування діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Постійна потреба у впровадженні системного маркетингового планування зумовлена низкою різних факторів, серед яких:

- мінливість зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на ринкову ситуацію;
- необхідність підвищення результативності маркетингової політики в процесі прийняття управлінських і підприємницьких рішень;
- потреба у координації та впорядкуванні заходів підприємства під час формування його ринкової стратегії поведінки.

Маркетингове планування охоплює три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний:

- на стратегічному рівні визначаються довгострокові напрями розвитку підприємства, формуються маркетингові стратегії, які враховують стан і

тенденції ринку, конкурентне середовище, споживчу поведінку, інноваційні можливості;

- тактичний рівень зосереджується на розробленні конкретних програм дій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей. Це можуть бути заходи щодо розвитку продуктового портфеля, удосконалення цінової політики, розширення каналів збуту або просування товарів;

- оперативне планування передбачає щоденну організацію маркетингової роботи, контроль виконання заходів і корекцію планів відповідно до поточної ситуації.

Роль маркетингового планування у системі управління підприємством полягає у забезпеченні цілісності та узгодженості управлінських рішень. Планування є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо виробництва, ціноутворення, розподілу ресурсів, комунікаційної політики та розвитку бренду. Без системного маркетингового планування підприємство втрачає орієнтацію на потреби ринку, що призводить до неефективного використання ресурсів, зниження конкурентоспроможності та фінансових результатів [26].

Основні функції маркетингового планування полягають у забезпеченні системного підходу до управління діяльністю підприємства. У табл.1.1 наведено основні функції із детальним описом їх характеристики.

Отже, маркетинговий план виконує не лише організаційну, а й стратегічну функцію, оскільки забезпечує узгодженість усіх напрямів діяльності підприємства з його довгостроковими цілями. Завдяки реалізації зазначених функцій компанія отримує можливість ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, раціонально використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги. У підсумку маркетингове планування стає ключовим інструментом підвищення результативності управління та стабільності розвитку підприємства.

Завдяки функціям маркетингове планування виступає як інструмент стратегічного управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до мінливих умов ринку.

Таблиця 1.1 – **Функції маркетингового плану та їх характеристика** [15]

Функція маркетингового плану	Зміст функції)
1. Виявлення перспектив підвищення прибутковості	Дозволяє визначити потенційні напрями зростання доходів підприємства через аналіз ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Сприяє пошуку шляхів оптимізації витрат і підвищення ефективності продажів.
2. Прогнозування ринкових змін	Забезпечує передбачення тенденцій розвитку ринку, змін попиту, цін, поведінки конкурентів і клієнтів. Дає змогу адаптувати маркетинговий план до нових умов зовнішнього середовища.
3. Стимулювання збору маркетингової інформації	Заохочує до системного збору, аналізу й оновлення даних про ринок, споживачів, конкурентів, що формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.
4. Аналіз напрямів використання ресурсів	Дозволяє оцінити ефективність розподілу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів між різними маркетинговими програмами та заходами.
5. Посилення комунікаційних засобів	Передбачає покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства, підвищення узгодженості дій між підрозділами, а також зміцнення зв'язків із клієнтами та партнерами.
6. Інтеграція всіх видів діяльності підприємства	Забезпечує узгодженість між маркетинговими, виробничими, фінансовими, логістичними та кадровими процесами для досягнення єдиної стратегії розвитку.
7. Формування єдності цілей і розуміння стратегії серед персоналу	Сприяє створенню спільного бачення місії та стратегічних завдань компанії всіма працівниками, підвищує їх мотивацію та залученість у досягнення результатів.
8. Узгодження термінів планування та реалізації	Забезпечує встановлення чітких часових меж для виконання маркетингових заходів, що дозволяє контролювати дотримання графіка та своєчасність досягнення запланованих результатів.

Завдання маркетингового планування полягають у забезпеченні комплексного підходу до розробки та реалізації стратегії підприємства, спрямованої на ефективне задоволення потреб споживачів і досягнення стабільних фінансових результатів.

Передусім маркетингове планування покликане визначити стратегічні орієнтири компанії на ринку, окреслити цілі та засоби їх досягнення, враховуючи зовнішні й внутрішні чинники впливу [11]. Одним із головних завдань є дослідження ринкової ситуації, аналіз поведінки споживачів, конкурентного середовища та тенденцій розвитку галузі. Це дає можливість своєчасно виявляти нові можливості для бізнесу та загалом потенційні ризики.

Важливим завданням маркетингового планування є визначення цільових ринкових сегментів і позиціонування товарів або послуг, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і концентрацію зусиль на найбільш прибуткових напрямках діяльності. Крім того, планування охоплює розроблення комплексу маркетингових заходів (ціноутворення, збут, реклама, комунікації), які сприяють досягненню поставлених стратегічних і тактичних цілей.

Ще одне суттєве завдання – прогнозування результатів маркетингових дій і оцінювання їх ефективності. Це дозволяє підприємству не лише планувати майбутні показники, а й вчасно коригувати дії відповідно до змін ринкових умов.

Також маркетингове планування спрямоване на координацію роботи всіх підрозділів підприємства, інтеграцію їхніх дій у єдину систему управління. Це забезпечує узгодженість між виробничими, фінансовими, збутовими й комунікаційними процесами.

Отже, основними завданнями маркетингового планування є [7]:

- формування цілей і стратегічних пріоритетів розвитку;
- виявлення ринкових можливостей і загроз;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів;

- розроблення ефективних маркетингових програм і заходів;
- оцінювання результатів діяльності та вдосконалення маркетингової стратегії.

Таким чином, маркетингове планування виступає важливим інструментом управління, що поєднує аналітику, прогнозування, організацію та контроль, сприяючи стабільному розвитку підприємства й підвищенню його конкурентоспроможності.

Отже, маркетингове планування не лише визначає, як саме має діяти підприємство на ринку, але й як і коли це потрібно реалізувати для досягнення найкращих результатів. Воно поєднує стратегічне бачення керівництва з практичними інструментами реалізації політики підприємства на ринку.

Сутність маркетингового планування проявляється також у його інтегруючій ролі. План маркетингової діяльності координує дії всіх підрозділів – від виробничого до фінансового, сприяє комунікації між ними й узгодженню цілей. У результаті підприємство отримує єдину систему стратегічного управління, у межах якої кожен елемент орієнтований на кінцевого споживача.

Особливого значення маркетингове планування набуває в умовах цифрової трансформації. Сучасні підприємства потребують ефективних інструментів планування, які враховують аналітику великих даних, поведінкові показники клієнтів, діджитал-комунікації та автоматизацію маркетингових процесів. Використання цифрових платформ дає змогу проводити точніше сегментування ринку, оптимізувати бюджет рекламних кампаній і підвищувати ефективність просування продукції [5].

Важливим аспектом також є те, що маркетингове планування дозволяє не лише прогнозувати результати, а й формувати конкурентні переваги підприємства. Чітке визначення ринкової ніші, позиціонування бренду, ефективне використання комунікаційних каналів і формування позитивного іміджу сприяють зміцненню позицій компанії на ринку.

Розглядаючи маркетингове планування як систему, можна виділити такі її основні елементи [44]:

- аналіз маркетингового середовища, що включає вивчення споживачів, конкурентів, постачальників, ринкових тенденцій;
- формулювання цілей маркетингової діяльності (як стратегічних, так і тактичних);
- розроблення стратегії та програми маркетингових заходів;
- ресурсне забезпечення (бюджет, кадри, технології);
- система контролю та оцінки ефективності.

Кожен із цих елементів є взаємопов'язаним і потребує узгодженого функціонування для досягнення кінцевого результату – забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку.

Отже, роль маркетингового планування у системі управління полягає в тому, що воно виступає основою для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на споживача. Планування дозволяє зменшити невизначеність майбутнього, підвищити ефективність використання ресурсів і створити систему довгострокових конкурентних переваг. Крім цього, планування забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління, коли підприємство не лише реагує на зміни середовища, а й передбачає їх, формуючи власні ринкові можливості.

Таким чином, маркетингове планування є невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством, що поєднує аналітичний підхід, гнучкість і орієнтацію на споживача. Його ефективність визначається якістю прийнятих рішень, системністю дій та здатністю підприємства адаптуватися до нових викликів ринку. Для компаній, які прагнуть стабільного розвитку, маркетингове планування є не просто інструментом, а філософією управління, заснованою на глибокому розумінні ринку, клієнта та власних можливостей.

1.2 Інструменти та методи планування маркетингової діяльності

Ефективне планування маркетингової діяльності є однією з ключових умов стабільного розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та динамічних змін зовнішнього ринкового середовища. Процес планування в маркетингу передбачає не лише визначення цілей і завдань, а й підбір оптимальних інструментів, методів і ресурсів для їх досягнення. Застосування сучасних методів планування дозволяє компанії діяти системно, раціонально розподіляти фінансові ресурси, формувати стратегічну гнучкість та адаптуватися до нових тенденцій ринку.

Важливу роль у процесі планування відіграє застосування сучасного аналітичного інструментарію, який забезпечує отримання обґрунтованих, повних і достовірних результатів стратегічного аналізу. Використання аналітичних і кількісних методів дозволяє підприємству не лише формалізувати процес оцінювання, а й надати числову інтерпретацію стратегічних тенденцій. Хоча отримані результати мають орієнтовний характер і не завжди відзначаються високим ступенем точності, вони слугують надійною базою для прийняття рішень на стратегічному рівні.

Під інструментами маркетингового планування розуміють сукупність практичних засобів і прийомів, що використовуються для розроблення, реалізації та контролю маркетингових стратегій. Їхнє головне завдання – забезпечити системне перетворення зібраної інформації про ринок, споживачів, конкурентів і внутрішні ресурси у конкретні управлінські рішення [38].

До основних кількісно-аналітичних методів, які застосовуються у процесі маркетингового планування, належать: аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ), метод кривих досвіду, CVP-аналіз (аналіз співвідношення «витрати/обсяг/прибуток»), SWOT-аналіз, ABC-аналіз та PEST-аналіз. Кожен із них має власне призначення та аналітичну цінність, забезпечуючи різні аспекти оцінювання позицій підприємства на ринку. Детальна характеристика зазначених методів наведена у таблиці 1.2.

Практичне значення зазначених методів для підприємства полягає у можливості їх комплексного застосування при прийнятті стратегічних управлінських рішень, підвищенні ефективності діяльності та зміцненні конкурентних позицій на ринку. Кожен із методів має своє конкретне прикладне призначення:

1) аналіз життєвого циклу товару/виробу дає змогу визначити етап розвитку продукції, що дозволяє планувати маркетингову політику, оптимізувати обсяг виробництва та витрати, своєчасно оновлювати асортимент і прогнозувати прибутковість;

Таблиця 1.2 – Аналітичні методи у маркетинговому плануванні [36]

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Зв'язує обсяги продажу з доходом по етапах життєвого циклу виробу. Можливо прогнозувати обсяги випуску товару по етапах ЖЦВ	Потребує великої інформаційної бази за весь ЖЦВ. Орієнтовні результати	Ранні стадії СМП для продукту, який довго знаходиться на ринку
2. Метод кривих досвіду	Зв'язує собівартість виробу з обсягом випуску продукції	Укрупнений підхід, має багато припущень	Стадія розробки цілей, задач та вибору варіантів стратегії та господарських рішень
3. CVP – метод	Зв'язує витрати, обсяг випуску продукції та прибуток, враховуючи структуру собівартості; дозволяє розрахувати крапку беззбитковості, коефіцієнт запасу та ціни в залежності від рівня прибутку	Багато укрупнень та припущень, тому результат – орієнтовний	
4. SWOT- аналіз	Дозволяє проводити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, та одержувати кількісну збалансовану оцінку факторів впливу.	Потребує широкої інформаційної бази; при дефіциті даних метод досить суб'єктивний.	Стадія діагностики та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
5. ABC-аналіз	Базується на виділенні «малої» долі, 20% товару (група А), яка потребує не менш, ніж 80% витрат. Правило Паретто «20/ 80». Група В – менш, ніж 15%, група С – залишок.	Потребує відповідної інформативної бази; наявність приблизної оцінки та розподілу товару по групах;	Стадія планування товарного портфелю фірми розробки маркетингового «міксу»
6. PEST-аналіз	Структурує фактори впливу зовнішнього середовища по 4-х групах – політична, економічна, соціальна, технологічна, що дає можливість комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища.	Дає приблизну оцінку впливу, але у поєднанні з бальним методом може бути одержана і кількісна оцінка в цілому та по кожній з 4-х груп.	На стадії аналізу та діагностики зовнішнього середовища.

2) метод кривих досвіду допомагає підприємству оцінити взаємозв'язок між обсягами виробництва та собівартістю виробленої продукції. Його практичне значення полягає у виявленні резервів підвищення продуктивності, зниженні витрат і формуванні конкурентної цінової стратегії;

3) CVP-аналіз дає можливість визначити критичний обсяг продажів, точку беззбитковості та вплив змін витрат і цін на прибуток. Для підприємства

це важливий інструмент планування доходів і контролю фінансових результатів;

4) SWOT-аналіз посідає практичне значення як базовий інструмент стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози майбутнього. Його результати є основою для формування стратегії розвитку, вибору напрямів інвестування та вдосконалення бізнес-процесів;

5) ABC-аналіз дає змогу класифікувати товари, цільову аудиторію або витрати за ступенем їхнього впливу на фінансовий результат. Його застосування дозволяє раціонально розподіляти ресурси, оптимізувати запаси, підвищити ефективність збуту та управління асортиментом;

6) PEST-аналіз забезпечує комплексну оцінку впливу макросередовища: політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Його практична користь полягає у виявленні зовнішніх ризиків, прогнозуванні ринкових тенденцій і підготовці підприємства до можливих змін зовнішнього середовища.

Одним із популярних методів в системі маркетингового планування є використання матричних методів (табл.1.3).

Дані методи дозволяють підприємствам проводити комплексний аналіз ринкової ситуації, оцінювати позиції товарів, визначати ефективність стратегій розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення. Матричні моделі допомагають поєднати внутрішні можливості компанії з зовнішніми умовами ринку, що забезпечує більш збалансований підхід до формування маркетингової стратегії [19].

За допомогою таких інструментів можна встановити пріоритети у розподілі ресурсів, виявити потенційно прибуткові напрями діяльності та оптимізувати товарне портфоліо. Зокрема, широке застосування мають моделі типу матриця БКГ, матриця Мак-Кінслі, матриця Ансоффа та інші. Кожна з даних матриць дає змогу різносторонньо оцінити конкурентні переваги, привабливість ринку й рівень ризику, що супроводжує бізнес-рішення [28].

Таблиця 1.3 – Матричні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1.Матриця БКГ	Інструмент портфельного аналізу, який за допомогою 4-рипольної матриці в координатах «Доля ринку – темпи росту ринку» дає 4 моделі поведінки фірми в залежності від комбінації 2-х факторів. Суттєво пов'язаний зі структурою ЖЦВ.	Потребує широкої бази даних за весь період ЖЦВ. Розглядаються тільки 2 фактори та 4-ри їх комбінації, що звужує область прийняття рішень. Важко врахувати тренди розвитку за весь ЖЦВ.	Працює тільки для динамічних фірм на конкурентному ринку. Використовується на ранніх стадіях стратегічного маркетингового планування
2.Матриця Мак-Кінслі	9-типольна матриця, яка в координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція товару» надає 9 варіантів поведінки менеджера при різних комбінаціях факторів.	Потребує великого масиву інформації; суб'єктивна оцінка позиції фірми; складності вибору між варіантами поведінки; потребує додаткового аналізу.	На стадії вибору стратегії розвитку компанії, особливо в компаніях з великою кількістю бізнес-одиниць.
3.Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості та вплив фактора на результати діяльності компанії	Дуже груба диференціація факторів (3 позиції по кожному фактору) призводить до суб'єктивізму та приблизності оцінки	На стадії розробки та корегування стратегії. Використовується як для стратегічного, так і поточного планування діяльності фірми в змінних зовнішніх обставинах
4.Матриця загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози (3 позиції) та можливі наслідки (4 позиції)	Груба диференціація факторів та позицій; суб'єктивність оцінки позиції	
5.Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦВ»	Зв'язує конкурентоспроможність фірми (3 позиції) та стадію ЖЦВ (4 стадії)	Потребує достовірної інформації по кожній позиції; суб'єктивізм при оцінюванні позиції.	При розробці товарної політики фірми при стратегічному та поточному плануванні

Використання матричних методів підвищує якість маркетингового планування, адже вони базуються на системному підході, аналітичності та наочності. Це створює передумови для обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив і сприяє гнучкому реагуванню компанії на зміни ринкового середовища.

Особливу увагу при застосуванні матричних методів слід приділяти правильному добору показників, що відображають реальний стан підприємства та його ринкові можливості. Надмірне спрощення або ж використання неточних даних може призвести до хибних висновків і, відповідно, неефективних управлінських рішень. Тому процес побудови матриць має спиратися на достовірну аналітичну інформацію, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності компанії на ринку.

З практичної точки зору матричні методи дають змогу керівникам не лише оцінити поточний стан бізнесу, а й сформулювати довгострокову стратегію

розвитку. Наприклад, використання матриці БКГ допомагає підприємству здійснити стратегічний аналіз товарного портфеля та визначати оптимальні напрями розвитку кожного окремого продукту. Цей інструмент базується на співвідношенні двох ключових показників – темпів зростання ринку та відносної частки ринку, які дають змогу оцінити конкурентоспроможність продукції та її потенціал у майбутньому.

Матриця БКГ поділяє всі товари або бізнес-одиниці компанії на чотири основні категорії:

1) «зірки» – це товари, що мають високу частку на швидкозростаючому ринку. Вони є основою подальшого розвитку підприємства, однак потребують значних інвестицій для підтримання конкурентних позицій;

2) «дійні корови» – продукти з великою часткою ринку, але на стадії зрілості. Вони приносять стабільний прибуток і забезпечують фінансову підтримку для інших напрямів діяльності;

3) «знаки питання» або «важкі діти» – товари, що функціонують на ринку, який активно розвивається, але мають низьку частку. Для них необхідно прийняти стратегічне рішення: інвестувати у зростання або поступово виводити з асортименту;

4) «собаки» – це продукти з низькою часткою на ринку, який не демонструє зростання. Вони, як правило, не генерують прибутку та можуть стримувати розвиток компанії.

Застосування матриці БКГ дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності. Завдяки цьому можна визначити, які продукти потребують фінансування, які варто підтримувати на поточному рівні, а від яких – або поступово знижувати, або різко відмовлятися. Такий підхід допомагає досягнути балансу між прибутковими та перспективними товарами, що є ключовим чинником стабільного розвитку компанії.

Крім того, матриця БКГ сприяє формуванню довгострокової маркетингової стратегії, орієнтованої на підтримання ЖЦ продукції.

Підприємство може вчасно оновлювати свій асортимент, реагувати на зміни попиту й технологічні тенденції, що забезпечує стійкість позицій на ринку.

Важливим аспектом є також те, що результати аналізу за матрицею БКГ допомагають визначати оптимальні маркетингові заходи: рівень ціноутворення, обсяг комінікаційної підтримки, розподіл інвестицій між продуктами різних категорій. У такий спосіб матриця стає не лише інструментом стратегічного планування, але й практичним орієнтиром у процесі щоденного управління маркетинговою діяльністю.

Отже, використання матриці БКГ допомагає підприємству системно оцінити ефективність свого товарного портфеля, оптимізувати розподіл ресурсів, зменшити ризики неефективних інвестицій і забезпечити стабільний розвиток на конкурентному ринку.

Ще одним із матричних методів застосування є матриця Ансоффа, що є ефективним способом стратегічного орієнтування підприємства, який дозволяє мінімізувати ризики, підвищити гнучкість управління та забезпечити стабільне зростання в умовах конкурентного ринку.

Використання матриці Ансоффа допомагає підприємству визначити найбільш доцільні напрями стратегічного розвитку залежно від поточної ситуації на ринку та ресурсних можливостей організації. Ця модель є одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового планування, оскільки дозволяє системно оцінити потенціал зростання бізнесу через поєднання двох головних вимірів – ринку та продукту.

Матриця Ансоффа передбачає чотири основні стратегії розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Кожна з них має свої особливості, рівень ризику та очікувану віддачу, що дає можливість керівництву компанії вибрати найбільш відповідний напрям у залежності від поставлених цілей і зовнішніх умов.

Застосування матриці Ансоффа допомагає не лише структурувати стратегічні альтернативи, а й оцінити рівень ризику для кожного варіанта розвитку. Вона дозволяє підприємству планувати дії більш усвідомлено,

обираючи баланс між потенційною вигодою та можливими втратами. Крім того, матриця є ефективним інструментом для узгодження маркетингових і корпоративних цілей, адже вона орієнтує управлінців на довгостроковий, системний підхід до прийняття рішень.

У практичній діяльності матриця Ансоффа використовується як базовий етап при розробці стратегічного плану розвитку. Вона допомагає визначити, у якому напрямі доцільно рухатися підприємству: зміцнювати позиції на поточному ринку, освоювати нові ринкові ніші, оновлювати асортимент або інвестувати у нові сфери діяльності. Такий аналіз формує основу для подальших дій у маркетинговому плануванні, зокрема для вибору інструментів просування, ціноутворення, позиціонування та розподілу ресурсів.

Іншим важливим інструментом є матриця Мак-Кінслі, що дає змогу глибше оцінити привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнес-одиниць. Вона вважається більш гнучкою, оскільки враховує значну кількість критеріїв та дозволяє приймати рішення, спрямовані на підвищення стратегічного потенціалу компанії.

Отже, матричні методи у маркетинговому плануванні виступають ефективним інструментом стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його адаптивність до ринкових змін і формує основу для прийняття виважених управлінських рішень. Їх комплексне використання дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати майбутні тенденції, оцінювати ризики та створювати стійкі конкурентні переваги на динамічних ринках.

У комплексі всі методи формують аналітичну основу стратегічного планування, дозволяючи підприємству не лише оцінювати власний потенціал, а й своєчасно адаптуватися до змін ринку, приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, інвестування та маркетингової політики.

Для досягнення високої ефективності у процесі стратегічного планування кожену групу товарів підприємства доцільно розглядати окремо. Такий підхід

дозволяє провести порівняльний аналіз між власними видами продукції, визначити їхню рентабельність, рівень попиту та перспективи розвитку. Крім того, індивідуальний аналіз створює можливість зіставити показники підприємства з аналогічними товарами конкурентів, що дає змогу оцінити реальну частку на ринку й окреслити потенціал для подальшого зростання бізнесу.

Інструменти стратегічного планування відіграють ключову роль у формуванні напрямів розвитку підприємства. Вони забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяють підтримці довгострокової конкурентоспроможності організації на ринку. У межах стратегічного планування сформовано широкий набір методів та моделей, які допомагають оптимізувати діяльність і підвищити ефективність використання ресурсів.

Для успішного впровадження стратегічного маркетингового планування необхідно дотримуватися низки принципових умов:

1. Слід чітко розмежовувати поняття методів і інструментів маркетингового планування, оскільки вони мають різне призначення та рівень деталізації.
2. Інструменти маркетингового планування варто класифікувати за їхніми можливостями, точністю отриманих результатів і сферою практичного застосування.
3. У практичній діяльності доцільно використовувати комплексний підхід, поєднуючи кілька інструментів відповідно до наявних даних, цілей аналізу та етапу планування.
4. Існуючі інструменти можна згрупувати за основними напрямками, для кожного з яких визначено ключові характеристики – сутність, переваги, недоліки та область використання.
5. Така систематизація забезпечує більш повне розуміння можливостей кожного інструменту, спрощує їх практичне застосування й підвищує якість стратегічного маркетингового планування загалом.

Інструменти та методи планування маркетингової діяльності виступають основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Вони дозволяють трансформувати інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище у конкретні рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та адаптивності бізнесу [25].

Таким чином, системне використання інструментів маркетингового планування дає змогу підприємству комплексно оцінювати ринкову ситуацію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати ефективну стратегію розвитку, спрямовану на досягнення стабільних конкурентних переваг.

1.3 Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності в Україні

В умовах цифрової трансформації економіки маркетинг перестав бути лише інструментом підтримки продажів і став одним із ключових елементів стратегічного планування та розвитку підприємств. Використання цифрових технологій, інтернет-маркетингу, таргетованої реклами, CRM-платформ та систем аналітики вимагає чіткого дотримання норм законодавства, що регулюють рекламну, комунікаційну та комерційну діяльність у цифровому просторі [12].

Маркетингова діяльність у сучасному середовищі тісно пов'язана з обробкою персональних даних, захистом прав інтелектуальної власності, функціонуванням електронної комерції, а також дотриманням етичних і антимонопольних принципів. Така взаємодія формує складну правову систему, у межах якої підприємства повинні діяти з особливою обережністю. Недотримання законодавчих вимог або їх недостатнє розуміння може стати підставою для накладення адміністративних санкцій, фінансових штрафів чи навіть притягнення до кримінальної відповідальності.

Наукові дослідження свідчать про наявність низки проблем у сфері правового регулювання маркетингової діяльності в Україні. У роботі

науковців Ковбас І. та Ковбас Г. [14] зазначено, що діюча нормативно-правова база потребує суттєвого оновлення та гармонізації з європейським законодавством, зокрема в частині захисту прав споживачів, персональних даних і регулювання реклами.

У сучасних умовах, коли держава приділяє особливу увагу прозорості бізнес-процесів, захисту прав споживачів та запобіганню недобросовісній конкуренції, питання нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності є дуже актуальне.

Правове регулювання маркетингової діяльності в Україні здійснюється комплексом нормативно-правових актів, які умовно можна поділити на загальні та спеціальні.

До загальних належать документи, що регламентують базові принципи ведення господарської діяльності, договірні відносини та податкові аспекти. Спеціальні акти, своєю чергою, визначають правові рамки для здійснення рекламної діяльності, обробки персональних даних, захисту споживачів і регулювання електронної комерції.

Одним із основних документів загального правового характеру є Господарський кодекс України [6], який встановлює загальні засади ведення господарської діяльності, у тому числі маркетингової. У документі визначено положення щодо використання ділової репутації, комерційних позначень і матеріалів, що мають правовий захист. Порушення цих норм може призвести до юридичної відповідальності або конфлікту інтересів між суб'єктами господарювання.

Цивільний кодекс України [42] регламентує порядок укладення, виконання та розірвання договорів, у тому числі договорів на надання маркетингових послуг.

Важливу роль у регулюванні фінансово-економічних аспектів маркетингової діяльності відіграє Податковий кодекс України [29]. Він визначає порядок відображення у податковому обліку витрат, пов'язаних із рекламою, маркетинговими послугами, програмами лояльності, бонусами та

інше. Кодекс також уточнює вимоги до документального підтвердження таких витрат, що має особливе значення для мінімізації податкових ризиків і запобігання суперечкам із контролюючими органами.

Основним нормативно-правовим забезпеченням маркетингової діяльності є Закон України «Про рекламу» [35], який встановлює основні правила розповсюдження рекламної інформації, вимоги до змісту та форми реклами, а також порядок захисту прав споживачів від недобросовісних рекламних практик. Цей закон регулює питання маркування реклами, відповідальності рекламодавців і виробників реклами, а також визначає спеціальні норми для реклами окремих видів товарів: алкоголю, ліків, тютюнових виробів тощо.

В табл.1.4 узагальнено та проаналізовано основні закони України, що регулюють маркетингову діяльність. Їх систематизація дозволяє чітко визначити правові рамки, у межах яких підприємства можуть здійснювати маркетингові комунікації, рекламу, збір та обробку персональних даних, а також електронну торгівлю.

Подані у табл.1.4 нормативні акти відображають багаторівневу структуру правового регулювання, що охоплює як загальні положення, так і спеціалізовані норми, спрямовані на захист прав споживачів, забезпечення чесної конкуренції та дотримання етичних стандартів у маркетинговій практиці.

Важливо підкреслити, що ефективне застосування зазначених законів сприяє формуванню конкурентного ринку, підвищенню рівня довіри між споживачами й бізнесом, а також створює умови для інтеграції української економіки у європейський правовий простір. Зокрема, гармонізація національного законодавства з нормами ЄС у сфері реклами, персональних даних та електронної комерції є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Таблиця 1.4 – Основні законодавчі акти України, що регулюють маркетингову діяльність [30, 31, 32, 33, 34, 35, 42]

Документ	Зміст регулювання	Основні положення маркетингової діяльності
Закон України «Про рекламу»	Визначає правові засади виробництва, розповсюдження та контролю за рекламою.	Встановлює вимоги щодо достовірності, етичності та змісту реклами; забороняє недобросовісну, приховану чи дискримінаційну рекламу; визначає відповідальність рекламодавців, виробників і поширювачів.
Закон України «Про захист прав споживачів»	Регламентує відносини між споживачами, виробниками й продавцями товарів та послуг.	Гарантує споживачам право на достовірну інформацію, безпечну продукцію, відшкодування збитків; регулює маркетингові практики щодо інформування та комунікації зі споживачами.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Встановлює правові засади запобігання недобросовісної поведінки суб'єктів господарювання на ринку.	Забороняє поширення неправдивої інформації, копіювання реклами конкурентів, маніпуляції споживачами; визначає заходи захисту ділової репутації.
Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює порядок збору, обробки, зберігання та використання персональних даних фізичних осіб.	Визначає права суб'єктів персональних даних, обов'язки власників баз даних; зобов'язує підприємства отримувати згоду користувачів на обробку даних у межах маркетингових комунікацій.
Закон України «Про електронну комерцію»	Визначає правові основи здійснення купівлі-продажу товарів і послуг в інтернет-просторі.	Регулює укладення електронних договорів, використання електронних підписів; гарантує захист прав споживачів у цифровій торгівлі; встановлює вимоги до онлайн-реклами та ідентифікації сторін.
Закон України «Про авторське право і суміжні права»	Визначає правовий режим використання об'єктів інтелектуальної власності, у тому числі в маркетинговій сфері.	Захищає права авторів рекламних матеріалів, дизайнерів, фотографів, контент-мейкерів; регламентує умови використання творів у промоційних кампаніях.
Закон України «Про інформацію»	Встановлює загальні принципи комунікаційних відносин у суспільстві.	Визначає права на доступ, поширення та захист інформації; встановлює обмеження щодо поширення недостовірних або маніпулятивних відомостей у маркетингових матеріалах.
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Регламентує відносини між суб'єктами господарювання для підтримання чесної конкуренції.	Забороняє монополізацію ринку, зловживання домінуючим становищем; визначає правила узгоджених дій між підприємствами у сфері маркетингу.
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Встановлює правила використання електронних підписів та цифрових ідентифікаторів.	Забезпечує юридичну значимість електронних договорів і документів у маркетинговій та комерційній діяльності.

Разом із тим, у практиці правозастосування все ще спостерігаються проблеми, пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю єдиних підходів до трактування окремих положень законів, а також із низьким рівнем правової обізнаності представників бізнесу. Ці фактори ускладнюють процес реалізації законодавчих вимог та підвищують ризики правопорушень у сфері маркетингу.

Як бачимо, система нормативно-правового регулювання маркетингової діяльності в Україні є багаторівневою та комплексною. Вона охоплює загальні засади господарських і цивільних відносин, фінансово-податкові питання, а також спеціальні вимоги, що забезпечують правову безпеку в сфері реклами та комунікацій. Її ефективне застосування сприяє розвитку чесної конкуренції, підвищенню довіри споживачів і зміцненню репутації вітчизняного бізнесу.

Правова компетентність у сфері маркетингу є не лише обов'язком, а й важливою стратегічною перевагою для підприємств у сучасних умовах конкуренції. Дотримання законодавства у сфері маркетингової діяльності надає суб'єктам господарювання низку переваг:

- правова захищеність рекламних кампаній та зменшення ризиків судових спорів і накладення штрафів;
- підвищення довіри споживачів через дотримання етичних стандартів, прозорість і належний захист персональних даних;
- ефективна взаємодія з контролюючими органами шляхом своєчасного інформування та звітності;
- гарантування захисту інтелектуальної власності, включно зі слоганами, логотипами, відео та іншими творчими матеріалами реклами;
- оптимізація використання цифрових маркетингових інструментів, таких як таргетинг, CRM-системи та email-розсилки, з урахуванням вимог законодавства щодо персональних даних і електронної комерції;
- формування позитивного іміджу бренду як відповідального учасника ринку.

Таким чином, правова обізнаність у маркетинговій діяльності не лише забезпечує законність і прозорість бізнес-процесів, а й сприяє підвищенню ефективності маркетингових стратегій та зміцненню репутації компанії.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЛЬВІВХОЛОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТЗОВ ТВК «Львівхолод» є одним із провідних підприємств роздрібною торгівлі України, що має багаторічний успішний досвід роботи у сфері ритейлу. Відповідно до галузевих рейтингів, за кількістю торгових об'єктів «Львівхолод» входить до десятки найбільших роздрібних мереж країни. У структурі компанії функціонує мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка», яка налічує понад 217 торгових точок, а також власний логістичний центр, виробничі підрозділи та сучасна лабораторія контролю якості. Діяльність підприємства підтверджена сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів управління якістю та безпечності харчової продукції [23].

Історія підприємства розпочалась ще більше 75 років тому, коли у 1949 р. було створено базу «Держрезерву» (закрите стратегічне підприємство). У 1962 році його діяльність була реорганізована, а саме на базі колишнього об'єкту створено Холодильник №2 «М'ясомолторгу», який підпорядковувався Міністерству торгівлі України. Цей виробничий підрозділ успішно працював до квітня 1990 року, після чого був об'єднаний з обласною організацією «М'ясомолторг» [23].

У 1993 році підприємство отримує нову назву – «Облхолод», що відобразило його регіональний статус і спеціалізацію. Три роки потому, у 1996 р., було розпочато процес приватизації, у результаті якого 20% акцій залишилися у державній власності, а компанію перетворено на відкрите акціонерне товариство ВАТ «Облхолод». У 1998 р. керівництво товариства викупило державну частку, що дало змогу повністю перейти у приватну власність. Остаточне перетворення підприємства відбулося у 2004 р., коли було змінено організаційно-правову форму та назву організації на ТЗОВ ТВК «Львівхолод».

Зі зміною назви та організаційно-правової форми паралельно було відкрито перший торговий магазин «Рукавичка» у місті Перемишляни Львівської області. З перших днів діяльності підприємство завоювало довіру споживачів завдяки орієнтації на потреби цільової аудиторії. Перші стадії розвитку були спрямовані на розширення торгової мережі та створення впізнаваного бренду.

Певний час дане підприємство здійснювали гуртові продажі, а пізніше і до сьогодні основним напрямком діяльності товариства «Львівхолод» є мережевий ритейл через мережу власних торгових точок – магазинів «Рукавичка».

У 2009 році компанія отримала Гран-прі конкурсу-промоції львівського підприємництва «Обличчя міста», що підтвердило її високий авторитет серед представників бізнес-середовища Львова.

У 2011 році підприємство здобуло визнання як «Найкраща мережа Львівщини» за версією Retail Awards та стало переможцем рейтингу «Сумлінні платники податків», що свідчило про прозорість фінансової діяльності та відповідальне ставлення до сплати податків.

У 2014 році ТзОВ ТВК «Львівхолод» активно долучилося до підтримки Збройних Сил України, започаткувавши масштабну програму благодійних ініціатив, яка згодом стала постійним напрямом діяльності підприємства.

У 2015 році компанія зробила значний крок у підвищенні стандартів управління – запровадження міжнародної системи якості ISO 9001 та безпечності харчових продуктів ISO 22000. У цей же період мережа стала першою в Україні, що повністю відмовилася від продажу російських товарів, чим продемонструвала соціальну відповідальність і патріотичну позицію українського бізнесу.

У 2019 році компанія відкрила 26 нових торгових об'єктів, серед яких особливе місце займає супермаркет «Рукавичка» у ТЦ «Магнус», що розміщений в центральній частині м. Львова. Магазин став зразком сучасного формату «Рукавички» – із широким асортиментом різних лінійок товарів

продуктового напрямку до товарів побутової хімії. В наявності в магазині завжди є вибір свіжих овочів, фруктів, м'яса, риби, власною пекарнею, стравами у форматі «Їжа на виніс» та напоями. Того ж року підприємство розпочало проєкт створення сучасного Розподільчого Центру, що мало на меті підвищення ефективності логістики та забезпечення стабільних поставок [23].

У період з 2020 по 2024 роки компанія суттєво посилсила ринкові позиції, запровадивши власні торгові марки – «Кухарочка», «Традиція», «То є Просто», «Глянц» та «Сірко». Ці марки стали символом високої доброякісності, доступності та довіри з боку споживачів. Незважаючи на складні умови воєнного часу, підприємство зберегло стабільність діяльності, розширило волонтерський напрям та активно підтримує Збройні Сили України й постраждалих громадян з окупованих територій [37].

Протягом останніх років ТзОВ ТВК «Львівхолод» продовжує активно розвиватися, відкривши понад 73 нові об'єкти (магазини) у Львові та суміжних регіонах, що свідчить про активне розширення мережі та стабільне зростання бізнесу.

Маркетингова стратегія компанії базується на орієнтації на локального споживача, розвитку власних брендів і підтримці довгострокових відносин із клієнтами. Її головна мета – забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Задля підвищення рівня задоволеності клієнтів і стимулювання повторних покупок компанія впровадила програму лояльності клієнтів «Родина», яка діє у всіх магазинах мережі «Рукавичка». Програма передбачає різноманітні бонуси для різних категорій покупців, а саме:

- пенсіонери отримують додаткові 2% бонусів;
- іменинники користуються знижками у розмірі 7% протягом тижня від дня народження;
- покупці можуть економити на акційних товарах, позначених спеціальним маркуванням «Суперціна» згідно з промоційною газетою [37].

Такий підхід не лише стимулює споживацьку активність, а й формує високий рівень лояльності клієнтів та зміцнює соціально-відповідальний імідж компанії у всій мережі.

На початок 2024 року кількість учасників програми лояльності перевищила 3 млн. осіб, що є свідченням високої ефективності стимулюючого інструменту та формування тривалих взаємин з покупцями.

Важливим ключовим напрямком стратегічного розвитку ТзОВ ТВК «Львівхолод» є активне розширення роздрібної мережі магазинів «Рукавичка». Реалізація стратегії зростання здійснюється через послідовне відкриття нових торгових об'єктів, переважно на території Західної України. Такий підхід сприяє розширенню географії присутності компанії, підвищенню доступності продукції для споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

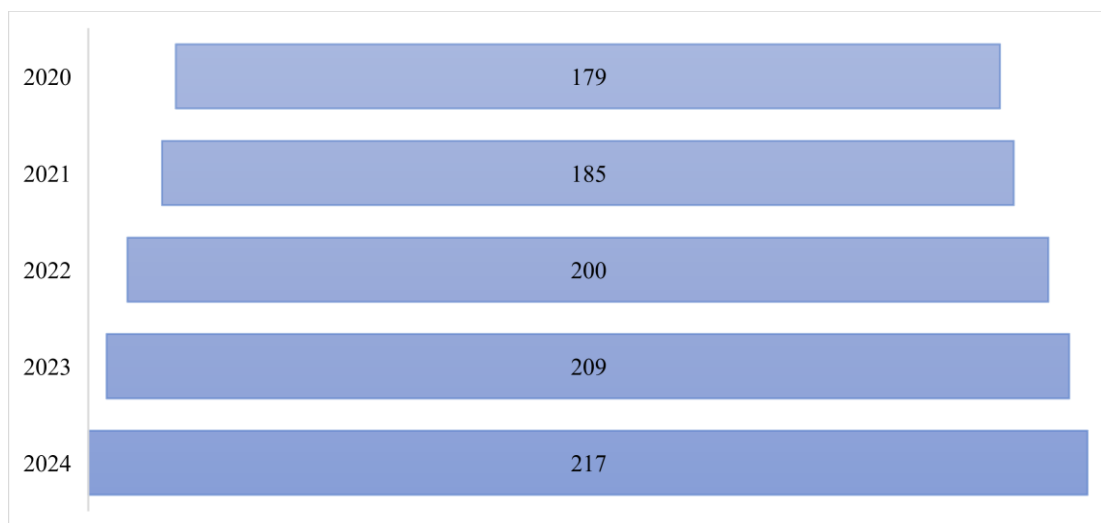


Рис.2.1. Динаміка розширення торгівельної мережі ТзОВ ТВК «Львівхолод» у 2020 – 2024 рр. [23]

Упродовж 2022 року компанія ввела в експлуатацію 15 нових магазинів та модернізувала ще 10, що свідчить про системність у розвитку інфраструктури. Динаміка розширення збереглася і надалі: лише у грудні 2023 року мережа поповнилася дев'ятьма новими торговими точками. Завдяки таким темпам розвитку станом на 2024 рік загальна кількість магазинів

«Рукавичка» досягла 217, що підтверджує стабільне зростання та ефективність обраної стратегії експансії.

Компанія активно розширює свою присутність не лише у великих містах, але й у невеликих населених пунктах, що свідчить про прагнення зробити товари доступними для максимально широкого кола споживачів.

Водночас значна увага приділяється вдосконаленню логістичних процесів. Починаючи з 2019 року, підприємство реалізує проєкт створення сучасного розподільчого центру на власній земельній ділянці. Такий крок є стратегічно обґрунтованим, адже зростання кількості торгових об'єктів потребує ефективної системи постачання, яка забезпечуватиме швидке, стабільне та якісне поповнення асортименту магазинів.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Львівхолод»

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку будь-якого підприємства. Для ТзОВ «Львівхолод» ефективна маркетингова стратегія є основою успішного функціонування на ринку роздрібно́ї торгівлі, оскільки саме вона визначає напрям комунікації зі споживачами, просування продукції та формування позитивного іміджу бренду.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства дає змогу оцінити ефективність застосованих інструментів, виявити сильні та слабкі сторони, визначити потенційні можливості для вдосконалення роботи з клієнтами й підвищення прибутковості.

ТзОВ «Львівхолод» є одним із провідних роздрібних продавців в сфері рітейлу по Україні.

Термін «рітейл» (в перекладі роздрібно́а торгівля) у сучасній економічній науці означає діяльність, пов'язану з реалізацією товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам [4]. Це не просто процес роздрібного продажу у фізичній торговій точці, а цілісна система організації торгівлі, що

поєднує у собі маркетингові, логістичні та управлінські інструменти для ефективного задоволення потреб покупців на ринку.

Рітейл функціонує за принципом першочергової зручності для покупця, поєднуючи широкий асортимент, швидке обслуговування та доступну цінову політику. На практиці такий підхід досягається за рахунок упровадження сучасних рітейл-технологій, а саме: цифровізація облікових систем, автоматизація всіх процесів продажу, впровадження систем самообслуговування, оптимізація логістичних систем та уніфікація асортименту товарів. Такі підходи сприяють зменшенню витрат підприємства і водночас підвищують якість сервісного обслуговування. Сучасний рітейл базується на впровадженні спеціалізованих технологій управління торговельними процесами, зокрема [4]:

- раціональному розміщенні торгових об'єктів із врахуванням транспортної доступності й концентрації споживачів;
- формуванні оптимального асортименту товарів постійного попиту;
- використанні сучасного торгового обладнання та основних засобів мерчандайзингу;
- активному застосуванні маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі;
- впровадженні автоматизації процесів;
- переході до систем самообслуговування клієнтів;
- цифровізації всіх виробничих та організаційних процесів;
- оптимізації торговельних і транспортних потоків для зниження витрат.

Відмінною рисою рітейлу є поєднання широкого асортименту товарів і послуг в конкретному місці, що дає змогу споживачу здійснювати комплексні покупки, а підприємству – зменшувати витрати на обслуговування кожного клієнта. Така модель сприяє підвищенню ефективності бізнесу, зміцненню конкурентних позицій та збільшенню обсягів реалізації [2].

Окремий тип роздрібною торгівлі становить мережевий рітейл – система взаємопов'язаних торгових одиниць, які діють під спільним брендом і контролюються єдиним власником або ж керуючою компанією. Такі мережі

характеризуються централізованими закупівлями, спільною, добре налагодженою логістичною інфраструктурою, уніфікованим асортиментом та єдиною ціновою політикою. Завдяки цьому досягається зниження собівартості товарів, що дозволяє пропонувати споживачам доступніші ціни, підтримуючи при цьому стабільну якість обслуговування.

Таким чином, рітейл у сучасних умовах є комплексною економічною системою, яка поєднує технологічні, маркетингові й організаційні рішення, спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів та забезпечення прибутковості бізнесу.

В Україні рітейл є одним із найдинамічніших секторів економіки. Серед провідних операторів ринку у сфері рітейлу варто виокремити мережі «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Новус», «Епіцентр» та «Рукавичка», які формують сучасну культуру споживання та запроваджують європейські стандарти обслуговування [2, 4].

Зокрема, ТзОВ «Львівхолод», що керує мережею супермаркетів «Рукавичка», демонструє приклад ефективної адаптації рітейл-моделі до умов регіонального ринку. Підприємство активно розширює географію присутності – відкриваючи магазини не лише у великих містах, а й у менших населених пунктах, тим самим забезпечуючи доступність товарів широким верствам населення. Розвиток логістичної інфраструктури, зокрема створення розподільчого центру, дає змогу оптимізувати постачання продукції та підтримувати високий рівень сервісу.

Крім того, компанія досить активно розвиває напрям власних торгових марок, що є досить важливим стратегічним напрямом у сучасному рітейлі. Власні бренди – такі як «Кухарочка», «Традиція», «То є Просто» та інші – дозволяють підвищити маржинальність продажів, зміцнити імідж торгівельної мережі та створити додану вартість у сприйнятті споживача.

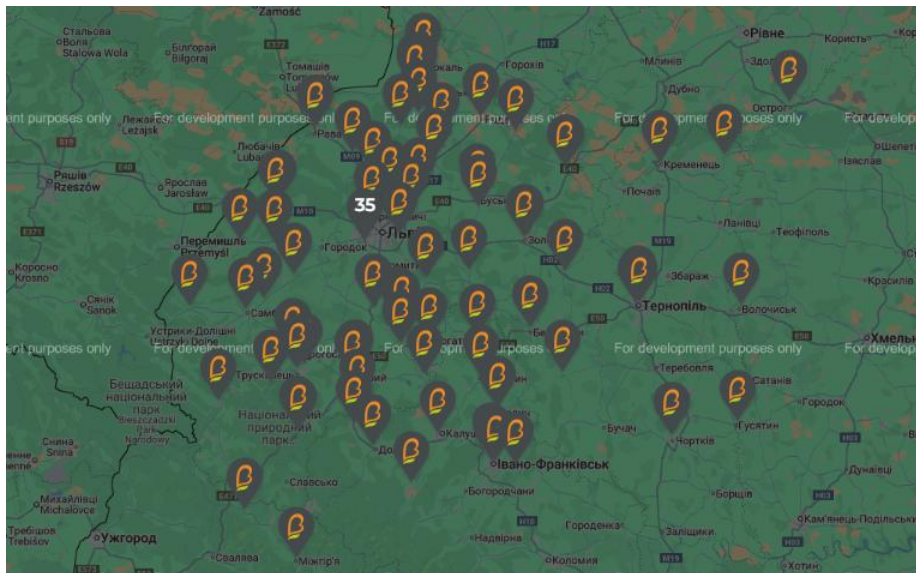


Рис.2.2 Торгівельні точки мережі ТзОВ ТВК «Львівхолод» (поч.2025 р.)

Розвиток власних торгових марок у ТзОВ «Львівхолод» є одним із ключових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку роздрібної торгівлі. У сучасних умовах насиченості ринку саме власна торгова марка стає інструментом формування унікальної пропозиції для споживачів, підвищення їхньої лояльності та забезпечення стабільності прибутковості. Для компанії «Львівхолод», створення й розвиток власних брендів є не лише маркетинговим рішенням, а й частиною довгострокової стратегії зміцнення позицій на ринку продовольчих товарів.

Власні торгові марки дозволяють підприємству ефективніше контролювати якість продукції, оптимізувати ціноутворення, адаптувати асортимент до потреб місцевого споживача та відрізнитися від конкурентів. Станом на 2024 р. у портфелі підприємства виділяють сім основних торгових марок, які налічують понад 700 позицій асортименту. Формування і розвиток приватних брендів сприяє посиленню іміджу компанії як надійного постачальника якісних і доступних товарів, що відповідають очікуванням широкої споживчої аудиторії. Такий підхід є важливим елементом побудови довгострокових відносин із клієнтами та забезпечує підприємству додаткові переваги у висококонкурентному середовищі роздрібної торгівлі.



Лінійка продовольчих товарів, серед яких масло, олія, крупи, цукор, консерви і ще 120 різних продуктів

традиція

Лінійка товарів широкого асортименту— від бакалії до солодоців, в середньому ціновому сегменті

СІРКО

Лінійка дитячих продуктів, найкращої якості в середньому ціновому сегменті



Лінійка власного пива, розроблена за авторськими рецептами для наших покупців



Лінійка товарів високої якості власного імпорту, зокрема — консервація, вино, сири, делікатеси, кондитерські вироби

Т% просто

Лінійка складається з товарів першої необхідності за доступною ціною



Побутова хімія та господарчі товари середнього цінового сегменту

Рис.2.3 Власні торгові марки ТзОВ «Львівхолод» [37]

Процес розвитку власних торгових марок у ТзОВ «Львівхолод» відбувався у кілька етапів, кожен з яких характеризується розширенням асортименту, підвищенням якості продукції та формуванням впізнаваності брендів серед споживачів.

Перший етап охоплював період початку впровадження концепції приватних брендів у структурі компанії. Основна мета на цьому етапі полягала у зміцненні позицій на локальному ринку шляхом створення продукції, що поєднувала високу якість і доступну ціну. Підприємство розпочало з розроблення брендів, які найповніше відповідали очікуванням споживачів у категоріях базових продуктів повсякденного попиту.

Другий етап відзначався активною диверсифікацією портфеля торгових марок. У цей період було запущено кілька стратегічно важливих брендів, зокрема «Кухарочка», «Традиція», «Сірко», «То є Просто» та «Глянц». Кожен із них мав чітко окреслену ринкову нішу та орієнтувався на певний сегмент споживачів [37].

Третій етап розвитку власних торгових марок характеризується системним підходом до управління власними торговими марками. ТзОВ

«Львівхолод» приділив значну увагу маркетинговому супроводу, дизайну упаковки, просуванню через мережу «Рукавичка» та комунікації із цільовими групами. Компанія активно використовувала і здійснює до сьогодні цифрові інструменти для аналізу попиту, впроваджує регулярний моніторинг задоволеності споживачів, а також здійснює контроль якості на всіх етапах виробництва.

Крім того, власні торгові марки стали важливим елементом соціально відповідальної політики підприємства. Пропонуючи якісну продукцію українського виробництва, компанія підтримує національних постачальників та сприяє розвитку локальної економіки.

Сьогодні розвиток власних торгових марок у ТзОВ «Львівхолод» є не лише частиною комерційної стратегії, а й інструментом підвищення довіри споживачів і зміцнення корпоративної репутації. Завдяки поєднанню маркетингових інновацій, орієнтації на споживача та ефективного управління асортиментом, підприємство впевнено утримує позиції одного з лідерів роздрібної торгівлі Західної України [23].

Упродовж 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало позитивну динаміку доходів: показник виручки зріс із 5281 млн. грн до 6452 млн. грн. Це створило необхідний фінансовий ресурс для подальшого розвитку цифрових ініціатив.

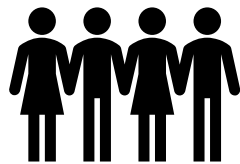
Одним із ключових напрямів цифрової модернізації стало запуск мобільного застосунку мережі «Рукавичка», що мав забезпечити постійну доступність бренду для клієнтів через смартфон. Процес створення мобільної версії тривав близько 6 місяців у 2024 р. Роботи виконувалися за змішаною моделлю: базові етапи розробки здійснювала внутрішня команда компанії, тоді як залучена ІТ-компанія відповідала за технічну експертизу та складні технологічні рішення. Завдяки цьому застосунок був виведений на ринок у функціональному вигляді, який відповідав очікуванням цільової аудиторії.

Важливим елементом застосунку став гейміфікований інструмент, що стимулює клієнтів до регулярних покупок та взаємодії з додатком. Окрім

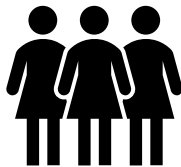
цього, щоденна ігрова активність дозволяє користувачам отримувати бонуси. Програму також забезпечує глибоку аналітику поведінки споживачів та дозволяє точніше сегментувати аудиторію й персоналізувати пропозиції.

У результаті реалізації проєкту за 5 місяців 2025 р. компанія отримала суттєві маркетингові переваги. Переважно завдяки застосунку 20% його користувачів приєдналися до програми лояльності, а середній чек у цій групі виявився на 13% вищим, ніж у клієнтів, які не користуються застосунком [23].

Важливо зазначити, що розподіл користувачів застосунку щодо кількості завантажень має такий вигляд:



65% користувачів – Android



35% користувачів – Apple

Рис.2.4 Розподіл користувачів додатку мережі «Рукавичка»

Користувачам, які завантажили мобільний застосунок доступні такі можливості:

- перегляд поточний перелік товарів та акційних пропозицій у мережі магазинів «Рукавичка»;
- оформлення онлайн-замовлення з доставкою до обраних торгових точок;
- отримання персоналізованих знижок та рекомендацій завдяки індивідуальним налаштуванням сервісу;

– застосування електронної картки лояльності для зручних розрахунків і накопичення бонусів під час покупок.

Для комплексного аналізу ефективності мобільного застосунку було проведено SWOT-оцінювання, результати якого подано в таблиці.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз мобільного додатку мережі «Рукавичка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Зручний та зрозумілий інтерфейс.	– Залежність від стабільності IT-інфраструктури.
– Висока залученість користувачів завдяки гейміфікації та бонусам.	– Потреба у регулярних оновленнях та технічній підтримці.
– Інтеграція з CDP-платформою для глибокої аналітики.	– Обмежена функціональність на стартових етапах.
– Зростання середнього чека і розширення програми лояльності.	– Ризик низької активності користувачів без додаткових стимулів.
Можливості	Загрози
– Розширення функціоналу (онлайн-замовлення, push-кампанії, персональні пропозиції).	– Зростання конкуренції серед мобільних рішень великих роздрібних мереж.
– Використання даних для точніших маркетингових стратегій.	– Потенційні кіберризики та потреба у високому рівні захисту даних.
– Підвищення рівня лояльності клієнтів.	– Можливе зниження інтересу до гейміфікації з часом.
– Розвиток омніканального підходу та персоналізації сервісів.	– Зміни у законодавстві щодо обробки персональних даних.

Отже, застосунок уже має потужну функціональну основу, яка не лише задовольняє потреби користувачів, а й допомагає бізнесу збільшувати середній чек і базу лояльних клієнтів. Застосунок має значний потенціал для масштабування, а підсилення його цифрових можливостей здатне забезпечити додатковий приріст виручки та клієнтської бази.

Незважаючи на хорошу стартову ситуацію, застосунку потрібен подальший розвиток, розширення функціоналу та оптимізація для підвищення стійкості. Для мінімізації ризиків компанії варто постійно інвестувати у безпеку, швидкість роботи та оновлення функціональних можливостей.

Мобільний застосунок мережі «Рукавичка» є ефективним інструментом цифрової трансформації підприємства й має суттєвий позитивний вплив на поведінку користувачів – зростає частота покупок, середній чек та кількість нових учасників програми лояльності.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства визначає його здатність утримувати конкурентні позиції та відповідати персоналізованим вимогам споживачів на ринку. Для компаній роздрібно́ї торгівлі, зокрема для ТзОВ «Львівхолод», що управляє мережею магазинів «Рукавичка», важливо не лише забезпечувати широкий асортимент та привабливі ціни, а й формувати повноцінний клієнтський досвід. Саме тому застосування моделі 7Р є доцільним інструментом оцінювання, оскільки вона дозволить комплексно дослідити всі ключові елементи маркетингової системи – від товарної політики й комунікацій до роботи персоналу та організації внутрішніх процесів.

Особливість аналізу за моделлю 7Р полягає в тому, що він охоплює не лише традиційні аспекти маркетингу, а й ті чинники, які формують цінність сервісу та визначають рівень взаємодії зі споживачем. Для досліджуваного підприємства це особливо актуально в умовах активної цифровізації, зростання ролі мобільних сервісів і необхідності підтримувати високу якість обслуговування. Комплексне дослідження кожного елемента 7Р дасть змогу виявити сильні сторони маркетингової діяльності підприємства, визначити потенційні напрями вдосконалення та обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності та лояльності клієнтів.

Маркетингова діяльність ТзОВ «Львівхолод» демонструє високий рівень результативності завдяки комплексному та системному підходу за моделлю 7Р. Компанія ефективно управляє асортиментом, ціновою політикою та каналами збуту, активно впроваджує цифрові інструменти, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та росту показників продажу. Мобільний застосунок і персоналізований маркетинг стають ключовими напрямками розвитку.

**Таблиця 2.2 – Аналіз результативності маркетингової діяльності ТзОВ
«Львівхолод» за моделлю 7P**

Елемент	Аналіз діяльності	Вплив на результативність	Обґрунтування
1. Продукт	Компанія пропонує широкий асортимент товарів, орієнтованих на масового споживача; реалізує як власні торгові марки, так і продукцію інших виробників.	Забезпечує стабільний попит та підвищує лояльність клієнтів.	Асортимент є конкурентною перевагою, але потребує постійного оновлення відповідно до запитів споживачів.
2. Ціна	Використовуються гнучкі підходи до ціноутворення: акції, знижки, програми лояльності, персоналізовані пропозиції.	Підвищує продажі та стимулює повторні покупки.	Цінова політика ефективна, але потребує посилення персоналізації та індивідуальних підходів.
3. Місце збуту	Розвинена мережа магазинів «Рукавичка» та активний розвиток онлайн-каналу через мобільний застосунок.	Покращує доступність товарів та охоплення клієнтів.	Поєднання офлайн і онлайн збуту посилює ринкові позиції, однак доставка та сервіс потребують розширення.
4. Просування	Використання цифрових каналів: мобільний додаток, соціальні мережі, персоналізовані повідомлення; акції та реклама в торгових точках.	Підвищує впізнаваність і стимулює продажі.	Комунікації ефективні, але варто посилити аналітику поведінки клієнтів та автоматизацію рекламних кампаній.
5. Персонал	Компанія інвестує в навчання працівників та підвищення сервісу; активно розвиває культуру клієнтоорієнтованості.	Сприяє формуванню позитивного досвіду покупців.	Персонал є ключовим елементом конкурентоспроможності, проте потребує постійного розвитку.
6. Процеси	Оптимізація логістики, використання цифрових систем для обліку, автоматизація програм лояльності, інтеграція CDP.	Підвищує швидкість обслуговування, зменшує витрати та мінімізує помилки.	Процеси автоматизовані на хорошому рівні, варто продовжувати їх цифровізацію та інтеграцію з новими технологіями.
7. Фізичні докази	Сучасні торгові точки, уніфікований стиль мережі, цифрові елементи в магазинах, зручний мобільний додаток.	Формує довіру і впливає на відчуття якості сервісу.	Візуальна та функціональна складова підтримує імідж компанії, але потребує регулярного оновлення відповідно до трендів ритейлу.

Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні електронної комерції, розширенні функціоналу цифрових сервісів та розвитку персоналу. Загалом маркетинговий комплекс 7P працює узгоджено та забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку рітейлу.

2.3 Аналіз та особливості цільової аудиторії підприємства

Аналіз цільової аудиторії для ТзОВ «Львівхолод» є одним із ключових елементів формування результативної маркетингової політики. Оскільки компанія працює у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування, точне розуміння потреб та поведінки покупців дозволяє їй створювати релевантні пропозиції та підтримувати конкурентні позиції серед інших рітейлерів.

Доцільність аналізу цільової аудиторії для досліджуваного підприємства проявляється в наступних особливостях:

1. Формування оптимального асортименту. Виявлення ключових споживчих груп дає можливість визначити, які категорії товарів є найбільш затребуваними, а які потрібно оновити або скоротити. Наприклад, молоді родини переважно купують дитяче харчування, побутову хімію та свіжі продукти, а споживачі, які живуть самі, чи студенти частіше обирають готові страви та товари швидкого приготування.

2. Ефективне ціноутворення. Розуміння платоспроможності та чутливості до цін різних сегментів ринку дозволяє підприємству формувати гнучку систему акцій, знижок та інших стимулюючих заходів. Це особливо важливо для «Рукавички», де велика частка покупців орієнтується на вигідні пропозиції.

3. Підвищення результативності рекламних кампаній. Аналіз того, як і де цільові сегменти отримують інформацію, допомагає обирати оптимальні канали комунікацій: мобільний додаток, соціальні мережі, застосунки, внутрішня реклама в магазинах, оголошення тощо.

Розподіл цільової аудиторії ТзОВ «Львівхолод» за статтю відображено на рис. 2.5.



Рис.2.5 Цільова аудиторія ТзОВ «Львівхолод» за статтю, % [23]

Цільова аудиторія ТзОВ «Львівхолод», що представлена покупцями мережі магазинів «Рукавичка», характеризується відносно збалансованим розподілом за статтю. Проте поведінкові особливості чоловіків і жінок у процесі закупівлі продуктів харчування суттєво відрізняються, що впливає на формування маркетингових рішень підприємства.

У структурі покупців загалом переважають жінки (54%), оскільки вони частіше відповідають за планування сімейних покупок, формування споживчого кошика та контроль якості товарів. Жінки частіше здійснюють регулярні закупівлі, більш уважно ставляться до акцій, знижок та програм лояльності, що робить їх основною цільовою групою для персоналізованих пропозицій.

Чоловіки, хоча й становлять меншу частку покупців (46%), демонструють інші поведінкові особливості. Вони частіше здійснюють швидкі покупки «по дорозі», віддають перевагу товарам швидкого приготування, напоям, снекам та готовим стравам. Чоловіча аудиторія активніше користується цифровими сервісами, такими як мобільний застосунок, особливо для швидкого пошуку акцій або формування списків покупок.

Проаналізуємо розподіл клієнтів ТзОВ «Львівхолод» за віковими категоріями (рис. 2.6).

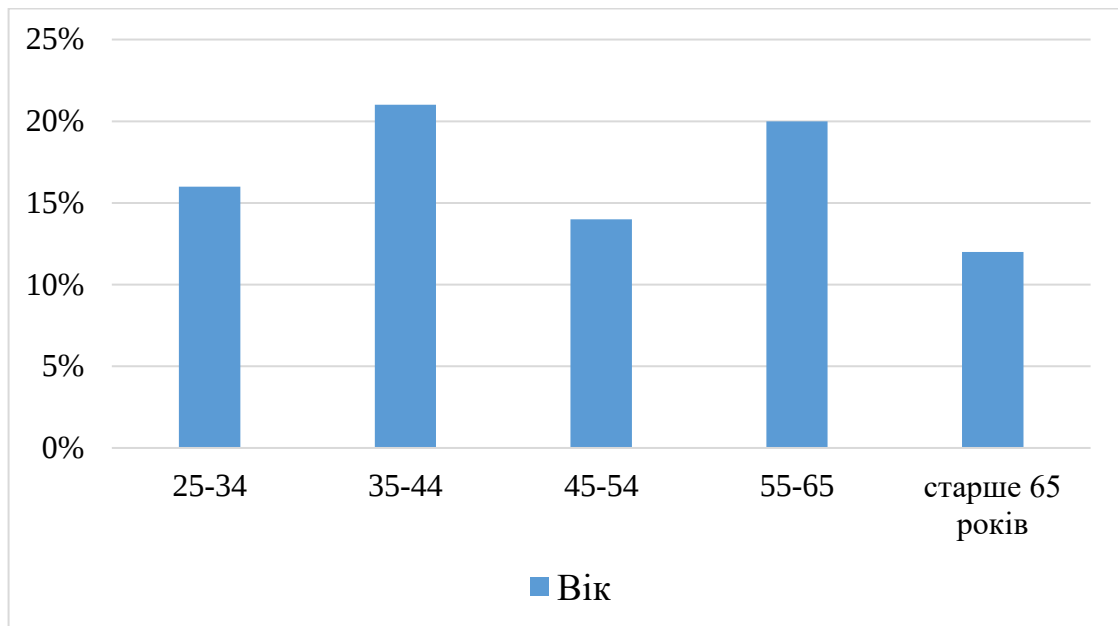


Рис.2.6 Розподіл клієнтів ТзОВ «Львівхолод» за віковими категоріями [23]

Рис.2.6 відображає розподіл споживачів за віковими групами, що дозволяє оцінити, які сегменти є найбільш активними для підприємства.

Найбільша частка цільової аудиторії припадає на групу 35–44 роки (21%). Це свідчить, що основна аудиторія – люди середнього віку, які мають стабільний дохід та здійснюють регулярні покупки для сім'ї. Група 55–65 років також є вагомою (20%). Представники цієї категорії часто віддають перевагу магазинам із якісним сервісом і стабільним асортиментом. Вікова група 25–34 роки становить близько 16%. Молоді споживачі є важливим сегментом, оскільки активно користуються цифровими сервісами, зокрема мобільними застосунками та онлайн-замовленнями. Покупці віком 45–54 роки формують приблизно 14%. Це споживачі зі сформованими звичками та стабільною купівельною поведінкою, проте їх частка нижча, ніж у інших сегментів.

Аналіз цільової аудиторії є критично важливим для ТзОВ «Львівхолод», оскільки він дає змогу більш точно адаптувати товари, ціни, перелік послуг і

маркетингові інструменти під реальні запити покупців. Завдяки систематичному вивченню споживачів підприємство підвищує конкурентоспроможність, покращує якість сервісу та зміцнює лояльність клієнтів.

Розподілу клієнтів за сімейним станом показує, що найбільшу частку (52%) становлять особи, які перебувають у шлюбі або мають постійного партнера. Це вказує на те, що ключовим сегментом компанії є сімейні покупці, які зазвичай здійснюють регулярні, заплановані придбання для забезпечення потреб домогосподарства.

Водночас частка клієнтів, які не мають пари, є також достатньою, та становить 48%, що свідчить про необхідність формування асортиментної політики та планування маркетингової діяльності таким чином, щоб вони відповідали запитам як сімейних покупців, так і одиночних споживачів.

Додаткову інформацію про поведінку споживачів можна отримати, проаналізувавши розподіл клієнтів залежно від того, чи є в цільовій аудиторії діти. Ці дані подані на відповідному рис.2.7.



Рис.2.7 Частка споживачів ТзОВ «Львівхолод», які проживають з дітьми до 16 років

Аналіз цільової аудиторії досліджуваного підприємства показує, що близько 27% покупців – це споживачі з дітьми до 16 років. Така частка свідчить про виразну присутність сімейного сегмента серед клієнтів компанії. Врахування цієї особливості є важливим при формуванні товарної стратегії та маркетингових рішень, зокрема у напрямі розширення продукції, орієнтованої на дітей.

Отримані дані підтверджують необхідність подальшої індивідуалізації маркетингових рішень, удосконалення програм лояльності та посилення комунікації з різними сегментами клієнтів. Ефективна взаємодія зі споживачами є ключовим чинником збереження конкурентних переваг і зміцнення позицій ТзОВ «Львівхолод» на ринку. Тому детальний аналіз характеристик клієнтської бази дає можливість компанії до формування точніших та більш релевантних пропозицій для різних груп покупців.

2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є основою для формування ефективного планування розвитку, вибору пріоритетних напрямів діяльності та виявлення можливостей, які підприємство може використати для зміцнення своїх позицій. У ТзОВ «Львівхолод», що здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами, така аналітична оцінка має ключове значення через високу динаміку ринку, суттєвий конкурентний тиск та постійні зміни споживчих запитів.

Зовнішнє середовище є сукупністю факторів, на які компанія не може безпосередньо впливати, але повинна адаптувати свою діяльність у відповідь на їхню зміну. Зовнішні умови включають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Усі вони формують загальний контекст функціонування роздрібної торгівлі в Україні та визначають умови конкуренції.

Зовнішнє середовище визначає межі функціонування підприємства та формує умови, у яких компанія має адаптувати свої стратегії. Для систематизації впливу макрочинників нами використано PESTEL-аналіз (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – **PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТзОВ**

«Львівхолод»

Фактори	Характеристика	Потенційний вплив
Політичні	Регулювання торгівлі, санітарного контролю, податкові зміни, умови воєнного стану.	Формування додаткових витрат, потреба в адаптації процедури закупівель і зберігання продукції.
Економічні	Інфляція, зміни доходів населення, валютні коливання, підвищення цін на енергоносії.	Впливає на ціноутворення, асортимент і купівельну активність споживачів.
Соціальні	Урбанізація, демографічні зміни, міграційні процеси, зростання попиту на екотовари.	Необхідність змінювати товарну політику та формати магазинів.
Технологічні	Автоматизація, каси самообслуговування, CRM-системи, мобільні додатки.	Підвищення ефективності, створення конкурентних переваг.
Екологічні	Вимоги щодо зменшення відходів, енергоощадність, переробка упаковки.	Потреба в екологічних рішеннях і впровадженні відповідальних практик.
Правові	Норми з охорони праці, правила зберігання харчової продукції, трудове законодавство.	Збільшення контролю, необхідність оновлення внутрішніх регламентів.

PESTEL-аналіз демонструє (табл.2.3), що діяльність ТзОВ «Львівхолод» формується під впливом широкого спектра макрочинників, які створюють як можливості для розвитку, так і потенційні ризики.

Загалом аналіз показує, що підприємство працює в складному й динамічному макросередовищі, де ключові фактори можуть швидко змінюватися. Проте глибоке розуміння цих чинників дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх умов, зменшувати ризики та використовувати нові можливості для зміцнення конкурентних переваг і стабільного розвитку.

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами ТЗОВ «Львівхолод» є інші національні та регіональні торговельні мережі, а також окремі незалежні магазини, онлайн-маркетплейси та локальні продуктові точки.

Для оцінки ринку роздрібної торгівлі доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Особливості
Конкуренція між існуючими мережами	Високий	У регіоні працюють сильні регіональні та національні мережі; агресивні цінові стратегії.
Загроза нових гравців	Середній	Відкриття локальних магазинів, розвиток онлайн-платформ доставки.
Загроза товарів-замінників	Середній	Зростання ринку онлайн-доставки, фермерських ринків та мікромаркетів.
Влада покупців	Висока	Споживачі легко змінюють місце покупки; очікування високої якості та низьких цін
Влада постачальників	Середня	Залежить від структури закупівель; сильні виробники диктують умови

У Львівському регіоні присутні різні формати роздрібної торгівлі: супермаркети, дискаунтери, магазини біля дому. Кожна мережа застосовує власну систему акцій, підхід до ціноутворення, асортиментної політики та маркетингових комунікацій.

ТЗОВ «Львівхолод» працює на ринку серед діючих конкурентів, які намагаються збільшити частку ринку за рахунок агресивних цінових стратегій, розширення мережі магазинів та інновацій у сфері клієнтського сервісу. У таких умовах підприємству необхідно забезпечувати стабільну якість обслуговування, оперативно реагувати на потреби споживачів і підтримувати ефективну логістичну систему.

Ринок поступово змінюється: з'являються інтернет-платформи доставки продуктів, сервіси швидких замовлень, мобільні додатки. Нові гравці пропонують зручні моделі покупки, що можуть відволікати частину клієнтів

від традиційного ритейлу. Для ТЗОВ «Львівхолод» важливо слідкувати за розвитком цифрових сервісів і продовжувати впроваджувати власні рішення, щоб відповідати сучасним очікуванням покупців.

Проведемо детальний аналіз основних конкурентів ТЗОВ «Львівхолод» з огляду на їхні сильні сторони, стратегії, конкурентні переваги та загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльний SWOT-огляд конкурентів

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості для ТЗОВ «Львівхолод»
Сільпо	Інновації, тематика дизайну, широкий асортимент.	Високі витрати, преміум-формати, складність логістики.	Розвивати нішевий або тематичний асортимент, підсилювати власні марки, пропонувати локальні продукти
АТБ	Низькі ціни, велика мережева присутність, економічна модель дискаунтера.	Обмежений асортимент, конкуренція у форматі «дешево», обмеженість преміальних товарів.	Пропонувати конкурентні ціни, акцент на лояльність, програми лояльності, середні цінові сегменти.
Ашан	Великий асортимент, міжнародні стандарти, робота офлайн і онлайн.	Висока операційна вартість, складність логістики	Створювати гнучкість, менш формальні, «швидкі» формати, використовувати локальні переваги, продовжувати застосовувати цифровізацію.

Аналіз основних конкурентів ТЗОВ «Львівхолод» демонструє, що Сільпо є важливим конкурентом, особливо в сегменті супермаркетів із середнім та вищим рівнем сервісу. Завдяки своїй інноваційності, брендовому іміджу та широкому асортименту, Сільпо може перебрати частину покупців, які шукають не просто базові товари, а приємний шопінг-досвід. Для «Львівхолоду» це означає необхідність підтримувати конкурентний асортимент і розвивати свої унікальні сервіси або спеціалізовані пропозиції.

АТБ є найжорсткішим конкурентом у ціновому сегменті. Якщо ТзОВ «Львівхолод» прагне розвивати супермаркети з акцентом на доступні ціни, АТБ буде прямим конкурентом.

Ашан представляє сильного конкурента у сегменті «великий магазин/гіпермаркет». Якщо ТзОВ «Львівхолод» прагне розвивати формати із значною торговельною площею або комбінувати продуктовий асортимент із непродовольчими товарами, то Ашан – важливий гравець, якому варто протиставлятися через спеціалізацію, унікальні пропозиції або сервіс.

Внутрішнє середовище – це ресурси підприємства, структура управління, корпоративна культура, персонал, технології, фінансові можливості та особливості організації бізнес-процесів. Аналіз цих компонентів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії.

Таблиця 2.6 – Оцінка елементів внутрішнього середовища

Елемент	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	Багаторівнева, із чітким поділом повноважень.	Контроль операцій, прогнозованість.	Потреба в цифровізації управління.
Персонал	Значна чисельність, широкий спектр посад.	Досвідчені продавці, власні тренінги	Висока плинність кадрів у ритейлі.
Асортимент	Широка товарна група, локальні продукти, власні ТМ.	Гнучкість, адаптація до попиту.	Складність управління запасами.
Маркетинг	Програми лояльності, цифрові інструменти.	Висока залученість клієнтів.	Посилення конкуренції у комунікації.
Фінанси	Достатній потенціал для підтримки операцій.	Можливість інвестицій.	Необхідність оптимізації витрат.
Логістика	Налагоджені поставки, співпраця з виробниками.	Стабільність, контроль якості.	Витрати на транспорт і складську інфраструктуру.

Аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «Львівхолод» показує, що підприємство має достатній потенціал для стабільного розвитку та формування конкурентних переваг на ринку роздрібно́ї торгівлі. Компанія володіє розвиненою матеріально-технічною базою, оптимізованими логістичними процесами та широкою мережею магазинів, що забезпечує ефективне охоплення ключових географічних сегментів. Важливим елементом сили є наявність професійного персоналу та сформована корпоративна культура, яка підтримує орієнтацію на якість обслуговування та задоволення потреб споживачів.

Маркетингові інструменти підприємства постійно вдосконалюються, зокрема через цифровізацію сервісів, розвиток програми лояльності та впровадження сучасних технологічних рішень. Це сприяє зміцненню взаємодії з клієнтами, поглибленню аналітики споживчої поведінки та підвищенню ефективності комунікацій.

У цілому внутрішнє середовище ТзОВ «Львівхолод» можна охарактеризувати як достатньо збалансоване та таке, що створює міцну основу для подальшого розвитку компанії, зміцнення її ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності.

Для систематизації результатів оцінки середовища ТзОВ «Львівхолод» доцільно використати SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішніх факторів.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх умов демонструє, що ТзОВ «Львівхолод» функціонує в складному, динамічному та висококонкурентному ринковому середовищі. Незважаючи на значні загрози, підприємство має потужні внутрішні ресурси – розвинену мережу, міцні партнерські зв'язки, конкурентний асортимент і стабільні маркетингові інструменти.

Таблиця 2.7 – SWOT-матриця ТзОВ «Львівхолод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– сформована мережа магазинів; – високий рівень впізнаваності бренду в регіоні; – широкий асортимент; – досвід взаємодії з постачальниками; – налагоджена система маркетингу та лояльності.	– високі операційні витрати; – складність управління великою чисельністю персоналу; – потреба в подальшій цифровізації.
Можливості	Загрози
– зростання попиту на локальні продукти; – розвиток електронної комерції; – впровадження сучасних цифрових рішень; – розширення співпраці з виробниками.	– посилення конкуренції; – економічна нестабільність; – зростання витрат на логістику; – зміна споживчих уподобань.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Львівхолод» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах динамічного ринку, де на його діяльність водночас впливають як сприятливі можливості, так і суттєві виклики. Дослідження зовнішніх факторів показало, що компанія має перспективи для розвитку завдяки зростанню попиту на якісні продуктивні мережі, розвитку цифрових технологій та підвищенню споживчої зацікавленості у зручних сервісах. Разом з тим, посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища та зміни у законодавчій базі вимагають від підприємства гнучкості та адаптивності.

Оцінка внутрішніх ресурсів і процесів виявила, що ТзОВ «Львівхолод» володіє важливими конкурентними перевагами – розгалуженою мережею магазинів, усталеною репутацією, досвідом роботи на ринку та активним впровадженням цифрових рішень. Проте існують і внутрішні обмеження, які потребують подальшого вдосконалення: оптимізація логістичних процесів, модернізація окремих управлінських функцій та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Таким чином, результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища демонструє, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Раціональне використання своїх сильних сторін, системне усунення наявних недоліків і своєчасна реакція на зовнішні зміни забезпечать досліджуваному підприємству стабільні конкурентні позиції та можливості для успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЛЬВІВХОЛОД»

3.1 Оптимізація процесу стратегічного і тактичного маркетингового планування

Ефективність діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від того, наскільки якісно налагоджено процес маркетингового планування. Для великої мережі ТЗОВ «Львівхолод» маркетингове планування має особливе значення, оскільки такі дії забезпечують узгодженість стратегічних намірів компанії з поточними операційними рішеннями, дають змогу раціонально розподіляти ресурси, швидко реагувати на зміни поведінки споживачів та дії конкурентів.

Оптимізація стратегічного і тактичного планування є необхідною умовою стабільного розвитку мережі «Рукавичка», збереження конкурентних позицій та підвищення прибутковості. Удосконалені процеси планування гарантують системність у прийнятті рішень, зменшують ризик помилок, створюють фундамент для впровадження інновацій та дають змогу швидше реагувати на трансформації ринку роздрібно́ї торгівлі.

Незважаючи на успішну діяльність підприємства та стійке позиціонування на ринку, система планування ТЗОВ «Львівхолод» все ж має низку недоліків, які обмежують можливості компанії щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимального використання ресурсів і реалізації стратегічних цілей.

Виявлення й аналіз цих проблем є передумовою для подальшого удосконалення механізмів управління маркетинговою діяльністю, підвищення ефективності роботи підрозділів та формування цілісної системи прийняття рішень. Оцінка існуючого стану планування дозволяє визначити ключові перешкоди, що стримують розвиток підприємства, і створює основу для формування конкретних напрямів його вдосконалення.

Таблиця 3.1 – Недоліки поточної системи планування в ТзОВ

«Львівхолод»

Виявлена проблема	Сутність	Наслідки
Відсутність чіткої інтеграції стратегії та тактики.	Тактичні заходи не завжди узгоджені з довгостроковою стратегією.	Неефективність рекламних кампаній, надлишкові витрати.
Недостатня аналітична база.	Обмежене використання даних аналітики споживачів та конкурентів.	Ризики неправильного визначення потреб ринку.
Нерівномірний розподіл рекламного бюджету.	Інтуїтивність встановлення бюджету.	Зниження рентабельності маркетингових інвестицій.
Низька автоматизація процесу планування.	Використання окремих файлів, відсутність єдиної системи.	Затримки прийняття рішень, дублювання інформації.

Представлена табл. 3.1 відображає ключові недоліки, які істотно впливають на ефективність маркетингового управління в компанії. Кожна проблема має комплексний характер і призводить до системних обмежень у маркетинговій діяльності.

Тактичні дії, а саме акції, промо, зміни асортименту, рекламні активності реалізуються не завжди відповідно до визначеної довгострокової стратегії компанії. Це означає, що оперативні рішення ухвалюються ситуативно, без урахування стратегічних пріоритетів. Маркетингові рішення не повністю підтримуються даними: аналіз поведінки споживачів, конкурентного середовища, ринкової динаміки застосовується фрагментарно. Використання окремих даних, документів і звітів без інтегрованої системи уповільнює роботу та ускладнює обмін інформацією між підрозділами.

Виявлені проблеми свідчать, що маркетингове планування в ТзОВ «Львівхолод» має системні прогалини, які стримують розвиток підприємства та його здатність ефективно конкурувати. Поліпшення аналітики, автоматизація, прозоре бюджетування та інтеграція стратегічних і тактичних

рішень є ключовими напрямками для підвищення результативності маркетингової діяльності.

Нами розроблено та запропоновано модель процесу стратегічного та тактичного планування для ТзОВ «Львівхолод», що дасть змогу підприємству не лише ефективніше планувати маркетингові дії, але й вибудовувати більш стійку систему стратегічного розвитку, адаптовану до динамічних умов ринку та змін у конкурентному середовищі (рис.3.1).

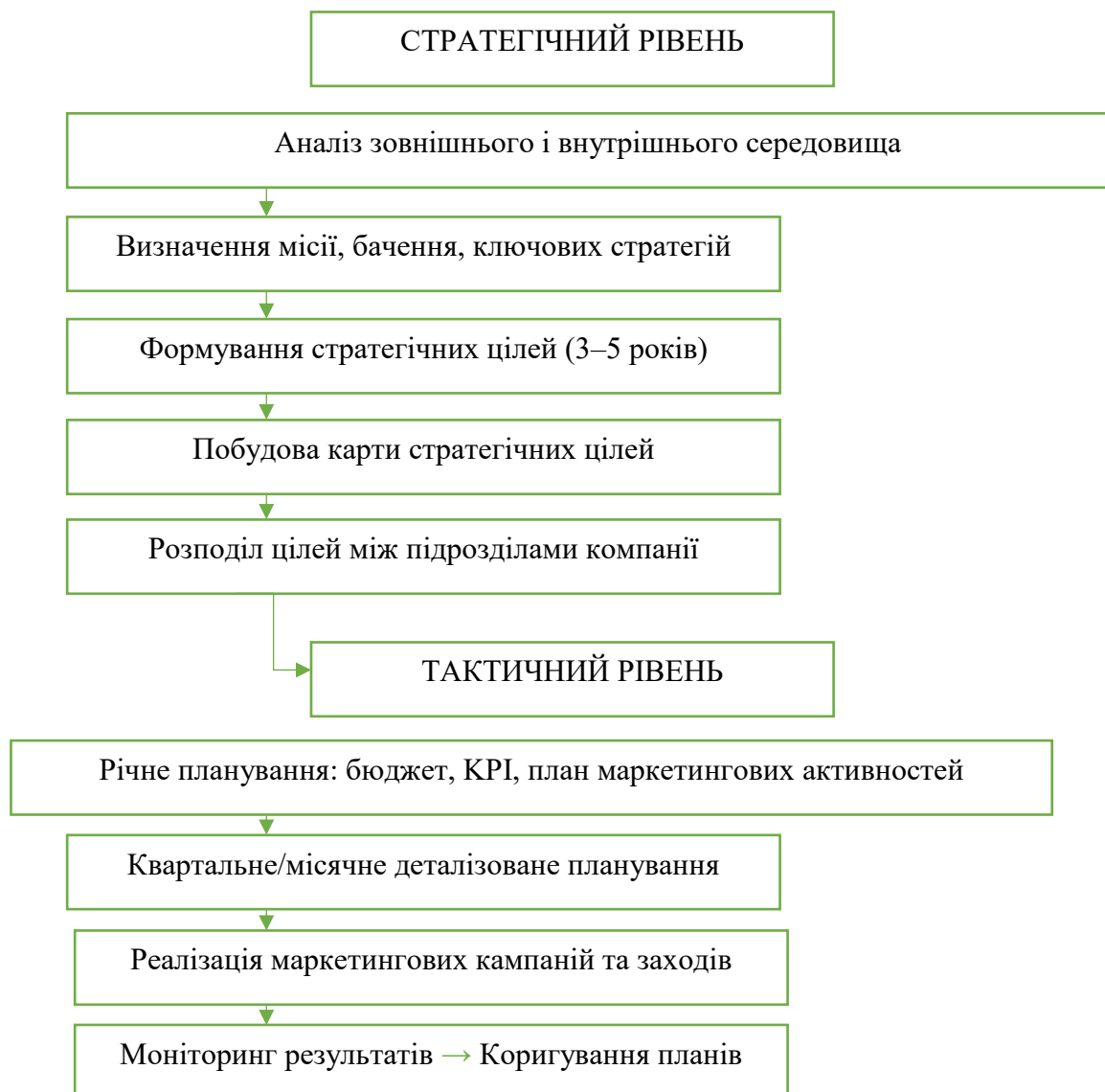


Рис.3.1 Пропонована модель процесу стратегічного та тактичного планування для ТзОВ «Львівхолод»

Запропонована модель покликана забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та оперативними заходами, що реалізуються на щоденній основі. Її впровадження дозволяє створити послідовну логіку управління маркетинговою діяльністю, у межах якої рішення приймаються на основі достовірних даних, а ресурси використовуються максимально ефективно.

Модель передбачає чітке розмежування стратегічного та тактичного рівнів планування, проте водночас забезпечує їх постійну взаємодію. На стратегічному рівні формується бачення розвитку компанії, визначаються ключові напрями зростання, цільові сегменти та позиціонування. На тактичному ж рівні ці орієнтири трансформуються в конкретні маркетингові програми, календар активностей, бюджети та інструменти реалізації.

Ключовим елементом моделі є системний підхід до аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей і змін у поведінці споживачів. На основі цих даних формуються стратегічні цілі, які потім деталізуються у вигляді тактичних завдань. Суттєву роль відіграє також інтеграція цифрових інструментів, що забезпечують точність прогнозування, оперативне коригування планів та зручний моніторинг результатів.

Окрема увага у моделі приділяється механізму контролю: результати виконання тактичних заходів регулярно порівнюються зі стратегічними орієнтирами, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати маркетингову політику. Таким чином, модель створює замкнений цикл управління, де кожен етап логічно пов'язаний з попереднім і забезпечує поступовий рух компанії до довгострокових цілей.

Для забезпечення чіткої та послідовної реалізації маркетингової стратегії ТзОВ «Львівхолод» важливо не лише визначити довгострокові цілі розвитку, але й деталізувати їх у вигляді конкретних тактичних заходів. Це дозволяє узгодити стратегічні наміри підприємства з практичними діями, що здійснюються щодня, а також забезпечити контроль за досягненням запланованих результатів.

У табл.3.2 наведено систематизований перелік ключових стратегічних цілей компанії та відповідних тактичних інструментів, які забезпечують їх досягнення. Такий підхід дає змогу побачити логічний зв'язок між довгостроковими пріоритетами та оперативними завданнями, оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі ТзОВ «Львівхолод» та їх тактична реалізація

Стратегічна ціль	Тактичні дії	Очікуваний результат
Розширення мережі в Західному регіоні	Аналіз локацій, відкриття 5–7 магазинів на рік	Зростання частки ринку
Підвищення лояльності ЦА	Персоналізовані пропозиції у додатку, CRM	Збільшення повторних покупок
Оптимізація асортименту продукції	Категорійний менеджмент, визначення маржинальності	Підвищення рентабельності
Цифровізація	Розвиток мобільного додатку, електронні чеки	Зменшення операційних витрат

Табл.3.2 демонструє логічний взаємозв'язок між довгостроковими стратегічними намірами компанії та конкретними тактичними інструментами, за допомогою яких ці наміри можуть бути реалізовані. Кожна стратегічна ціль підкріплена конкретними тактичними інструментами, що забезпечує реалістичність і досяжність поставлених завдань. Зв'язок між стратегією та тактикою дає змогу:

- формувати довгострокову конкурентну перевагу;
- оптимізувати ресурси;
- підвищувати фінансову результативність діяльності мережі;
- адаптуватися до змін ринку через цифровізацію та аналітику.

Нижче наведено приклад календаря маркетингових активностей (табл.3.3), який демонструє планування та систематизацію основних заходів з просування продукції та послуг підприємства протягом певного періоду.

Календар дозволяє чітко визначати терміни реалізації активностей, відповідальних осіб та очікувані результати, що сприяє підвищенню ефективності маркетингового планування і координації роботи між відділами.

Таблиця 3.3 – Календар маркетингових активностей (приклад)

Місяць	Активність	Мета	Канали
січень	акція «Сімейний кошик»	стимулювання продажів	POS-інструменти, додаток, соцмережі
березень	digital-кампанія «Смак весни»	залучення молоді	соціальні мережі
травень	тиждень українського виробника	підтримка локальних брендів	торгові зали, реклама

Табл.3.3 демонструє планування маркетингових активностей на перший квартал року із чітким визначенням місяця, типу заходу, його мети та каналів комунікації. В цілому, календар маркетингових активностей показує системний підхід до планування маркетингових заходів, враховуючи сезонність, цільову аудиторію та оптимальні канали комунікації.

Отже, оптимізація стратегічного та тактичного маркетингового планування в ТзОВ «Львівхолод» є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності мережі «Рукавичка». Запропонована модель планування забезпечує логічну послідовність дій – від аналізу ринку до реалізації конкретних заходів. Впровадження інтегрованої системи планування, підсиленої сучасними інструментами аналітики та автоматизації, дозволить компанії ефективніше використовувати ресурси, краще задовольняти потреби ключових сегментів (особливо сімей із дітьми), забезпечити стабільне зростання та адаптацію до динамічних ринкових умов.

3.2 Розвиток системи внутрішнього маркетингу

Сучасне функціонування підприємства ТзОВ «Львівхолод» потребує ефективної системи внутрішнього маркетингу, що забезпечує координацію між структурними підрозділами та формує мотиваційне середовище для

працівників. Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити низку ключових проблем, які стримують розвиток внутрішнього маркетингу та знижують його ефективність.

По-перше, спостерігається нестача системної комунікації між відділами та функціональними підрозділами. Відсутність чітко налагоджених каналів внутрішньої взаємодії призводить до дублювання зусиль, затримки у виконанні завдань та неповного використання потенціалу персоналу. Працівники часто не володіють повною інформацією про маркетингові ініціативи компанії, що створює бар'єри для узгодження діяльності та реалізації корпоративних цілей.

По-друге, актуальною проблемою є недостатній рівень мотивації та залученості персоналу. На ТзОВ «Львівхолод» практикуються базові методи стимулювання працівників, однак вони не враховують індивідуальні потреби, професійний розвиток та потенціал кожного співробітника. Внаслідок цього спостерігається зниження продуктивності, обмежена ініціативність та недостатня готовність персоналу до участі у стратегічних маркетингових проектах.

По-третє, хоча ТзОВ «Львівхолод» використовує CRM-систему для управління взаємодією з клієнтами, існує потенціал для більш ефективного застосування цифрових інструментів у внутрішній комунікації. Поточні налаштування системи не охоплюють усіх процесів обміну інформацією між відділами та моніторингу маркетингових активностей у режимі реального часу, що частково ускладнює управлінські процеси та знижує оперативність прийняття рішень у сфері внутрішнього маркетингу.

Четверта проблема пов'язана з корпоративною культурою, що недостатньо орієнтована на клієнта та інновації. Формальні підходи до внутрішніх комунікацій та мотивації створюють ризики низької лояльності персоналу та обмежують готовність до змін у маркетинговій стратегії.

Таким чином, існуючі проблеми можна класифікувати за такими основними напрямками: організаційно-комунікаційні, мотиваційні та

технологічні. Вирішення цих викликів є ключовим для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу та створення синергетичного ефекту у взаємодії працівників.

Таблиця 3.4 – Основні проблеми внутрішнього маркетингу ТзОВ «Львівхолод»

Напрями	Суть проблеми	Наслідки для діяльності підприємства
комунікаційний	відсутність системного обміну інформацією	дублювання завдань, затримка у реалізації проектів
мотиваційний	низький рівень стимулювання та індивідуального підходу	зниження ініціативності персоналу
технологічний	недостатнє використання цифрових інструментів	уповільнення управлінських процесів, низька ефективність
культурний	корпоративна культура не орієнтована на клієнта та інновації	низька лояльність та залученість персоналу

Для підвищення ефективності внутрішнього маркетингу на підприємстві ТзОВ «Львівхолод» необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на усунення основних проблем у ключових напрямках діяльності.

У комунікаційній сфері пріоритетним завданням є створення системного обміну інформацією між структурними підрозділами. На даний момент відсутність налагоджених каналів взаємодії призводить до дублювання завдань та затримок у виконанні проектів. Впровадження регулярних нарад між відділами, інтегрованих платформ для внутрішніх повідомлень та спільних електронних ресурсів дозволить забезпечити прозорість процесів і підвищить оперативність обміну даними.

У мотиваційному напрямі важливо підвищити рівень залученості персоналу через індивідуальний підхід до стимулювання. Поточна система стимулів не враховує особливостей кожного працівника, що знижує ініціативність і активність у виконанні маркетингових завдань. Для усунення

цього недоліку доцільно розробити комплексну програму мотивації, яка включатиме матеріальні та нематеріальні заохочення, кар'єрні перспективи, а також можливості для професійного розвитку.

Технологічна проблема, пов'язана з недостатнім використанням цифрових інструментів, негативно впливає на швидкість управлінських процесів та ефективність реалізації маркетингових активностей. Хоча підприємство використовує CRM-систему, існує потенціал для більш глибокого впровадження цифрових рішень, таких як автоматизація внутрішніх процесів, платформи для моніторингу проектів та електронні інструменти обміну інформацією. Це дозволить прискорити прийняття рішень та підвищити продуктивність усіх відділів.

У культурному напрямі важливим є формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та інновації. На даний момент корпоративні цінності недостатньо відображають стратегічні цілі компанії, що знижує лояльність та залученість персоналу. Проведення заходів із розвитку командного духу, інтеграція цінностей клієнторієнтованості у внутрішні процеси та активне впровадження інноваційних практик сприятиме підвищенню мотивації працівників і створенню сприятливого робочого середовища.

Отже, реалізація заходів за всіма чотирма напрямками – комунікаційним, мотиваційним, технологічним та культурним – дозволить значно підвищити ефективність внутрішнього маркетингу на підприємстві, оптимізувати управлінські процеси та посилити залученість персоналу у досягненні стратегічних цілей ТзОВ «Львівхолод».

Після обґрунтування комплексу заходів із удосконалення внутрішнього маркетингу важливо визначити, яких результатів може досягнути підприємство в разі їх впровадження. Оцінка очікуваного ефекту дає можливість спрогнозувати вплив запропонованих рішень на діяльність ТзОВ «Львівхолод», визначити потенційні зміни у роботі персоналу, рівні комунікацій, технологічному забезпеченні та корпоративному середовищі.

Таблиця 3.5 – **Заходи щодо покращення внутрішнього маркетингу**

Напрями	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
комунікаційний	- впровадження регулярних нарад між відділами; - створення корпоративного порталу; - спільні електронні ресурси для обміну даними	прозорість процесів, швидкий обмін інформацією, зменшення дублювання завдань
мотиваційний	- введення матеріальних стимулів (бонуси, премії); - нематеріальні заохочення (визнання, участь у проектах); - індивідуальні плани розвитку	підвищення ініціативності та залученості персоналу, збільшення продуктивності
технологічний	- інтеграція CRM у внутрішні процеси; - використання електронних платформ для моніторингу проектів; - автоматизація обміну інформацією	прискорення управлінських процесів, оперативний контроль маркетингових активностей
культурний	- проведення командоутворюючих заходів; - формування цінностей, орієнтованих на клієнта та інновації; - впровадження стандартів внутрішньої взаємодії	зростання лояльності та залученості персоналу, створення сприятливого робочого середовища

Такий розрахунок дозволяє оцінити доцільність інвестицій у запропоновані інструменти, визначити можливі економічні та організаційні переваги, а також оцінити загальний вплив системи внутрішнього маркетингу на ефективність підприємства.

Отже, узагальнення очікуваних результатів є завершальним етапом, що дає змогу комплексно оцінити потенціал запропонованих заходів для ТзОВ «Львівхолод» і визначити їхній стратегічний внесок у розвиток компанії.

Отже, як бачимо з табл.3.6 очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів внутрішнього маркетингу в досліджуваному підприємстві забезпечить комплексне покращення функціонування організації

в цілому. Передусім це стосується підвищення прозорості комунікацій між підрозділами, що сприятиме швидшому прийняттю управлінських рішень та зниженню ризику виникнення дублювання функцій. Поліпшення мотиваційної системи дозволить активізувати трудову поведінку персоналу, підвищити рівень їх ініціативності та сформувати стійку зацікавленість у досягненні спільних результатів.

Таблиця 3.6 – Очікуваний ефект від упровадження заходів внутрішнього маркетингу ТзОВ «Львівхолод»

Напрями	Кількісні індикатори
комунікаційний	скорочення часу на узгодження рішень на 20–30%; зменшення помилок на 15–25%
мотиваційний	продуктивність +10–20%; залученість +15–30%; зменшення плинності на 10–15%
технологічний	скорочення часу обробки інформації на 25–40%; оперативний контроль
культурний	лояльність +15–25%; краща командна взаємодія

Упровадження технологічних рішень, зокрема вдосконалення автоматизації процесів та інтеграції інформаційних платформ, забезпечить скорочення часу на обмін даними, оптимізацію контрольних процедур і підвищення точності управлінської інформації. Паралельно формування здорової корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії сприятиме зростанню лояльності працівників, покращенню психологічного клімату та зменшенню рівня внутрішніх конфліктів.

У сукупності ці зміни дадуть змогу підвищити загальну ефективність внутрішніх бізнес-процесів, зміцнити конкурентні переваги підприємства та створити підґрунтя для подальшого розвитку системи внутрішнього маркетингу ТзОВ «Львівхолод». Такий ефект має як короткостроковий, так і довгостроковий характер, забезпечуючи стабільне вдосконалення управлінської діяльності та результативності персоналу.

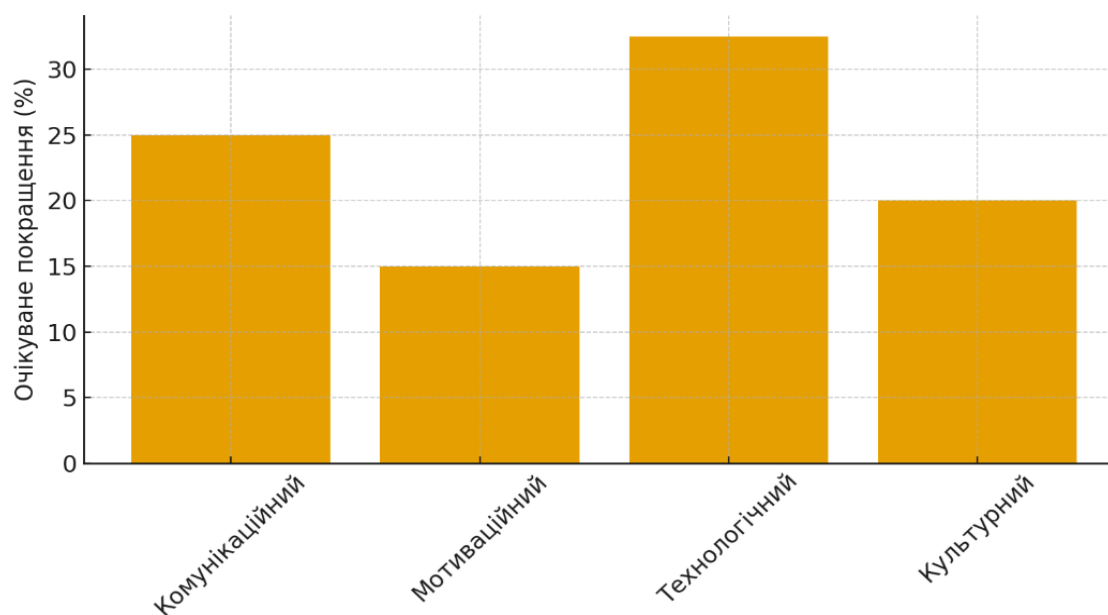


Рис.3.2 Очікуване покращення внутрішнього маркетингу

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів здатне значно підвищити організаційну ефективність ТЗОВ «Львівхолод» у середньостроковій перспективі (6–12 місяців).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснивши аналіз маркетингового планування діяльності підприємства ТзОВ «Львівхолод» можна зробити висновки, що маркетингове планування є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством, який забезпечує узгодженість цілей, засобів і ресурсів для досягнення стійкої конкурентної позиції. Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективне планування маркетингової діяльності ґрунтується на комплексному використанні методів стратегічного аналізу, оцінці ринкових можливостей та формуванні адаптивної моделі управління.

Проведене дослідження нормативно-правової бази свідчить, що в Україні сформовано достатнє законодавче підґрунтя для розвитку маркетингової діяльності, яке забезпечує правові умови для вільної конкуренції, захисту прав споживачів і регулювання комерційних відносин.

Аналіз діяльності ТзОВ «Львівхолод» дозволив визначити, що підприємство займає провідні позиції в регіональному ринку роздрібної торгівлі, має розгалужену торговельну мережу, сформовану репутацію та стабільний обсяг реалізації.

Компанія досить активно розвиває напрям власних торгових марок, що є важливим стратегічним напрямом у сучасному ритейлі. Власні бренди – такі як «Кухарочка», «Традиція», «То є Просто», «Глянець», «Сірко» та інші – дозволяють підвищити маржинальність продажів, зміцнити імідж торговельної мережі та створити додану вартість у сприйнятті споживача. Станом на 2024 р. у портфелі підприємства виділяють сім основних торгових марок, які налічують понад 700 позицій асортименту.

Упродовж 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало позитивну динаміку доходів: показник виручки зріс із 5281 млн. грн до 6452 млн. грн. Це створило необхідний фінансовий ресурс для подальшого розвитку торговельної діяльності.

На початку 2025 р. ТзОВ «Львівхолод» запустили мобільний застосунок для мережі «Рукавичка», що забезпечив постійну доступність бренду для

клієнтів через смартфон. Важливим елементом застосунку став гейміфікований інструмент, що стимулює клієнтів до регулярних покупок та взаємодії з додатком. Окрім цього, щоденна ігрова активність дозволяє користувачам отримувати бонуси. Програму також забезпечує глибоку аналітику поведінки споживачів та дозволяє точніше сегментувати аудиторію й персоналізувати пропозиції.

При застосуванні моделі 7P у роботі комплексно досліджено всі ключові елементи маркетингової системи – від товарної політики й комунікацій до роботи персоналу та організації внутрішніх процесів. Отримані результати демонструють високий рівень результативності. Компанія ефективно управляє асортиментом, ціновою політикою та каналами збуту, активно впроваджує цифрові інструменти, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та росту показників продажу. Мобільний застосунок і персоналізований маркетинг стають ключовими напрямками розвитку.

Цільова аудиторія ТЗОВ «Львівхолод», що представлена покупцями мережі магазинів «Рукавичка», характеризується відносно збалансованим розподілом за статтю. У структурі покупців загалом переважають жінки (54%), оскільки вони частіше відповідають за планування сімейних покупок, формування споживчого кошика та контроль якості товарів. Жінки частіше здійснюють регулярні закупівлі, більш уважно ставляться до акцій, знижок та програм лояльності, що робить їх основною цільовою групою для персоналізованих пропозицій. Чоловіки, хоча й становлять меншу частку покупців (46%), частіше здійснюють швидкі покупки «по дорозі», віддають перевагу товарам швидкого приготування, напоям, снекам та готовим стравам.

Найбільша частка цільової аудиторії припадає на групу 35–44 роки (21%). Це свідчить, що основна аудиторія – люди середнього віку, які мають стабільний дохід та здійснюють регулярні покупки для сім'ї.

Розподілу клієнтів за сімейним станом показує, що найбільшу частку (52%) становлять особи, які перебувають у шлюбі або мають постійного партнера. Це вказує на те, що ключовим сегментом компанії є сімейні покупці,

які зазвичай здійснюють регулярні, заплановані придбання для забезпечення потреб домогосподарства.

ТзОВ «Львівхолод» працює на ринку серед діючих конкурентів, які намагаються збільшити частку ринку за рахунок агресивних цінових стратегій, розширення мережі магазинів та інновацій у сфері клієнтського сервісу. Аналіз основних конкурентів ТзОВ «Львівхолод» продемонстрував, що Сільпо є важливим конкурентом, особливо в сегменті супермаркетів із середнім та вищим рівнем сервісу. АТБ є найжорсткішим конкурентом у ціновому сегменті. Якщо ТзОВ «Львівхолод» прагне розвивати супермаркети з акцентом на доступні ціни, АТБ буде прямим конкурентом. Ашан представляє сильного конкурента у сегменті «великий магазин/гіпермаркет».

SWOT та PEST-аналізи засвідчили, що зовнішнє середовище підприємства є достатньо динамічним і містить як потенційні можливості (зростання попиту на локальні продукти, розвиток регіонального ритейлу, цифровізація торгівлі), так і суттєві загрози (посилення конкуренції, коливання цін, зміни законодавства). Внутрішні ресурси підприємства дозволяють ефективно реагувати на ринкові зміни, однак потребують вдосконалення у сфері стратегічного планування та внутрішнього маркетингу.

У результаті проведених досліджень було сформовано напрями вдосконалення маркетингового планування, спрямовані на оптимізацію стратегічних і тактичних рішень, покращення взаємодії з цільовою аудиторією, підвищення ефективності рекламних активностей та розвиток корпоративної культури.

Загалом результати роботи підтверджують, що ТзОВ «Львівхолод» має значний потенціал для підвищення ефективності маркетингової діяльності, а запропоновані заходи дозволять забезпечити стабільне зростання підприємства в умовах конкурентного ринку.

Нами розроблено модель процесу стратегічного та тактичного планування для ТзОВ «Львівхолод», що дасть змогу підприємству не лише ефективніше планувати маркетингові дії, але й вибудовувати більш стійку

систему стратегічного розвитку, адаптовану до динамічних умов ринку та змін у конкурентному середовищі.

Модель передбачає чітке розмежування стратегічного та тактичного рівнів планування, проте водночас забезпечує їх постійну взаємодію. На стратегічному рівні формується бачення розвитку компанії, визначаються ключові напрями зростання, цільові сегменти та позиціонування. На тактичному ж рівні ці орієнтири трансформуються в конкретні маркетингові програми, календар активностей, бюджети та інструменти реалізації.

Також нами наведено систематизований перелік ключових стратегічних цілей компанії та відповідних тактичних інструментів, які забезпечують їх досягнення. Такий підхід дає змогу побачити логічний зв'язок між довгостроковими пріоритетами та оперативними завданнями, оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю.

Здійснена оцінка очікуваного ефекту комплексу заходів із удосконалення внутрішнього маркетингу дала можливість спрогнозувати вплив запропонованих рішень на діяльність ТзОВ «Львівхолод», визначити потенційні зміни у роботі персоналу, рівні комунікацій, технологічному забезпеченні та корпоративному середовищі. Такий розрахунок дозволив оцінити доцільність фінансових можливостей у запропоновані інструменти, визначити можливі економічні та організаційні переваги, а також оцінити загальний вплив системи внутрішнього маркетингу на ефективність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амонс С. Е. Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. С. 10-15. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24977.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)
2. Асоціація ритейлерів України. Інформаційний сайт портал №1 про ритейл в Україні. URL: RAU.UA. (дата звернення: 17.11.2025)
3. Вествуд Дж. Як скласти маркетинговий план: посібник. К: Фабула, 2020. 176 с.
4. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлений гравці основних галузей торгівлі України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-vyakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani. (дата звернення: 18.11.2025)
5. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 83-102.
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030436?an=33> (дата звернення: 23.10.2025).
7. Гребіняк Л. Як змусити стратегію працювати: ефективне виконання та зміни / пер. з англ. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.
8. Григорчук Т. В. Маркетинг: навч. посібник для дистанційного навчання. Ч. 2. К: Університет «Україна», 2007. URL: <https://surl.li/ihvolw>. (дата звернення: 12.09.2025).
9. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 11.11.2025)
10. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104. Ч.2.

C.191-201. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf>. (дата звернення: 22.11.2025)

11. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

12. Дробязко С. І. Маркетингові технології взаємодії зі споживачами як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 302–307.

13. Захарова О. В., Клівак О. О. Конкурентоспроможність підприємства на прикладі інноваційної бізнес-моделі «Indetex». *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*: зб. матеріалів Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців. Покровськ: ДонНТУ, 2018, 134 с. С. 41-44.

14. Ковбас І., Ковбас Г. Правові чинники маркетингової діяльності: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 314 (1). С. 279–284. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-42> (дата звернення: 03.10.2025).

15. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Наукові праці Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 332-336.

16. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2018. 528 с.

17. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2019. 720 с.

18. Кравченко А. А., Кривошеева К. Л. Глобальні бренди у міжнародній маркетинговій діяльності ТНК. «Наукова весна» 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро : НТУ «ДП», 2023. С. 441-443.

19. Криштопа М. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка*,

фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. Випуск № 9. 2018. С. 156-165.

20. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Дудінь Б. Є. Дослідження конкурентоспроможності товарів власних торгових марок торговельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 426–432. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/83.pdf>. (дата звернення: 18.11.2025)

21. Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. Маркетинг підприємства : підручник Центр навч. літ., 2012. 612 с.

22. Лук'янова, В., Кирилюк, М. Внутрішня торгівля України: тренди, прогнози, структурні зміни. *Economic Analysis* 2024. Vol. 34, No. 4. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.154>. (дата звернення: 11.11.2025)

23. ЛьвівХолод : офіційний сайт. URL: <https://www.lvivcold.com.ua/> (дата звернення: 12.11.2025)

24. Маркетинг: навчальна допомога / В. В. Липчук та ін. ; за заг. ред. В. В. Липчука. Львів : Магнолія. 2006, 2012. 456 с.

25. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні 2017. С. 278–302. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>. (дата звернення: 03.01.2025)

26. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін. Маркетинг : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. 10.

27. Падерін І. Д., Романов О. В., Титовец Є. С. Розвиток інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1(43). С. 120-124.

28. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 345–354. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>. (дата звернення: 10.11.2025)

29. Податковий Кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatki->

ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/plata-za-zemlyu--fizichni-oso/normativno-pravovi-akti/63224.html (дата звернення: 19.10.2025).

30. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222811> (дата звернення: 12.11.2025).

31. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 12.11.2025).

32. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/z960236?an=0&ed=2020_10_16 (дата звернення: 12.11.2025).

33. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 No2297-VI (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102297> (дата звернення: 12.11.2025).

34. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII (поточна редакція від 24.12.2024). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T233153> (дата звернення: 12.11.2025).

35. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 No270/96-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960270> (дата звернення: 10.11.2025).

36. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. №10-12. С. 108-112.

37. Рукавичка : офіційний сайт. URL: <https://rukavychka.ua/>. (дата звернення: 19.11.2025)

38. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник* 2010. № 1(26). С. 84-92.

39. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : підручник. Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2020. 347 с.

40. Товканець Г. В., Кравченко Т. М. Теоретичні засади підготовки фахівців із маркетингу у Великобританії. Мукачево : Редакційно видавничий центр МДУ, 2022. 180 с.

41. Top-190 українських продуктових ритейлерів за кількістю магазинів 2024. URL: <https://allretail.ua/researches/top190-ukrainian-food-retailers-by-number-of-stores-2024>. (дата звернення: 18.11.2025)

42. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 №435-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435?an=843070> (дата звернення: 12.11.2025)

43. Kotler Marketing Group, Inc. Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing. URL: https://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml/ (дата звернення: 12.11.2025 р.)

44. Porter M. E. Konkurentna stratehiia: metody analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Translated from English. Kyiv: Folio. 2020. 368 p.