

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

(шифр і назва)

(за видами економічної діяльності)»

форма навчання

денна

Здобувач:

Сурова Марія Валеріївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Коваленко Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Боровиков О. В.

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів*

без відповідних посилань

Марія СУРОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 «ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
 Факультет економіки та бізнес-адміністрування
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент організацій і адміністрування</u> <u>(за видами економічної діяльності)»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«06» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Сурова Марія Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління маркетинговою діяльністю» ТОВ «АРИУС ТРЕЙД».

затверджена наказом ректора від 11.09.2025 р. №1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статут ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», веб ресурси, літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно дослідити особливості внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», надати загальну характеристику його діяльності та структури управління маркетингом. Слід провести фінансово-економічний аналіз підприємства, включаючи оцінку доходів, витрат, ліквідності, рентабельності та структури активів і пасивів. Визначити проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю та запропонувати напрями її вдосконалення, обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів і оцінити їх вплив на конкурентоспроможність та подальший розвиток підприємства.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми та формули, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх

вирішення.

Теоретичний розділ: табл. – 6; форм. – 4.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 14; рис. – 3; форм. – 12.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 9; форм. – 9.

6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, розробка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	07.10.2025 - 15.10.2025	виконано
2.	Збір статистичних матеріалів, даних фінансової звітності підприємства, аналітична обробка. Написання аналітичного розділу	до 30.10.2025	виконано
3.	Формування стратегічних пропозицій, прогнозних розрахунків, підготовка проектного розділу та висновків. Первинне редагування	до 20.11.2025	виконано
4.	Компонування остаточного варіанту кваліфікаційної роботи, форматування та перевірка у нормоконтролера	до 02.12.2025	виконано
5.	Врахування зауважень та погодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника	до 03.12.2025	виконано
6.	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи	до 09.12.2025	виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц. Коваленко Ю.О.	07.10.2025	15.10.2025
Розділ 2	к.е.н., доц. Коваленко Ю.О.	16.10.2025	30.10.2025
Розділ 3	к.е.н., доц. Коваленко Ю.О.	31.10.2025	20.11.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Юлія КОВАЛЕНКО

(підпис керівника)

(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

Марія СУРОВА

(підпис здобувача)

(власне ім'я та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- BI (Business Intelligence) — бізнес-аналітика.
- CAC (Customer Acquisition Cost) — загальна вартість залучення клієнта.
- CDP (Customer Data Platform) — платформа даних про клієнтів.
- COGS (Cost of Goods Sold) — собівартість реалізованої продукції.
- CPA (Cost per Acquisition) — вартість залучення клієнта.
- CPL (Cost per Lead) — вартість контакту потенційного клієнта.
- CRM (Customer Relationship Management) — система управління взаєминами з клієнтами.
- CTR (Click Through Rate) — клікабельність оголошення.
- DIO (Days Inventory Outstanding) — оборотність запасів у днях.
- DSO (Days Sales Outstanding) — період погашення дебіторської заборгованості.
- GPM (Gross Profit Margin) — валова рентабельність.
- GP (Gross Profit) — валовий прибуток.
- LTV (Lifetime Value) — життєва цінність клієнта.
- NP (Net Profit) — чистий прибуток.
- NPM (Net Profit Margin) — чиста рентабельність.
- NPS (Net Promoter Score) — чистий індекс лояльності клієнтів.
- OP (Operating Profit) — операційний прибуток.
- OPM (Operating Profit Margin) — операційна рентабельність.
- ROA (Return on Assets) — рентабельність активів.
- ROAS (Return On Advertising Spend) — окупність рекламних витрат.
- ROE (Return on Equity) — рентабельність власного капіталу.
- ROI (Return on Investment) — рентабельність інвестицій.
- ROMI (Return on Marketing Investment) — рентабельність маркетингових інвестицій.
- SEO (Search Engine Optimization) — пошукова оптимізація.
- VMI (Vendor-Managed Inventory) — система управління запасами постачальником.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «АРИУС ТРЕЙД». Метою роботи є виявлення проблем у функціонуванні маркетингової системи, оцінка ефективності маркетингових інструментів та обґрунтування шляхів підвищення результативності маркетингової діяльності в умовах динамічного ринку.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління маркетингом, розглянуто сучасні концепції та методи оцінювання ефективності маркетингових рішень. У другому розділі проаналізовано організаційно-економічні характеристики ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», його фінансові показники за 2022–2024 рр., ефективність маркетингових комунікацій, визначено ключові проблеми та проведено SWOT-аналіз.

У третьому розділі запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності: впровадження CRM та CDP, оптимізація управління запасами, підвищення результативності рекламних кампаній та розвиток цифрових інструментів. Проведено кількісну оцінку очікуваних ефектів і розроблено трирічний прогноз, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

Результати роботи мають практичну значущість для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Ключові слова: маркетингова діяльність, ефективність, цифровізація, CRM, SEO, прогнозування попиту, рентабельність.

ABSTRACT

The qualification thesis examines the theoretical, analytical, and practical aspects of marketing management in a retail enterprise, using LLC “ARIUS TRADE” as a case study. The purpose of the work is to identify weaknesses in the company’s marketing system, assess the effectiveness of marketing tools, and substantiate approaches to improving marketing performance under dynamic market conditions.

The first chapter summarizes the theoretical foundations of marketing management, modern marketing concepts, and methods for evaluating the effectiveness of marketing decisions. The second chapter provides an analysis of the organizational and economic characteristics of LLC “ARIUS TRADE,” its financial indicators for 2022–2024, the efficiency of marketing communications, key problems, and presents a SWOT analysis.

The third chapter offers a set of recommendations for improving marketing activities, including CRM and CDP implementation, inventory management optimization, enhancement of advertising campaign performance, and the development of digital marketing tools. A quantitative assessment of expected effects and a three-year financial forecast confirm the economic feasibility of the proposed measures.

The obtained results have practical significance for improving the enterprise’s competitiveness and overall marketing efficiency. Keywords: marketing activities, efficiency, digitalization, CRM, SEO, demand forecasting, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічний зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	12
1.2 Концепції та моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	15
1.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	23
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	26
2.3 Специфіка управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	50
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	57
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	57
3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».....	77
3.3. Оцінка та прогнозування ефективності запропонованих заходів.....	89
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем динамізму, конкуренції та невизначеності ринкового середовища. Це вимагає від підприємств не лише оперативної адаптації до змін, а й формування ефективних систем управління, зокрема у сфері маркетингової діяльності. В умовах цифровізації бізнесу, зростання ролі бренду та поведінкових змін споживачів маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому вдосконалення управління маркетинговою діяльністю є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту.

ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» - українське підприємство, яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі взуттям, аксесуарами та одягом під брендом *Estro*. За останні роки компанія продемонструвала значне зростання рівня впізнаваності торгової марки, розширення асортименту та зміцнення позицій на ринку *fashion-ритейлу*. Проте зростаюча конкуренція, інфляційні коливання, вплив воєнних дій на споживчу активність та розвиток онлайн-каналів продажу вимагають від керівництва підприємства посилення системи маркетингового управління, підвищення її аналітичної та стратегічної спрямованості.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління маркетинговою діяльністю в умовах трансформації споживчої поведінки, розвитку електронної комерції та зміни конкурентного середовища. Сьогодні маркетинг виступає не лише як функція просування продукції, а як інтегрований процес створення споживчої цінності, побудови довгострокових відносин із клієнтами та формування сталого іміджу бренду. Для компаній *fashion-сегменту*, таких як ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», ефективне маркетингове управління визначає не лише обсяги продажів, а й рівень лояльності цільової аудиторії, імідж бренду та прибутковість бізнесу загалом.

Метою дослідження є аналіз, оцінка та вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «АРИУС

ТРЕЙД” з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких основних завдань:

- розкрити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначити її сутність, структуру й функції;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АРІУС ТРЕЙД» і провести комплексний аналіз його маркетингової та фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати основні показники ефективності маркетингової діяльності підприємства, виявити ключові проблеми та слабкі сторони управління;
- розробити напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, з урахуванням сучасних тенденцій digital-маркетингу та поведінки споживачів;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії бренду Estro у коротко- та середньостроковій перспективі.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Предметом дослідження є методичні та практичні засади вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на прикладі ТОВ «АРІУС ТРЕЙД».

Методологічну основу дослідження становлять сучасні теорії маркетингу, менеджменту та економіки підприємства, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного управління, маркетингового аналізу та цифрових технологій у бізнесі. У процесі виконання роботи застосовано такі методи:

- аналітичний — для оцінки фінансово-економічного стану підприємства;
- порівняльний — для дослідження динаміки основних маркетингових показників;
- структурно-логічний — для узагальнення теоретичних аспектів;

- графічний і табличний — для наочного відображення результатів дослідження;
- економіко-математичний — для прогнозування змін маркетингової ефективності;
- SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін маркетингової політики компанії.

Інформаційною базою роботи є офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансові звіти ТОВ «АРІУС ТРЕЙД», дані аналітичної системи YouControl, корпоративний сайт та офіційні сторінки бренду Estro, а також наукові праці й публікації провідних фахівців у галузі маркетингу.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства, у другому - проведено практично-аналітичну оцінку ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АРІУС ТРЕЙД», а у третьому було обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, розроблено комплекс цифрових та організаційних заходів, а також здійснено оцінку й прогнозування їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства

В умовах ринкової економіки маркетинг став одним із ключових елементів системи управління підприємством. Його головна мета полягає у забезпеченні взаємодії підприємства з ринком, вивченні потреб споживачів і розробленні стратегій, спрямованих на задоволення цих потреб із максимальною ефективністю для підприємства [23]. Економічний зміст управління маркетинговою діяльністю полягає у цілеспрямованому впливі на ринкові процеси, формуванні попиту та створенні стійких конкурентних переваг.

Управління маркетинговою діяльністю - це комплекс дій, спрямованих на планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль маркетингових процесів підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Це не лише управління рекламними кампаніями чи продажами, а системний процес, який охоплює дослідження ринку, прогнозування попиту, розробку товарної політики, цінових стратегій, вибір каналів збуту та інструментів комунікацій [6].

Маркетингове управління тісно пов'язане з фінансовими результатами: ефективна маркетингова політика дозволяє збільшити обсяги продажу, підвищити прибутковість, прискорити оборотність капіталу. У цьому контексті маркетинг можна розглядати як інвестицію у ринкову позицію підприємства, яка приносить віддачу у вигляді сталого доходу та зростання ринкової вартості бізнесу [29].

Маркетингова діяльність має багатовимірний економічний зміст, оскільки вона пов'язана з використанням ресурсів підприємства для досягнення ринкових результатів. Вона поєднує у собі функції аналітичну, виробничу, збутову, фінансову, комунікаційну та інноваційну.

Таблиця 1.1

Основні економічні складові управління маркетинговою діяльністю
підприємства

Складова	Характеристика	Економічне значення
Аналітична	Вивчення ринку, поведінки споживачів, конкурентів, попиту, ціноутворення	Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень
Планова	Розроблення маркетингових стратегій і планів	Дозволяє оптимально розподіляти ресурси
Організаційна	Формування структури управління маркетингом	Забезпечує ефективну взаємодію підрозділів
Мотиваційна	Стимулювання персоналу до досягнення маркетингових цілей	Підвищує продуктивність і результативність
Контрольна	Моніторинг реалізації маркетингових заходів	Гарантує досягнення запланованих результатів
Інноваційна	Впровадження нових технологій і методів маркетингу	Підвищує конкурентоспроможність підприємства

Сучасне підприємство функціонує в умовах насиченого ринку, коли попит формується не лише якістю товару, а й емоційною привабливістю бренду, сервісом, рівнем комунікацій та репутацією. Тому економічна роль маркетингу полягає у забезпеченні гармонізації інтересів підприємства і споживача, у створенні вартості для клієнта, що водночас генерує прибуток для виробника [23].

Управління маркетингом базується на низці принципів, що визначають його логіку та ефективність:

1. Орієнтація на споживача – усі рішення мають прийматися з урахуванням потреб і переваг цільової аудиторії.
2. Інтеграція маркетингу у загальну систему управління – маркетинг не є ізольованою функцією, а елементом стратегічного управління.

3. Наукова обґрунтованість – рішення приймаються на основі аналітичних даних і ринкових досліджень.
4. Комплексність – поєднання інструментів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.
5. Гнучкість – швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.
6. Соціальна відповідальність – маркетинг має враховувати не лише економічну вигоду, а й етичні, екологічні та соціальні аспекти.

Принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства представлено в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Принцип	Сутність	Вплив на діяльність підприємства
Орієнтація на споживача	Формування політики, виходячи з потреб ринку	Підвищення лояльності клієнтів
Комплексність	Єдність елементів маркетинг-міксу	Узгодженість дій і стабільність позицій
Гнучкість	Реагування на зміни середовища	Збереження конкурентоспроможності
Інноваційність	Використання нових технологій	Підвищення ефективності комунікацій
Контрольованість	Постійний моніторинг рішень	Зменшення ризиків маркетингових помилок

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є складною, багаторівневою системою, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Його економічний зміст полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства шляхом ефективного використання ринкових можливостей, підвищення вартості бренду та формування довгострокових конкурентних переваг [6].

Маркетинг виступає не лише як функціональний елемент менеджменту, а як стратегічна концепція, яка визначає місію, цілі та напрями розвитку підприємства. Раціональне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищити фінансову стійкість, забезпечити приріст ринкової частки, оптимізувати асортимент і збільшити лояльність споживачів [3].

Маркетингове управління виступає основою для прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо:

- асортиментної політики;
- формування ціни;
- вибору каналів збуту;
- управління клієнтським досвідом;
- планування рекламних кампаній.

Таким чином, економічний зміст управління маркетинговою діяльністю полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку шляхом поєднання ринкових механізмів попиту й пропозиції з внутрішніми ресурсами підприємства для досягнення стратегічних цілей.

1.2. Концепції та моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетинговою діяльністю спирається на систему концепцій і моделей, які відображають еволюцію наукових підходів до розуміння ринку, споживача та взаємодії між ними. Ці концепції формують основу стратегічних рішень підприємства, визначають структуру його маркетингової системи, методи комунікації, політику ціноутворення й управління брендом [23].

Ефективність маркетингового управління значною мірою залежить від того, яку саме концепцію приймає підприємство як базову. У теорії та практиці маркетингу розрізняють низку ключових концепцій, які зумовили формування сучасних моделей маркетингового менеджменту.

Еволюція основних концепцій управління маркетинговою діяльністю підприємства представлена в табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Еволюція основних концепцій управління маркетинговою діяльністю підприємства

Концепція	Період формування	Основна ідея	Орієнтація управління	Характерні риси
Виробнича	Початок ХХ ст.	Споживачі віддають перевагу доступним товарам	На ефективність виробництва	Масове виробництво, мінімізація витрат
Товарна	1920–1940 рр.	Споживачі обирають якісні товари	На вдосконалення продукції	Інновації, контроль якості
Збутова	1940–1950 рр.	Товар потрібно активно продавати	На просування і стимулювання збуту	Реклама, знижки, персональні продажі
Маркетингова	1960–1980 рр.	Задоволення потреб споживача	На дослідження ринку	Сегментація, позиціонування
Соціально-етична	1980–2000 рр.	Урахування суспільних цінностей	На етичну відповідальність бізнесу	Екологічність, корпоративна етика
Сучасна (цифрова)	2000–2020 рр.	Клієнтоорієнтована на цифрова взаємодія	На індивідуалізацію пропозицій	CRM, Big Data, digital-комунікації

Кожна з концепцій є відображенням економічного розвитку свого часу. Так, виробнича концепція домінувала в період індустріалізації, коли головним завданням підприємства було забезпечити обсяг виробництва, а не якість чи сервіс. Згодом товарна концепція акцентувала увагу на вдосконаленні продукції, що сприяло розвитку інновацій.

У повоєнний період з'явилася збутова концепція, яка наголосила на активному стимулюванні продажів через рекламу, що стало підґрунтям для

формування сучасних комунікаційних стратегій. З 1960-х років у центрі уваги опинився споживач, і саме маркетингова концепція започаткувала перехід від виробничо-орієнтованих до клієнтоцентричних стратегій. Подальший розвиток суспільства зумовив появу соціально-етичної концепції, яка передбачає гармонізацію інтересів бізнесу, споживача та суспільства [43].

Нарешті, цифрова концепція маркетингу характеризується орієнтацією на інтерактивну взаємодію зі споживачем, використанням цифрових каналів і технологій для персоналізованих комунікацій.

На основі вищезазначених концепцій сформувалися практичні моделі управління маркетингом, які відображають структуровану логіку процесів планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій.

Модель управління визначає, яким чином підприємство здійснює аналіз ринку, формує маркетингову політику та оцінює її результати. Вона слугує своєрідною «картою дій» для менеджерів, допомагаючи координувати роботу підрозділів і досягати поставлених цілей (табл.1.4):

Таблиця 1.4

Класичні та сучасні моделі управління маркетинговою діяльністю

Модель / Автор	Сутність	Ключові елементи управління	Практичне значення
Модель 4P (Ф. Котлер)	Маркетинг-мікс із чотирьох елементів: Product, Price, Place, Promotion	Управління товаром, ціною, збутом і просуванням	Універсальна модель планування маркетингової стратегії
Модель 7P (Ж.-Ж. Ламберн)	Розширений маркетинг-мікс для сфери послуг	Додатково: People, Process, Physical evidence	Орієнтація на сервіс і клієнтський досвід
Brand Equity Model (Д. Аакер)	Формування капіталу бренду через довіру і впізнаваність	Якість сприйняття, лояльність, асоціації бренду	Підвищення цінності компанії через бренд
CRM-модель (Customer	Побудова довгострокових	Індивідуальний підхід,	Підвищення лояльності та повторних покупок

Relationship Management)	відносин зі споживачем	персоналізація, утримання клієнта	
Модель / Автор	Сутність	Ключові елементи управління	Практичне значення
SOSTAC-модель (P. Smith)	Цифрове планування маркетингу	Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control	Структурований підхід до планування digital-кампаній
Customer Value Model (CVM)	Створення споживчої цінності як основи управління	Аналіз очікувань і вигод клієнта	Підвищення задоволеності й конкурентоспроможності

Класичні моделі управління маркетингом (зокрема 4P і 7P) фокусуються на товарі, ціні, розподілі та комунікаціях, тобто мають продуктово-ринкову спрямованість. Їхня перевага полягає у системності, однак вони часто не враховують поведінкові та емоційні аспекти споживачів.

- Сучасні підходи — CRM, SOSTAC, CVM — виводять маркетинг на рівень стратегічного управління відносинами зі споживачами.
- CRM-система дозволяє не лише вести базу клієнтів, а й аналізувати їхній життєвий цикл, прогнозувати поведінку та оптимізувати комунікації.
- SOSTAC-модель надає гнучкий алгоритм стратегічного планування, що охоплює всі етапи — від аналізу ситуації до контролю результатів.
- Customer Value Model концентрує увагу на створенні цінності для клієнта як ключового показника ефективності маркетингу.

У поєднанні ці підходи формують сучасну парадигму маркетингового управління, що базується на даних, цифрових технологіях, клієнтоцентричності та безперервному удосконаленні бізнес-процесів. Розвиток концепцій маркетингу демонструє закономірний перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на споживача [14].

Сучасні моделі управління маркетинговою діяльністю відображають комплексний підхід до управління ринковими процесами, у якому поєднуються аналітика, стратегічне планування, інновації та цифрові технології. Інтеграція класичних і сучасних моделей дозволяє підприємствам підвищувати ефективність маркетингової політики, формувати довгострокові відносини зі споживачами та створювати унікальну цінність для клієнта [37].

Таким чином, маркетингове управління перетворюється на ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства, що визначає його позицію на ринку, рівень конкурентоспроможності та фінансову стабільність.

1.3. Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Ефективне управління маркетинговою діяльністю потребує систематичного контролю та аналізу результатів, що досягаються в процесі реалізації маркетингових стратегій. Оцінка ефективності дає змогу визначити, наскільки виправданими є витрати на маркетинг, чи забезпечує маркетингова діяльність зростання продажів, прибутковість і зміцнення позицій підприємства на ринку. Сучасна практика доводить, що без кількісної та якісної оцінки ефективності маркетингу неможливо забезпечити сталий розвиток підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тому особливої уваги потребує система показників і методів, які дозволяють оцінити як результативність маркетингових заходів, так і їхню економічну доцільність [31].

У науковій літературі та господарській практиці виділяють два основних підходи до оцінювання ефективності маркетингу - економічний (кількісний) та неекономічний (якісний). Перший базується на фінансових результатах і співвідношенні витрат і вигод, другий - на сприйнятті бренду, лояльності клієнтів і якості комунікацій (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Основні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги	Обмеження
Економічний (кількісний)	Визначає фінансову віддачу від маркетингових інвестицій	ROI, ROMI, CPA, CPL, маржинальний прибуток	Дає точні результати, базується на об'єктивних даних	Не враховує нематеріальні аспекти (бренд, довіра)
Неекономічний (якісний)	Оцінює нематеріальні результати маркетингу	Індекс лояльності (NPS), імідж бренду, рівень задоволеності споживачів	Враховує поведінкові аспекти клієнтів	Складність вимірювання, суб'єктивність оцінок

Показники економічної ефективності маркетингового управління включають:

1. Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). ROMI показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на маркетинг:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Приріст прибутку від маркетингових заходів}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100 \quad (1.1)$$

2. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100 \quad (1.2)$$

3. Собівартість залучення клієнта (CPA). CPA визначає вартість одного нового клієнта внаслідок проведення маркетингової кампанії:

$$\text{CPA} = \frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Кількість нових клієнтів}} \quad (1.3)$$

4. Вартість ліда (CPL). CPL показує, скільки коштує отримання одного потенційного клієнта (лід):

$$\text{CPL} = \frac{\text{Витрати на кампанію}}{\text{Кількість отриманих лідів}} \quad (1.4)$$

Система показників для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю представлена в табл. 1.6:

Таблиця 1.6

Система показників для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Інтерпретація результату
Фінансові	ROI	$(\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100$	Визначає загальну окупність витрат
	ROMI	$\text{Приріст прибутку} / \text{Витрати на маркетинг} \times 100$	Вимірює рентабельність маркетингових вкладень
Клієнтські	CPA	$\text{Витрати на маркетинг} / \text{Кількість клієнтів}$	Показує ефективність залучення
	CPL	$\text{Витрати} / \text{Кількість лідів}$	Оцінює ефективність digital-комунікацій
Комунікаційні	CTR (Click-Through Rate)	$\text{Кліки} / \text{Покази} \times 100$	Визначає привабливість рекламного оголошення
Брендові	NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів – % критиків	Вимірює рівень лояльності клієнтів

Окрім фінансових показників, важливо оцінювати поведінкові та комунікаційні результати, які формують нематеріальну цінність підприємства. До них належать:

- рівень задоволеності клієнтів (через анкетування, відгуки, аналіз соцмереж);
- оцінка іміджу бренду (бренд-аудит, фокус-групи);
- аналіз лояльності споживачів (індекс NPS, Customer Retention Rate).

Такі методи дозволяють оцінити не лише короткостроковий ефект маркетингової діяльності, але й довгострокову стійкість бренду, силу емоційного зв'язку з клієнтом та потенціал повторних покупок.

Система оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю має бути комплексною, включаючи як кількісні (економічні), так і якісні (поведінкові) показники. Лише поєднання фінансових індикаторів, таких як ROI, ROMI, CPA, з нефінансовими — рівнем лояльності чи іміджем бренду - дає змогу отримати повну картину результативності маркетингових зусиль підприємства [51].

Ефективна оцінка маркетингу стає основою для прийняття стратегічних рішень, оптимізації бюджетів, прогнозування ринкової динаміки та підвищення конкурентоспроможності компанії. Таким чином, маркетинговий контроль виступає не лише інструментом вимірювання, а й механізмом стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРИУС ТРЕЙД» є сучасним торговельним підприємством, основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля взуттям та шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах. Підприємство функціонує на українському ринку з 2013 року, за цей час сформувавши репутацію надійного постачальника якісних товарів та сумлінного партнера серед споживачів і контрагентів [69].

Діяльність компанії регламентується Статутом, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про господарські товариства» та іншими нормативно-правовими актами, що визначають особливості функціонування підприємств у сфері торгівлі. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що забезпечує самостійність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість організаційної структури та відповідальність у межах статутного капіталу.

Основною метою діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» є задоволення потреб споживачів у якісному взутті, аксесуарах та виробих зі шкіри, а також забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства. Місія компанії полягає у формуванні довгострокових партнерських відносин зі споживачами, підвищенні культури споживання та впровадженні європейських стандартів обслуговування в українську торговельну практику.

У своїй діяльності підприємство орієнтується на такі стратегічні пріоритети:

- постійне розширення асортименту продукції відповідно до тенденцій моди та споживчого попиту;
- підвищення рівня клієнтського сервісу;
- розширення географії присутності на ринку через відкриття нових торговельних точок і розвиток онлайн-продажів;

- удосконалення маркетингової політики на основі аналізу поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Асортимент продукції ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» налічує понад 1500 найменувань товарів, серед яких: чоловіче, жіноче та дитяче взуття, сумки, ремені, гаманці, аксесуари та засоби догляду за шкірою. Продукція постачається як від українських виробників, так і від європейських брендів - зокрема, з Польщі, Італії та Туреччини. Такий підхід дозволяє підтримувати баланс між ціною, якістю та стилем, орієнтуючись на різні групи покупців [69].

Серед партнерів компанії — дистриб'ютори та оптові фірми, що спеціалізуються на імпорті шкіряного взуття та аксесуарів. Уся продукція має сертифікати відповідності стандартам якості, що підвищує довіру споживачів і сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Маркетингова політика підприємства спрямована на підтримку сталих відносин із клієнтами, формування лояльності та залучення нових покупців. Для цього застосовуються такі інструменти, як сезонні знижки, дисконтні картки, участь у виставках, рекламні кампанії у соціальних мережах (Facebook, Instagram). Власний сайт компанії виступає не лише як інструмент продажу, а й як канал комунікації зі споживачами, де розміщуються новини, рекомендації, акції та огляди нових колекцій [67].

ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що сприяє ефективній координації дій між підрозділами. Організаційна структура є компактною, що дозволяє зберігати оперативність у прийнятті управлінських рішень та ефективно розподіляти функції між підрозділами. Злагоджена взаємодія між службами дає можливість досягати високого рівня обслуговування клієнтів і гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У структурі виділено такі основні управлінські ланки: директор, комерційний директор, відділ маркетингу, відділ продажів, бухгалтерія та

відділ кадрів. Функціональний розподіл згідно з організаційною структурою управління представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Функціональний розподіл згідно з організаційною структурою управління
ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Посада / підрозділ	Основні функції	Підпорядкування
Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне управління, ухвалення ключових рішень	-
Комерційний директор	Організація закупівель, управління товарними запасами, контроль збуту	Директору
Відділ маркетингу	Рекламна діяльність, аналітика продажів, формування асортиментної політики	Комерційному директору
Відділ продажів	Робота з клієнтами, обслуговування покупців, контроль виконання планів продажу	Комерційному директору
Бухгалтерія	Фінансовий облік, звітність, контроль витрат	Директору
Відділ кадрів	Підбір персоналу, кадровий облік, організація навчання	Директору

Важливе місце у діяльності підприємства займає персонал. На підприємстві працює близько 50 осіб, серед яких адміністративний персонал, менеджери з продажу, маркетологи, касири, комірники. Кадрова політика спрямована на підвищення професійної компетентності працівників, розвиток корпоративної культури, створення сприятливих умов праці та мотивації. Ринок роздрібної торгівлі взуттям характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» на українському ринку є такі компанії, як «INTERTOP», «Walker» та низка локальних магазинів. Конкурентні переваги ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» полягають у гнучкій ціновій політиці, уважному ставленні до клієнтів, індивідуальному підході та швидкому реагуванні на зміни попиту [47].

Клієнтська база компанії формується переважно за рахунок споживачів середнього класу віком від 25 до 50 років, які цінують якість, комфорт і сучасний дизайн. Постійна комунікація з покупцями, проведення опитувань і анкетувань дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміну споживчих уподобань. Таким чином, ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» є динамічним підприємством роздрібною торгівлі, яке поєднує стабільні традиції та сучасні підходи до управління. Наявність чіткої організаційної структури, налагоджених бізнес-процесів, системи управління персоналом і розвиненої маркетингової стратегії створює умови для подальшого зростання підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку взуття та шкіряних виробів [49].

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише активної участі у ринкових відносинах, але й високого рівня фінансової дисципліни, стратегічного планування та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічної ситуації та постійних трансформацій у законодавчому полі особливого значення набуває глибокий і всебічний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан суб'єкта господарювання, а й визначити тенденції його розвитку, виявити слабкі місця та резерви зростання ефективності [10].

В умовах постійних коливань ринку, зростання цін на енергоресурси та логістичні послуги, підприємства стикаються з потребою у постійному моніторингу власних фінансових показників. Своєчасна аналітична оцінка діяльності дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо зменшення витрат, підвищення оборотності активів, оптимізації асортиментної політики, розширення ринків збуту тощо. Таким чином,

комплексне дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» дає змогу сформувати об'єктивну картину його діяльності, виявити тенденції розвитку та розробити ефективні управлінські рекомендації.

Метою підрозділу є комплексна оцінка фінансових результатів і майнового стану ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» (бренд Estro) за 2022–2024 рр. на основі горизонтального та вертикального аналізів, а також системи показників ліквідності, рентабельності й ділової активності. Особливу увагу приділено узгодженості доходів і витрат, ефективності використання активів, структурі джерел фінансування та стабільності грошового потоку. Окремо враховано специфіку fashion-ритейлу: високу частку запасів, сезонність попиту, значимість промо-активностей і цифрових каналів збуту. Для розуміння фінансового стану ТОВ "Аріус Трейд" надається загальна характеристика фінансових результатів компанії за період з 2022 по 2024 роки (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	520 000	630 000	754 478,7
Собівартість реалізованої продукції	400 000	450 000	520 000
Валовий прибуток	120 000	180 000	234 478,7
Адміністративні витрати	32 000	36 000	40 000
Витрати на збут	80 000	95 000	120 000
Інші операційні витрати	16 000	18 000	20 000
Операційний прибуток/(збиток)	-8 000	31 000	54 478,7
Фінансові витрати	6 500	7 500	8 000
Прибуток до оподаткування	-14 500	23 500	46 478,7
Податок на прибуток	-500	6 000	11 988,5
Чистий прибуток/(збиток)	-14 000	17 500	34 490,2

Період аналізу охоплює три роки, протягом яких підприємство демонструвало стабільне зростання основних фінансових показників та поступове підвищення ефективності діяльності. Це свідчить про успішне впровадження сучасних маркетингових інструментів, розширення каналів збуту та підвищення ринкової впізнаваності бренду Estro [69].

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 520 000 тис. грн, що відображає обсяг реалізації товарів в умовах загальної економічної нестабільності. У 2023 році дохід зріс до 630 000 тис. грн, тобто на 110 000 тис. грн, або на 21,2 % порівняно з попереднім періодом. Зростання доходу було зумовлене розширенням роздрібною мережі, активізацією продажів через інтернет-магазин та маркетплейси, а також збільшенням середнього чеку за рахунок введення у продаж лінійки одягу та нових аксесуарів [63].

У 2024 році чистий дохід досяг 754 478,7 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 234 478,7 тис. грн (або на 45,1 %). Така позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення платоспроможного попиту в Україні та ефективне управління маркетинговими процесами на підприємстві [64].

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період також мала тенденцію до зростання — з 400 000 тис. грн у 2022 році до 520 000 тис. грн у 2024 році (приріст 30,0 %). Однак темпи зростання собівартості були нижчими, ніж темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на кінцеві фінансові результати.

Валовий прибуток підприємства збільшився з 120 000 тис. грн у 2022 році до 234 478,7 тис. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі (на 95,4 %). Це є наслідком оптимізації витрат, покращення асортиментної політики та зміщення фокусу на товари з вищою маржинальністю. Валовий прибуток у 2023 році становив 180 000 тис. грн, що на 50 % вище рівня 2022 року, а валова рентабельність (GPM) зросла з 23,1 % до 28,6 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Показники операційного прибутку демонструють ще більш суттєве поліпшення: якщо у 2022 році діяльність підприємства була збитковою (–8 000 тис. грн), то вже у 2023 році компанія отримала 31 000 тис. грн операційного прибутку, а у 2024 році — 54 478,7 тис. грн. Темп зростання операційного прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком становив 175,7 %, що є свідченням високої ефективності управлінських рішень.

Чистий фінансовий результат також зазнав позитивних змін. Якщо у 2022 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі –14 000 тис. грн, то у 2023 році вже було зафіксовано чистий прибуток 17 500 тис. грн, а у 2024 році цей показник зріс до 34 490,2 тис. грн, тобто майже подвоївся. Така динаміка свідчить про поступове зниження фінансових ризиків, зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Витрати на збут та адміністративні витрати залишалися контрольованими та мали тенденцію до помірному зростання. Так, адміністративні витрати збільшилися з 32 000 тис. грн до 40 000 тис. грн (+25 %), що пов'язано із загальним розширенням масштабу діяльності компанії.

Витрати на збут у 2024 році становили 120 000 тис. грн, що на 50 % більше, ніж у 2022 році. Основною причиною цього є активне просування товарів, запуск нових рекламних кампаній, підвищення активності в соціальних мережах і розширення присутності на онлайн-платформах (Kasta, Lamoda тощо).

Водночас зростання обсягу реалізації перекрило зростання витрат, що дало змогу забезпечити приріст чистого прибутку.

Підсумовуючи аналіз, можна зазначити, що ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022–2024 рр. продемонструвало позитивну фінансову динаміку. Основні тенденції такі:

- Чистий дохід зріс на 45,1 %;
- Валовий прибуток — на 95,4 %;

- Операційний прибуток — із –8 000 тис. грн до 54 478,7 тис. грн;
- Чистий прибуток — із від’ємного значення до 34 490,2 тис. грн.

Зростання рентабельності діяльності є наслідком збалансованої маркетингової політики, диверсифікації асортименту, гнучкої цінової стратегії та ефективного контролю за витратами. Це свідчить про те, що підприємство змогло адаптуватися до умов конкурентного ринку та закласти основу для подальшого розвитку у післякризовий період [63].

Показник чистого прибутку ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» протягом досліджуваного періоду не був стабільним, що видно з рис. 2.1:

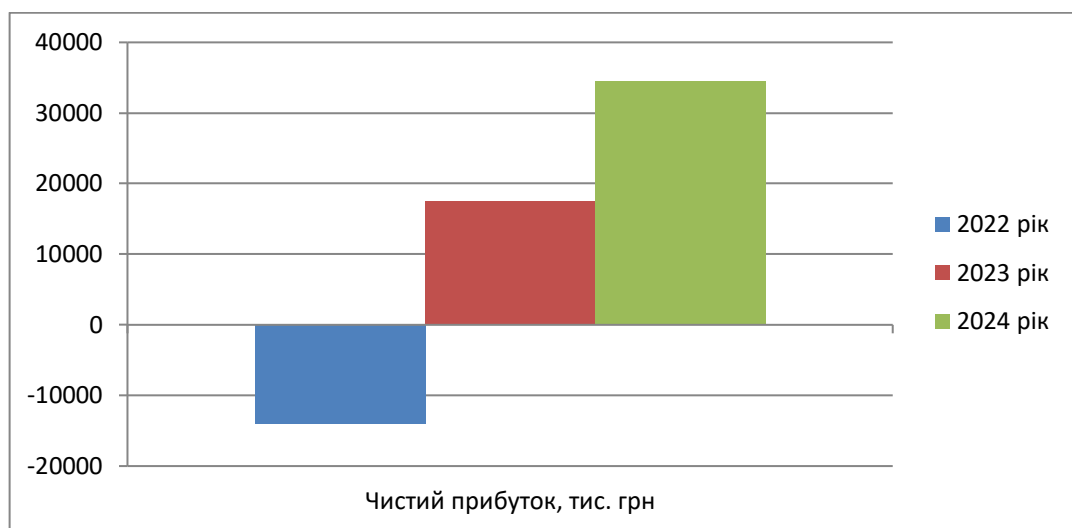


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр.

У 2022 році підприємство зазнало чистого збитку в розмірі –14 000 тис. грн, що стало прямим наслідком впливу пов’язаних із повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Початок воєнних дій спричинив різке зниження купівельної спроможності населення, скорочення споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів постачання та тимчасове припинення роботи частини магазинів компанії.

Окрім того, значна частина витрат у цей період мала незмінний або навіть зростаючий характер - орендна плата, заробітна плата персоналу, витрати на комунікації та безпеку. У результаті, навіть за умов часткової

адаптації бізнесу до нових реалій, підприємство не змогло забезпечити позитивний фінансовий результат.

Разом з тим, уже в цей період керівництво компанії почало активно перебудовувати систему збуту: було посилено онлайн-продажі, запущено спеціальні антикризові програми лояльності для клієнтів, а також розроблено гнучку політику ціноутворення, що заклало основу для відновлення діяльності у наступному році.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася - чистий прибуток становив 17 500 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення обсягів реалізації та успішну адаптацію до умов воєнної економіки. Компанія змогла оптимізувати операційні витрати, збільшити частку онлайн-продажів та відновити роботу більшості торгових точок, що позитивно вплинуло на фінансові результати. У 2024 році підприємство продовжило розвиток, досягнувши чистого прибутку 34 490,2 тис. грн, що на 96,5 % більше, ніж у 2023 році. Таке зростання пояснюється стабілізацією внутрішнього ринку, розширенням асортименту, посиленням позицій власного бренду Estro та ефективним управлінням собівартістю продукції.

Загалом, динаміка чистого прибутку ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022–2024 роках свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості компанії після кризи, спричиненої повномасштабною війною. Незважаючи на збитковість у 2022 році, підприємство зуміло не лише стабілізувати свою діяльність, а й вийти на рівень сталого прибуткового розвитку у 2023–2024 роках.

Таблиця 2.3

Показники чистого доходу та собівартості ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	520 000	630 000	754 478,7	119,7	145,1

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	400 000	450 000	520 000	115,6	130,0
---	---------	---------	---------	-------	-------

У період 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» характеризується стійкою позитивною тенденцією зростання обсягів реалізації та підвищенням прибутковості. Як видно з таблиці, чистий дохід підприємства зріс із 520 000 тис. грн у 2022 р. до 754 478,7 тис. грн у 2024 р., тобто на 45,1 % [63]. Таке зростання зумовлено низкою факторів, серед яких:

- відновлення споживчого попиту після вторгнення в 2022 році,
- активізація онлайн-продажів через власний інтернет-магазин та маркетплейси (Kasta.ua, Rozetka),
- розширення асортименту (введення одягу та аксесуарів поряд із взуттям).

У 2023 році, порівняно з кризовим 2022 роком, дохід збільшився на 21,2 %, що свідчить про початок відновлення ринку роздрібної торгівлі та підвищення довіри споживачів до українських брендів. Особливо важливо, що підприємство не лише збільшило обсяги реалізації, а й утримало контроль над собівартістю продукції. Темп приросту собівартості за два роки становив 30,0 %, що є нижчим за темп зростання доходу (45,1 %), - це свідчить про зростання ефективності управління витратами.

Далі наведена динаміка та детальний аналіз змін у чистому доході та собівартості реалізованої продукції ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за останні три роки, з визначенням відсоткових змін та їх впливу на фінансовий стан підприємства (рис. 2.2):

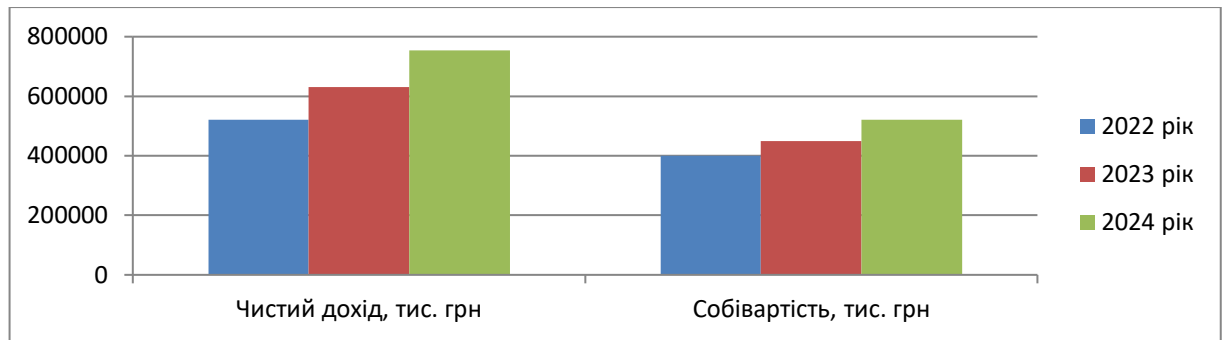


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та собівартості ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр.

Протягом трьох років підприємство демонструвало поступове нарощення обсягів доходів, що супроводжувалося контрольованим зростанням витрат, а це свідчить про підвищення рівня економічної стабільності та ефективності управління ресурсами.

Показники 2022 року відображають наслідки початкового етапу повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Через суттєві логістичні перебої, падіння споживчого попиту та закриття частини торговельних точок обсяг чистого доходу скоротився до 520 000 тис. грн, що стало природним результатом різкого зниження ділової активності на ринку. Собівартість реалізованої продукції при цьому становила 400 000 тис. грн, що зумовило незначну прибутковість або навіть тимчасові збитки у структурі фінансових результатів підприємства [47, 49].

Починаючи з 2023 року, компанія поступово відновила позиції на ринку, використовуючи гнучку стратегію управління збутом. Було активізовано інтернет-продажі, відновлено поставки через українських виробників і запроваджено ефективні маркетингові інструменти. Завдяки цьому чистий дохід зріс до 630 000 тис. грн (на 21 %), тоді як собівартість збільшилася лише на 12,5 %. Це дозволило досягти позитивної динаміки у формуванні валового прибутку та закласти основу для стабільного зростання у наступному періоді.

У 2024 році результати діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» стали найкращими за весь аналізований період. Дохід від реалізації підвищився до

754 478,7 тис. грн, а собівартість - до 520 000 тис. грн, що свідчить про зростання виробничих витрат, але в межах прогнозованої економічної доцільності. Позитивним моментом є те, що темпи зростання доходів перевищили темпи зростання витрат, що забезпечило суттєве підвищення валового прибутку та маржинальності продажів.

Такі результати стали можливими завдяки раціоналізації закупівельної політики, перегляду цінової стратегії, впровадженню елементів Vendor Managed Inventory (VMI) для контролю запасів, а також зниженню частки постійних витрат у загальній структурі собівартості. Варто зазначити, що у 2024 році підприємство суттєво розширило географію реалізації, зокрема через онлайн-канали продажів, що дало можливість частково компенсувати втрати попередніх років.

Також одним із основних показників, які аналізуються для оцінки фінансового стану підприємства, є прибуток. В даній роботі розглядаються три ключові показники прибутковості ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за період 2022–2024 рр.: валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток. Аналіз цих показників дозволяє визначити тенденції у фінансовій діяльності підприємства та виявити потенційні проблеми, що потребують уваги [44].

Таблиця 2.4

Валовий, операційний і чистий прибуток ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
Валовий прибуток	120 000	180 000	234 478,7
Операційний прибуток/(збиток)	-8 000	31 000	54 478,7
Чистий прибуток/(збиток)	-14 000	17 500	34 490,2

Далі наведено аналіз динаміки змін трьох основних показників прибутковості підприємства за останні три роки, із розрахунком відсоткових змін та визначенням їхнього впливу на фінансові результати діяльності (рис. 2.3).

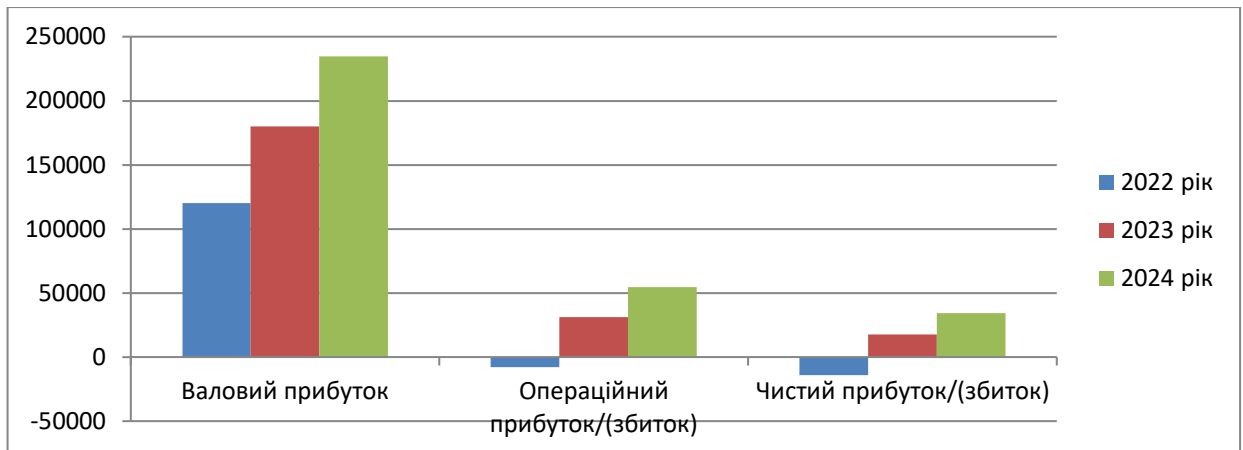


Рис. 2.3 Динаміка валового, операційного та чистого прибутку ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр.

Дані демонструють послідовне покращення фінансових результатів, що є наслідком зростання обсягів реалізації, підвищення маржинальності продажів та оптимізації витратної структури.

2022 рік є кризовим періодом функціонування для підприємства. У 2022 році підприємство зазнало негативних фінансових результатів, що безпосередньо пов'язано з повномасштабним вторгненням РФ, порушенням логістичних ланцюгів, падінням платоспроможності споживачів і тимчасовими збоями в роботі ритейл-мереж. Попри складні зовнішні умови, валовий прибуток становив 120 000 тис. грн, що забезпечило покриття частини операційних витрат. Проте високі адміністративні та збутові витрати призвели до операційного збитку –8 000 тис. грн і чистого збитку –14 000 тис. грн. Таким чином, рівень чистої рентабельності продажів у 2022 році становив –2,7 %, що свідчить про збиткову, але контрольовану діяльність [47, 49].

2023 рік став етапом стабілізації та переходу до прибутковості. У 2023 році відбулося суттєве відновлення фінансових показників. Валовий прибуток зріс на 50 % (з 120 000 до 180 000 тис. грн), що стало результатом поступового зростання обсягів продажів та часткового зниження собівартості реалізованої продукції. Операційний прибуток зріс на 39 000 тис. грн, що забезпечило перехід підприємства з від'ємного до позитивного фінансового результату. Чистий прибуток становив 17 500 тис. грн, що

означає зростання на 31 500 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. У відносному вимірі, операційна маржа підвищилася з $-1,5\%$ до $4,9\%$, а чиста — з $-2,7\%$ до $2,8\%$, що свідчить про початок реальної стабілізації бізнес-моделі.

Основними чинниками покращення стали наступні:

- скорочення адміністративних витрат на $7,2\%$ відносно доходу;
- збільшення валового прибутку на 60 000 тис. грн;
- диверсифікація продажів через онлайн-канали, що знизило частку фіксованих витрат.

У 2024 році компанія продемонструвала найкращі результати за аналізований період. Валовий прибуток зріс на $30,3\%$ - до 234 478,7 тис. грн, операційний прибуток — на $75,7\%$ (до 54 478,7 тис. грн), а чистий прибуток збільшився майже вдвічі ($+97,1\%$) - до 34 490,2 тис. грн.

Позитивна динаміка зумовлена наступними чинниками:

- підвищенням ефективності виробництва та логістики;
- запровадженням інструментів Vendor-Managed Inventory (VMI), що скоротили надлишкові запаси;
- орієнтацією на продукцію з вищою маржинальністю;
- посиленням маркетингової присутності у digital-середовищі.

Таким чином, рентабельність операційної діяльності підвищилася до $7,2\%$, а чиста рентабельність продажів — до $4,6\%$, що є свідченням стійкої прибуткової траєкторії підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу прибутковості, необхідно розглянути структуру активів і пасивів підприємства, оскільки саме вони формують ресурсну базу, від якої залежить рівень фінансової віддачі та ефективність використання капіталу. Детальний аналіз балансу дозволяє з'ясувати, за рахунок яких ресурсів забезпечуються фінансові результати та які ризики й можливості містить фінансова структура підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Активи ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття активів	2022	2023	2024
Необоротні активи: основні засоби	85 000	90 000	95 000
Нематеріальні активи (у т.ч. ТМ)	3 000	4 000	5 000
Права користування активами (оренда)	15 000	18 000	20 000
Оборотні активи:			
Запаси	95 000	103 000	110 000
Дебіторська заборгованість	60 000	67 000	75 000
Грошові кошти та їх еквіваленти	22 000	28 000	39 104,6
Баланс (усього активів)	280 000	310 000	344 104,6

Структура активів підприємства за 2022–2024 рр. демонструє поступальне зростання ресурсного потенціалу, що свідчить про розширення операційної діяльності та підвищення інвестиційної активності компанії. Загальна вартість активів за три роки зросла з 280 000 тис. грн у 2022 році до 344 104,6 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 22,9 %. Подібна динаміка характерна для підприємств роздрібною торгівлі, які розвивають торговельну мережу та збільшують товарні запаси для забезпечення стабільного асортименту.

У структурі необоротних активів простежується стабільне, помірне зростання. Зокрема:

Основні засоби збільшилися з 85 000 тис. грн до 95 000 тис. грн (+11,8 %).

Це може бути пов'язано із модернізацією обладнання в магазинах, реконструкцією торгових площ, а також відкриттям нових торгових точок.

Нематеріальні активи зросли на 66,7 % (з 3 000 до 5 000 тис. грн), що свідчить про інвестиції у торговельну марку, покращення ІТ-систем та підсилення онлайн-каналів продажу.

Права користування активами, пов'язані з орендою, збільшилися на 33 %, що є типовим для компаній роздрібною торгівлі, які розширюють мережу магазинів.

Загалом частка необоротних активів у балансі становила:

- 30,4 % у 2022 році,
- 35,5 % у 2023 році,
- 35,6 % у 2024 році.

Така стабільність свідчить про збалансоване інвестування в довгострокові ресурси. Оборотні активи зростали швидше, ніж необоротні — на 26,6 % за три роки, що відповідає природі торговельного бізнесу.

Основні зміни по запасам:

Приріст з 95 000 до 110 000 тис. грн (+15,8 %) обумовлений:

- збільшенням товарного асортименту,
- необхідністю формування сезонних колекцій,
- зміцненням стратегії омніканального продажу.

Основні зміни по дебіторській заборгованості:

Підвищення з 60 000 до 75 000 тис. грн (+25 %) може свідчити про:

- розширення співпраці з маркетплейсами,
- збільшення відстрочки платежів,
- розширення обсягів продажів B2B-сегменту, якщо він присутній.

Основні зміни по грошовим коштам:

Ріст з 22 000 до 39 104,6 тис. грн (+77,7 %) є позитивним сигналом, що свідчить про:

- покращення платіжної дисципліни,
- підвищення ефективності операційних процесів,
- збільшення обсягів онлайн-замовлень, де оплата здійснюється одразу.

Структура активів підприємства свідчить про ефективне управління товарними запасами, поступове нарощування необоротних ресурсів та достатній рівень ліквідності. Зростання оборотних активів забезпечує стабільність операційної діяльності, тоді як інвестиції у необоротні активи вказують на довгострокову стратегію розвитку.

Зростання грошових коштів і запасів також підтверджує адаптацію підприємства до зростаючого попиту та активний розвиток онлайн- і офлайн-каналів збуту.

Структура активів показує, у які види майна підприємство вкладає свої ресурси, проте для оцінки фінансової стійкості необхідно визначити, за рахунок яких джерел сформовано це майно. Тому наступним етапом є аналіз пасивів, що відображають співвідношення власного та позикового капіталу, а також поточних і довгострокових зобов'язань підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Пасиви ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття пасивів	2022	2023	2024
Власний капітал (усього)	85 000	95 000	100 895,2
у т.ч. зареєстрований капітал	1 000	1 000	1 000
нерозподілений прибуток (накопичений)	84 000	94 000	99 895,2
Довгострокові зобов'язання	72 000	78 000	88 000
у т.ч. кредити і позики	58 000	62 000	70 000
довгострокові орендні зобов'язання	14 000	16 000	18 000
Поточні зобов'язання (усього)	123 000	137 000	155 209,4
короткострокові кредити	15 000	20 000	25 000
кредиторська	90 000	98 000	110 000

заборгованість			
розрахунки з бюджетом	4 000	4 500	5 200
інші поточні зобов'язання	14 000	14 500	15 009,4
Баланс (усього пасивів)	280 000	310 000	344 104,6

Структура пасивів підприємства у 2022–2024 рр. демонструє збалансоване співвідношення власного та позикового капіталу, а також поступальне зростання ресурсної бази. Загальний обсяг пасивів, що дорівнює сумі активів за балансом, зріс з 280 000 тис. грн у 2022 році до 344 104,6 тис. грн у 2024 році, що становить 22,9 % приросту. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

У структурі власного капіталу відбувається стабільне позитивне зростання:

- приріст з 85 000 до 100 895,2 тис. грн за три роки (+18,7 %);
- збільшення відбувається переважно за рахунок нерозподіленого прибутку.

Нерозподілений прибуток зріс на 15 895,2 тис. грн, що підтверджує:

- стійку здатність підприємства генерувати фінансовий результат,
- раціональну політику розподілу прибутку,
- спрямування прибутку на розвиток операційної діяльності.

Частка власного капіталу в структурі пасивів становила:

- 30,4 % у 2022 р.;
- 30,6 % у 2023 р.;
- 29,3 % у 2024 р.

Незначне зниження питомої ваги у 2024 р. зумовлене швидшим темпом зростання позикових зобов'язань, ніж власного капіталу. Проте частка власних джерел у межах 30 % є прийнятною для підприємства

торговельного сектору, де значна частка ресурсів традиційно фінансується за рахунок кредиторської заборгованості.

Зростання довгострокових зобов'язань з 72 000 до 88 000 тис. грн (+22,2 %) свідчить про:

- збільшення інвестиційних потреб підприємства,
- оновлення обладнання або модернізацію систем управління,
- можливе розширення мережі магазинів.

Кредити і позики зросли на 20,7 %, що узгоджується з підвищенням темпів розвитку компанії. Довгострокові орендні зобов'язання (за правилами МСФЗ) також демонструють приріст, що є характерним для підприємств роздрібною торгівлі, які орендують торговельні площі.

Структура довгострокового боргу залишається помірною та керованою.

Поточні зобов'язання зросли з 123 000 до 155 209,4 тис. грн (+26,2 %), що є найдинамічнішою складовою пасивів підприємства.

Основні фактори по короткостроковим кредитам:

Ріст на 66,7 % свідчить про активніше використання оборотного капіталу для забезпечення товарних запасів, що є нормальним для fashion-ретеюлу з сезонністю попиту.

Основні фактори по кредиторській заборгованості:

Збільшення з 90 000 до 110 000 тис. грн (+22,2 %) говорить про:

- розширення закупівель товарів,
- посилення співпраці з постачальниками,
- можливе збільшення термінів відстрочки платежів.

Основні фактори по розрахункам з бюджетом та іншими зобов'язаннями:

Зростають пропорційно до збільшення обсягів діяльності та фонду оплати праці.

Загалом підвищення поточних зобов'язань свідчить про активний розвиток підприємства та збільшення операційної активності.

Співвідношення власного та позикового капіталу є типовим для торговельних компаній:

- позикові кошти складають близько 70 % джерел фінансування,
- власний капітал — близько 30 %.

Це означає, що підприємство використовує помірний фінансовий леверидж, який дозволяє підтримувати зростання продажів і розширення торговельної мережі без надмірного навантаження на власні ресурси.

Водночас зростання довгострокових та короткострокових зобов'язань потребує:

- ефективного контролю за оборотністю активів,
- підтримання ліквідності,
- запобігання надмірному накопиченню боргу.

Структура пасивів підприємства у 2022–2024 рр. характеризується збалансованим поєднанням власних та позикових ресурсів, що створює необхідні умови для розвитку компанії та підвищення її прибутковості. Зростання власного капіталу підтверджує позитивну динаміку фінансових результатів, а підвищення обсягу зобов'язань свідчить про розширення масштабу діяльності та інвестиційні потреби підприємства.

Такі тенденції забезпечують передумови для формування стабільної рентабельності, оцінка якої буде здійснена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, ± п.п.
Валова маржа (GPM)	23,1	28,6	31,1	+8,0
Операційна маржа (OPM)	-1,5	4,9	7,2	+8,7
Чиста маржа (NPM)	-2,7	2,8	4,6	+7,3
Рентабельність активів (ROA)	-5,0	5,9	10,5	+15,5
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-16,5	19,4	35,2	+51,7

1. Валова маржа (GPM — Gross Profit Margin)

$$GPM = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100 \quad (2.1)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$GPM_{2024} = 234\,478,7 / 754\,478,7 \times 100 = 31,1\%$$

Це означає, що на кожну гривню доходу компанія отримує 31 копійку валового прибутку. У порівнянні з 2022 роком (23,1%) показник зріс на 8 пунктів. Основними чинниками зростання стали:

- оптимізація логістичних витрат;
- розширення асортименту брендового взуття з високою маржею;
- зниження собівартості завдяки масштабуванню закупівель.

Зростання GPM свідчить про підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства та грамотну цінову політику.

2. Операційна маржа (OPM — Operating Profit Margin)

$$OPM = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100 \quad (2.2)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$OPM_{2024} = 54\,478,7 / 754\,478,7 \times 100 = 7,2\%$$

Це свідчить, що підприємство отримує 7,2 копійки операційного прибутку з кожної гривні доходу. Порівняно з 2022 р. (−1,5%) динаміка позитивна — зростання на 8,7 пунктів.

- у 2022 р. підприємство зазнало втрат через різке зниження попиту (наслідки воєнних дій);
- у 2023–2024 рр. компанія адаптувалася, оптимізувала витрати та частково автоматизувала процеси управління продажами.

Зростання операційної маржі свідчить про ефективне управління витратами та підвищення продуктивності основної діяльності.

3. Чиста маржа (NPM — Net Profit Margin)

$$NPM = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100 \quad (2.3)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$NPM_{2024} = 34\,490,2 / 754\,478,7 \times 100 = 4,6\%$$

У 2024 році підприємство отримує 4,6 копійки чистого прибутку з кожної гривні доходу, що є істотним покращенням порівняно з 2022 роком (–2,7%).

- скорочення фінансових витрат;
- поступова стабілізація валютного курсу;
- збільшення обсягів онлайн-продажів, які мають нижчу собівартість реалізації.

Позитивна динаміка NPM підтверджує поліпшення загальної фінансової стійкості компанії.

4. Рентабельність активів (ROA — Return on Assets)

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічні активи} \times 100 \quad (2.4)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$ROA_{2024} = 34\,490,2 / 327\,052,3 \times 100 = 10,5\%$$

Показник демонструє ефективність використання активів підприємства. У 2022 р. ROA становив –5,0%, а у 2024 р. — 10,5%, тобто зростання на 15,5 пунктів.

- підвищення ефективності управління запасами;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- збільшення віддачі від необоротних активів.

Компанія стала більш раціонально використовувати свої ресурси, що сприяє підвищенню прибутковості кожної вкладеної гривні в активи.

5. Рентабельність власного капіталу (ROE — Return on Equity)

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал} \times 100 \quad (2.5)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$ROE_{2024} = 34\,490,2 / 98\,000 \times 100 = 35,2\%$$

ROE у 2024 р. становить 35,2%, що свідчить про високу ефективність управління власними ресурсами. Порівняно з 2022 р. (–16,5%) показник зріс на 51,7 пунктів.

- стабільне зростання чистого прибутку;
- оптимальне співвідношення між власним і залученим капіталом;

- покращення фінансової структури балансу.

Підприємство забезпечує високу віддачу на власний капітал, що робить його інвестиційно привабливим і підтверджує ефективність управління прибутком.

Отже, підсумовуючи результати аналізу рентабельності, можна зробити висновок, що ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022–2024 рр. демонструє тенденцію до стабільного підвищення прибутковості, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів та поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Проте для комплексної оцінки фінансового стану важливо не лише дослідити рівень рентабельності, а й проаналізувати платоспроможність і ліквідність, які відображають здатність підприємства своєчасно погашати свої коротко- та довгострокові зобов'язання.

Ліквідність підприємства характеризує його фінансову гнучкість, тобто спроможність швидко перетворювати активи на грошові кошти без істотних втрат у вартості. Високий рівень ліквідності забезпечує стабільність діяльності, підвищує довіру кредиторів і партнерів, а також зменшує ризик фінансових ускладнень.

У свою чергу, поточна та швидка ліквідність, а також коефіцієнт забезпеченості власним капіталом є ключовими показниками, що дають змогу оцінити структуру активів і пасивів підприємства, визначити ступінь його фінансової незалежності та стійкості.

Саме тому на наступному етапі дослідження доцільно розглянути показники ліквідності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр., результати яких наведено у таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Рекомендований діапазон
Поточна ліквідність	1,44	1,45	1,44	1,2–1,5

Швидка ліквідність	0,67	0,69	0,74	0,7–1,0
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0,30	0,31	0,29	$\geq 0,25$

1. Поточна ліквідність (CR— Current Ratio)

$$CR = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.6)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$CR_{2024} = 224\,104,6 / 155\,209,4 = 1,44$$

Коефіцієнт показує, наскільки короткострокові активи здатні покрити короткострокові зобов'язання підприємства. У 2024 р. кожна гривня поточних зобов'язань забезпечена 1,44 грн оборотних активів, що відповідає оптимальному рівню ліквідності (рекомендовано 1,2–1,5).

У 2022–2023 рр. показник залишався стабільним (1,44–1,45), що свідчить про сталі фінансові пропорції та контрольовану структуру оборотного капіталу. Незважаючи на коливання макроекономічних умов, ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» зберегло достатній рівень ліквідності для своєчасного виконання зобов'язань перед постачальниками й кредиторами.

Компанія має збалансовану структуру оборотних активів, що забезпечує фінансову гнучкість і запобігає ризику неплатоспроможності.

2. Швидка ліквідність

$$Кшл = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$Кшл_{2024} = \frac{224\,104,6 - 110\,000}{155\,209,4} = 0,74$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів — грошових коштів і дебіторської заборгованості. У 2022 р. показник становив 0,67, а у 2024 р. — 0,74, що означає зростання на 0,07 одиниці. Це покращення зумовлене підвищенням обсягів грошових

коштів (з 22 млн грн до понад 39 млн грн) та скороченням термінів обертання дебіторської заборгованості.

Показник перебуває в межах нормативного діапазону (0,7–1,0), що свідчить про належний рівень короткострокової платоспроможності підприємства та ефективне управління оборотним капіталом.

3. Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом

$$\text{Квк} = \text{Власний капітал} / \text{Активи} \quad (2.8)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$\text{Квк}_{2024} = 100\,895,2 / 344\,104,6 = 0,29$$

Показник характеризує частку власного капіталу в загальній вартості активів підприємства. Оптимальне значення має перевищувати 0,25, що означає фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Для ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» цей коефіцієнт упродовж трьох років залишається на рівні 0,29–0,31, що є позитивною тенденцією. Незначне зниження у 2024 р. (до 0,29) пояснюється збільшенням обсягу короткострокових кредитів для фінансування сезонних запасів, що є типовим для підприємств роздрібною торгівлі. Підприємство має достатній рівень власного фінансування, що забезпечує стабільність і стійкість до зовнішніх ризиків [64, 81].

Проведений аналіз ліквідності та рентабельності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» дав змогу визначити рівень платоспроможності та ефективність формування прибутку підприємства. Однак для повного розуміння фінансово-економічного стану компанії важливо також оцінити швидкість обертання капіталу, тобто те, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, запаси й дебіторську заборгованість у процесі господарської діяльності [13, 33].

Показники оборотності дозволяють з'ясувати, як швидко вкладені ресурси повертаються в форму грошових коштів, що безпосередньо впливає на рівень ліквідності, обсяги продажів і загальну ділову активність компанії.

Чим коротший цикл обороту запасів і дебіторської заборгованості, тим швидше підприємство може повторно інвестувати кошти у виробничо-збутові процеси, збільшуючи обсяг реалізації та прибутковість.

Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз показників оборотності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» за 2022–2024 рр., результати якого наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оборотності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Дні в запасах (DIO)	86,7	80,3	74,7
Дні в дебіторській заборгованості (DSO)	42,1	36,8	34,3
Оборотність активів, разів	1,86	2,14	2,31

1. Оборотність запасів (Days Inventory Outstanding, DIO)

Для коректного визначення показника оборотності запасів застосовується метод середньої арифметичної вартості запасів. Оскільки значення запасів у балансі є моментними, для розрахунку DIO за 2024 рік використано середню величину запасів, визначену за формулою:

$$\text{Середні запаси}_{2024} = \text{Запаси}_{2023} + \text{Запаси}_{2024} / 2 \quad (2.9)$$

Підставимо фактичні значення:

$$\text{Середні запаси}_{2024} = 103000 + 110000 / 2 = 106500 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення застосовується у формулі розрахунку тривалості обороту запасів:

$$\text{DIO} = 365 \times \text{Середні запаси} / \text{Собівартість реалізованої продукції} \quad (2.10)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$\text{DIO}_{2024} = 365 \times (106500 / 520000) = 74,7 \text{ днів}$$

2. Оборотність дебіторської заборгованості (Days Sales Outstanding, DSO)

$$\text{DSO} = 365 \times \text{Середня дебіторська заборгованість} / \text{Чистий дохід} \quad (2.11)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$\text{DSO}_{2024} = 365 \times 71\,000 / 754\,478,7 = 34,3 \text{ днів}$$

Показник DSO відображає середню кількість днів, протягом яких кошти надходять від покупців після здійснення продажів. У 2022 році підприємство отримувало оплату в середньому через 42,1 дні, тоді як у 2024 році цей період скоротився до 34,3 днів, тобто на 7,8 дня швидше. Фактори впливу:

- упровадження електронних систем обліку замовлень;
- стимулювання передоплат у роздрібних клієнтів;
- активне використання онлайн-продажів, де розрахунок здійснюється відразу.

Зниження DSO означає прискорення надходження грошових коштів, що підвищує ліквідність підприємства та зменшує ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості [34, 67].

3. Оборотність активів (Assets Turnover Ratio)

$$Ko_a = \text{Чистий дохід} / \text{Середня вартість активів} \quad (2.12)$$

Розрахунок за 2024 рік:

$$Ko_{a2024} = 754\,478,7 / 327\,052,3 = 2,31$$

Показник демонструє, скільки гривень доходу генерує кожна гривня, вкладена в активи підприємства. У 2022 році оборотність активів становила 1,86 рази, у 2023 році - 2,14 рази, а у 2024 році - 2,31 рази. Це означає, що ефективність використання ресурсів зросла на 24% за два роки.

Причини зростання:

- оптимізація активів (зменшення частки необоротних засобів, підвищення частки оборотних активів);
- активне використання цифрових каналів продажу, що знизило необхідність у надлишкових запасах;
- покращення маркетингової аналітики, яка дала змогу точніше прогнозувати попит і збільшити товарообіг.

Позитивна динаміка всіх трьох коефіцієнтів - скорочення обороту запасів і дебіторської заборгованості та зростання оборотності активів - свідчить про підвищення ефективності управління обіговими коштами.

ТОВ «АРІУС ТРЕЙД» поступово скорочує операційний цикл, що означає швидше перетворення вкладених коштів у виручку. Це, у свою чергу, підвищує ліквідність, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

2.3. Специфіка управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД»

Маркетингова діяльність є ключовим напрямом функціонування ТОВ «АРІУС ТРЕЙД», що виступає власником торгової марки Estro — однієї з відомих українських мереж роздрібної торгівлі взуттям, аксесуарами та одягом. Підприємство здійснює діяльність на внутрішньому ринку України з 2016 року й нині має понад 30 магазинів у 12 містах країни, а також власний інтернет-магазин і сторінки на маркетплейсах, таких як Kasta.ua.

Основною метою управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД» є забезпечення стабільного розвитку бренду Estro, підвищення рівня впізнаваності торгової марки, розширення частки ринку та формування лояльної клієнтської бази. Для досягнення цих цілей компанія використовує сучасні інструменти маркетингу, зокрема цифрові технології, аналітику поведінки споживачів і комунікації через соціальні мережі [67].

Управління маркетингом на підприємстві здійснюється відділом маркетингу, який підпорядковується комерційному директору. До його основних функцій належать:

- планування маркетингової політики бренду Estro;
- дослідження споживчих уподобань;
- управління асортиментом продукції;
- організація рекламних кампаній;
- координація онлайн-просування;
- проведення акцій, сезонних знижок і програм лояльності;
- аналіз ефективності маркетингових заходів.

Для кращого розуміння напрямів маркетингової діяльності підприємства доцільно розглянути її структуровану систему (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» (бренд Estro)

Напрямок діяльності	Зміст заходів	Відповідальний підрозділ
Дослідження ринку	Аналіз попиту, трендів, поведінки клієнтів	Відділ маркетингу
Асортиментна політика	Оновлення колекцій взуття, сумок, одягу	Комерційний директор, маркетолог
Цінова політика	Встановлення цін, розрахунок націнки, акції	Відділ маркетингу
Рекламна політика	PR, реклама у соцмережах, банери, відео	Відділ маркетингу
Онлайн-просування	Сайт, маркетплейси, соціальні мережі	Digital-менеджер
Робота з клієнтами	Програми лояльності, опитування, розсилки	Відділ продажів

Діяльність Estro охоплює весь комплекс маркетингових функцій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентоспроможність на динамічному ринку модного ритейлу.

Маркетингова політика Estro розробляється у форматі сезонного планування, що узгоджується із випуском нових колекцій «весна-літо» та «осінь-зима». Кожен сезон супроводжується оновленням асортименту, рекламними кампаніями, знижками та спеціальними пропозиціями.

Підприємство активно впроваджує сучасну модель цифрового маркетингу, що базується на інтеграції онлайн і офлайн каналів. Основний акцент робиться на розвитку сайту Estro.ua, який виконує функції не лише інтернет-магазину, а й комунікаційної платформи з клієнтами.

Для залучення покупців компанія використовує комплекс акцій:

- -15% на нову колекцію сезону;

- -50% на другу одиницю товару;
- -20% на все до Дня захисників і захисниць України;
- подарункові сертифікати та бонуси постійним клієнтам.

Такі заходи спрямовані на стимулювання повторних покупок і підвищення середнього чеку.

Підприємство поєднує традиційні та цифрові інструменти маркетингу. Найбільш активними каналами комунікації є Instagram, Facebook, TikTok, а також маркетплейси Kasta.ua і Rozetka, де представлена продукція бренду [67, 68, 69]. Розподіл інструментів подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Використання маркетингових інструментів ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Група інструментів	Основні інструменти	Рівень використання
Традиційні	Вітрини, зовнішня реклама, друковані матеріали	Середній
Цифрові	Соціальні мережі, сайт, Google Ads, таргетинг	Високий
PR та імідж	Промоакції, колаборації, участь у виставках	Середній
Лояльність	Клуб постійних клієнтів, бонусні програми	Високий
Аналітика	CRM, моніторинг продажів, відгуки клієнтів	Низький

Дані таблиці 2.11 свідчать, що підприємство зосереджує увагу на цифрових каналах просування, проте рівень використання аналітичних інструментів залишається недостатнім. Це знижує швидкість прийняття управлінських рішень і обмежує ефективність рекламних кампаній. Компанія використовує багатоканальний підхід, поєднуючи офлайн-магазини з онлайн-продажами. Основні канали просування показано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Основні канали просування продукції бренду Estro

Канал просування	Опис	Цільова аудиторія
Власні магазини Estro	30+ торгових точок у 12 містах України	Покупці віком 25–55 років

Інтернет-магазин Estro.ua	Офіційний сайт бренду	Вся Україна, активні користувачі інтернету
Маркетплейси (Kasta, Rozetka)	Партнерські онлайн-платформи	Молодь 18–35 років
Соціальні мережі	Реклама, прямі продажі через Instagram/Facebook	Аудиторія 18–45 років

Основна частка продажів припадає на фізичні магазини, проте частка онлайн-каналів неухильно зростає, що відповідає загальним тенденціям цифровізації ритейлу.

Аналіз свідчить, що маркетингова стратегія ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» орієнтована переважно на сучасні цифрові канали комунікації, які дозволяють безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, оперативно оновлювати інформацію про асортимент і стимулювати продажі в реальному часі. Основна увага приділяється таргетованій рекламі у соціальних мережах, де бренд Estro має активні офіційні сторінки, а також використанню контент-маркетингу — професійних фотосесій, відеороликів, оглядів колекцій та інтерактивних публікацій [57, 67].

Компанія поступово розширює присутність у digital-просторі, інтегруючи Google Ads, SEO-оптимізацію сайту та колаборації з блогерами. Такий підхід підвищує рівень впізнаваності бренду, особливо серед молодшої цільової аудиторії. Водночас спостерігається обмежене застосування системної маркетингової аналітики, що ускладнює вимірювання ефективності конкретних каналів та оптимізацію рекламного бюджету [57, 80].

Для підвищення результативності цифрових кампаній доцільним є впровадження CRM-системи для збору й аналізу клієнтських даних, автоматизації e-mail- та SMS-розсилок, а також інтеграції маркетингових показників із системою обліку продажів. Це дозволить сформувані персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів і підвищити рівень повторних покупок [2, 14, 20].

Витрати на маркетинг формуються на основі річного плану та узгоджуються з фінансовими можливостями підприємства. Основні статті витрат наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура маркетингового бюджету ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» (умовні дані)

Стаття витрат	Частка у загальному бюджеті, %	Призначення
Реклама у соцмережах (SMM, таргетинг)	35	Просування нових колекцій, акцій
Виготовлення рекламних матеріалів	15	Банери, фотозйомки, відео
Участь у виставках, PR-заходах	10	Презентації, колаборації
Програми лояльності	20	Знижки, бонуси, подарункові сертифікати
Онлайн-просування (Google Ads, SEO)	15	Реклама сайту
Маркетингові дослідження	5	Аналіз ринку та поведінки клієнтів

Основна частина витрат припадає на цифрові канали реклами, що свідчить про стратегічний перехід компанії до digital-маркетингу та скорочення ролі традиційних засобів комунікації.

Для системного оцінювання маркетингової позиції Estro проведено SWOT-аналіз (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Впізнаваність бренду Estro на національному рівні.	1. Недостатня автоматизація маркетингової аналітики.
2. Власна мережа магазинів і стабільна клієнтська база.	2. Відсутність єдиної CRM-системи.
3. Розвинена система знижок і програм лояльності.	3. Обмежений бюджет на PR-заходи.
4. Висока якість продукції та широкий асортимент.	4. Недостатня інтеграція між онлайн-і офлайн-продажами.

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Розвиток digital-маркетингу та big data-аналітики.	1. Посилення конкуренції у fashion-ритейлі.
2. Вихід на нові регіональні ринки.	2. Коливання валютного курсу та імпортні ризики.
3. Партнерства з міжнародними брендами.	3. Зниження купівельної спроможності населення.
4. Зростання онлайн-торгівлі в Україні.	4. Швидка зміна споживчих трендів.

SWOT-аналіз показує, що компанія має вагомі конкурентні переваги, зокрема впізнаваність бренду, розвинену мережу магазинів та ефективну систему лояльності. Водночас актуальним завданням залишається цифровізація маркетингових процесів і підвищення рівня інтеграції між усіма каналами продажу.

Результати проведеного SWOT-аналізу дають можливість визначити ключові напрями подальшого удосконалення маркетингового управління на підприємстві. Зокрема, наявність впізнаваного бренду Estro, розвиненої мережі магазинів і високого рівня лояльності клієнтів створює передумови для розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентних позицій. У той же час виявлені слабкі сторони — низький рівень автоматизації аналітики, недостатня інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, обмежений PR-бюджет - свідчать про потребу системних змін у структурі управління маркетингом [20, 32].

Перспективними можливостями для Estro є посилення digital-напрямку, впровадження CRM-та BI-систем для моніторингу поведінки споживачів, а також розвиток омніканальної стратегії продажів. У короткостроковій перспективі підприємство може зміцнити ринкові позиції за рахунок активного використання соціальних мереж як каналу прямої комунікації та залучення інфлюенсерів для просування нових колекцій [28, 21]. Важливим також є розширення співпраці з міжнародними брендами (Cromia, Frau, Ambitious тощо), що формує у споживачів уявлення про Estro як про преміальний, надійний і стильний український бренд.

Ключовою загрозою залишається зростання конкуренції на ринку fashion-ритейлу, тому підприємству необхідно активніше застосовувати бренд-орієнтований підхід у маркетингових стратегіях. Йдеться про створення емоційного зв'язку зі споживачем через айдентичку бренду, єдиний tone-of-voice у комунікаціях, соціальну відповідальність і підтримку національного виробника. Усі ці заходи сприятимуть підвищенню впізнаваності торгової марки Estro та забезпеченню її сталого розвитку в довгостроковій перспективі [35, 36, 57].

Специфіка управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» полягає у поєднанні традиційних методів ритейлу з інноваційними цифровими інструментами. Компанія ефективно реалізує маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення потреб широкої аудиторії споживачів віком від 16 до 60 років.

Основними перевагами діяльності є наявність власного бренду Estro, розгалуженої мережі магазинів, продуманої системи акцій і знижок, а також гнучкість у комунікаціях із клієнтами. Водночас існує потреба у вдосконаленні аналітичних систем, розширенні digital-платформ і впровадженні сучасних CRM-технологій для забезпечення довгострокової лояльності клієнтів.

Таким чином, маркетинг у діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» виконує роль стратегічного управлінського інструменту, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність і конкурентоспроможність бренду Estro на українському ринку моди.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АРІУС ТРЕЙД»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРІУС ТРЕЙД»

Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства значною мірою залежить від того, наскільки глибоко і всебічно проаналізовано чинники, що формують його ринкову позицію та фінансові результати. В умовах високої турбулентності ринку, притаманної fashion-ритейлу, підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень. Саме тому проведення системної діагностики маркетингової діяльності є ключовим етапом формування стратегії її подальшого вдосконалення [12, 20].

Аналіз даних за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновок про наявність низки проблем, що стримують розвиток маркетингової активності підприємства. Передусім у 2022 році спостерігалось різке погіршення фінансових результатів, що було зумовлено низкою макроекономічних та поведінкових факторів. Зниження купівельної спроможності населення, скорочення фізичного трафіку в роздрібних магазинах, ускладнення логістики та підвищення вартості товарних запасів негативно вплинули на обсяг реалізації та ефективність маркетингових заходів. У цей період маркетингова стратегія підприємства виявилася недостатньо адаптивною до форс-мажорних умов, оскільки значна її частина ґрунтувалася на офлайн-продажах, що у критичний момент не забезпечили необхідного рівня доходу [64].

Водночас аналіз собівартості реалізованої продукції показав, що її стабільне зростання протягом трьох років стало одним із ключових факторів, які знижують валовий прибуток та обмежують можливості для посилення маркетингової активності. Зростання собівартості пояснюється залежністю від імпортних постачальників, нестабільністю валютного курсу та

збільшенням витрат на зберігання значних товарних запасів. Оскільки fashion-ритейл характеризується високою сезонністю, підвищення операційних ризиків у процесі планування закупівель також негативно впливає на результативність маркетингової діяльності: підприємству доводиться утримувати розширений асортимент, що створює фінансове навантаження та сповільнює оборотність капіталу.

Не менш важливою проблемою є недостатня ефективність маркетингових комунікацій. Попри присутність бренду в соціальних мережах, комунікаційна модель підприємства залишається переважно традиційною та не забезпечує достатнього рівня персоналізації взаємодії з клієнтами. Розподіл маркетингового бюджету є нерівномірним та орієнтованим значною мірою на широкі рекламні кампанії, у той час як інструменти роботи з клієнтськими даними (CRM, CDP, аналітика поведінки користувачів) застосовуються недостатньо. Це призводить до зниження ефективності рекламних витрат та недостатнього рівня утримання клієнтів, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на фінансові результати [22, 57].

Зовнішні чинники також формують потужний вплив на маркетингову діяльність підприємства. Сучасний український ринок fashion-ритейлу характеризується значним посиленням конкуренції, передусім з боку великих мультибрендових мереж та маркетплейсів, що активно розвивають власні digital-екосистеми. Додаткову конкуренцію створюють невеликі нішеві магазини, які працюють переважно через Instagram, орієнтуючись на швидку реакцію на тренди та персоналізовані комунікації з клієнтом. За таких умов традиційні маркетингові інструменти вже не забезпечують достатньої ринкової переваги та потребують заміни на сучасні підходи, засновані на автоматизації, аналітиці та оптимізації [70].

Важливим аспектом аналітичної діагностики є оцінка фінансових показників, що характеризують ефективність маркетингової діяльності. Зокрема, незважаючи на позитивну динаміку валової та операційної маржі у

2023–2024 рр., їх рівень залишається нижчим за середні показники галузі. Показники ліквідності також характеризуються нестійкістю, що може створювати ризики для фінансування маркетингової активності у періоди підвищеного навантаження. Окрему увагу слід звернути на достатньо повільну оборотність запасів, що свідчить про недосконалість управління асортиментом та потребує впровадження інструментів прогнозування попиту.

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що ключовими проблемами, які потребують розв'язання в межах управління маркетинговою діяльністю, є: низький рівень цифровізації маркетингових процесів; недостатня адаптивність до змін зовнішнього середовища; нерівномірний розподіл маркетингового бюджету; слабка інтеграція маркетингу з фінансовим менеджментом; неефективне управління товарними запасами; відсутність персоналізованих комунікацій з клієнтами; недостатнє використання сучасних інструментів маркетингової аналітики. Саме ці висновки створюють фундамент для формування стратегічних напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства [21].

Поглиблена діагностика маркетингової діяльності підприємства дала змогу встановити структурні проблеми, що обмежують його конкурентоспроможність і стримують динаміку фінансових результатів. У цьому контексті формування стратегічних напрямів оптимізації маркетингової діяльності потребує науково обґрунтованого підходу, що базується на логіці SWOT-аналізу, фінансових показниках та реальних ринкових тенденціях.

Для вибору найбільш релевантних напрямів удосконалення було здійснено оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє визначити не лише внутрішні резерви розвитку, але й ті чинники, що можуть бути використані підприємством як джерело конкурентних переваг [32].

Одним із ключових орієнтирів для формування стратегічних рішень стала динаміка фінансових показників діяльності. Зростання чистого доходу у 2023–2024 рр. свідчить про здатність підприємства відновлюватися після кризового періоду 2022 року, однак одночасне підвищення собівартості, уповільнення оборотності запасів та коливання ліквідності демонструють потребу у глибокій трансформації маркетингової політики. Ці тенденції підтверджують необхідність оптимізації асортиментної стратегії, перегляду системи управління цінами, а також активнішого запровадження інструментів цифрового маркетингу [41].

Сформована система стратегічних напрямів базується на взаємозв'язку між проблемами, виявленими під час діагностики, і можливостями, які підприємство може використати для зміцнення свого ринкового становища. Щоб оцінити потенціал кожного напрямку, було застосовано матрицю пріоритетності (Impact – Feasibility), яка дозволила визначити, які зміни дадуть найбільший ефект за найменших витрат і часових ресурсів.

Таблиця 3.1.

Оцінювання стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності за моделлю Impact–Feasibility

Стратегічний напрям	Impact (1–5)	Feasibility (1–5)	Інтегральний пріоритет $P = 0.6 \cdot I + 0.4 \cdot F$
Оптимізація товарної політики	4	3	$0.6 \cdot 4 + 0.4 \cdot 3 = 3.6$
Впровадження CRM-системи	5	4	$0.6 \cdot 5 + 0.4 \cdot 4 = 4.6$
Оптимізація рекламного бюджету	4	4	$0.6 \cdot 4 + 0.4 \cdot 4 = 4.0$
Перегляд цінової стратегії	3	4	$0.6 \cdot 3 + 0.4 \cdot 4 = 3.4$
Розвиток омніканальності	5	2	$0.6 \cdot 5 + 0.4 \cdot 2 = 3.8$
Підвищення оборотності запасів	4	3	$0.6 \cdot 4 + 0.4 \cdot 3 = 3.6$

У межах проведеної оцінки кожному стратегічному напрямку було присвоєно бальну характеристику за двома параметрами: Impact (ступінь впливу на результати діяльності) та Feasibility (ступінь здійсненості). Шкала оцінювання варіювала від 1 до 5 балів, де 1 означає мінімальний вплив чи низьку реалістичність, а 5 — максимально можливий рівень результативності або високу ймовірність успішного впровадження. Оцінювання за критерієм Impact ґрунтувалося на потенційному впливі кожного заходу на збільшення доходів, скорочення витрат, зростання рентабельності та посилення ринкових позицій підприємства. Водночас критерій Feasibility відображав рівень ресурсної забезпеченості, потребу в нових технологіях, ступінь організаційних змін та можливість реалізації заходу у коротко- або середньостроковій перспективі.

Для того щоб забезпечити об'єктивність інтегральної оцінки, обидва критерії було враховано із застосуванням вагових коефіцієнтів: вплив (Impact) має більшу значущість у визначенні пріоритетності й отримав вагу 0,6; реалістичність (Feasibility) — вагу 0,4. Це відповідає логіці маркетингового менеджменту, де стратегічні рішення передусім повинні забезпечувати суттєве покращення результатів діяльності, навіть якщо їх упровадження потребує певних організаційних зусиль. Обчислення підсумкового пріоритету здійснювалося за формулою:

$$P = 0.6 + 0.4 \quad (3.1)$$

де:

P-загальний пріоритет;

I-оцінка очікуваного впливу;

F-оцінка реалістичності.

Приклад розрахунку на впровадження CRM:

$$P = (5 \times 0.6) + (4 \times 0.4) = 3.0 + 1.6 = 4.6P$$

Отримані результати дозволили сформувати рейтинг напрямів за рівнем їх значущості для підприємства. Найвищий інтегральний показник було зафіксовано для впровадження CRM-системи ($P = 4.6$), що відображає

потенційно найсильніший позитивний вплив на маркетингову активність і достатньо високий рівень здійсненості цього заходу. Оптимізація рекламного бюджету ($P = 4.0$) та розвиток омніканальної моделі ($P = 3.8$) також посіли високі позиції, демонструючи необхідність цифрової трансформації маркетингових процесів. Напрями, пов'язані з оптимізацією товарної політики та підвищенням оборотності запасів, отримали середньо-високі оцінки, що свідчить про їхню значущість у довгостроковій перспективі та потребу в поступовому впровадженні [2, 14, 20].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що побудована матриця дає можливість глибше зрозуміти пріоритети розвитку маркетингової діяльності підприємства та сформуванню раціональної послідовності управлінських дій. Вона забезпечує поєднання стратегічного бачення та практичної здійсненості, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах ринкової невизначеності.

Сформовані стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ґрунтуються не лише на інтегральній оцінці їхньої ефективності та здійсненості, а й на чіткій відповідності проблемним зонам, визначеним у межах попередніх етапів діагностики. Це дозволяє забезпечити логічну послідовність управлінських дій, адже кожен напрям не існує автономно, а відповідає конкретному виявленому дисбалансу у функціонуванні маркетингової системи підприємства.

Для систематизації взаємозв'язків між виявленими проблемами та рекомендованими стратегічними заходами було сформовано узагальнюючу таблицю, яка демонструє, як кожен із запропонованих напрямів відповідає на конкретні виклики у сфері маркетингової діяльності.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок проблем маркетингової діяльності та стратегічних напрямів їх вирішення

Виявлена проблема	Стратегічний напрям	Механізм впливу	Очікуваний результат
Низька оборотність запасів, надлишкові складські залишки	Оптимізація товарної політики	ABC/XYZ аналіз, прогнозування попиту, скорочення «повільних» SKU	Зростання оборотності, зниження імобілізації капіталу
Недостатня персоналізація комунікацій та низький рівень лояльності	Впровадження CRM	Сегментація клієнтів, автоматизовані сценарії повторних продажів	Збільшення частки повторних покупок, зростання LTV
Високі витрати на збут при низькому прирості доходу	Оптимізація рекламного бюджету	Аналітика ROI, перерозподіл бюджету у digital, атрибуційне моделювання	Підвищення рентабельності маркетингових інвестицій
Недостатня конкурентоспроможність цінової політики	Перегляд цінової стратегії	Впровадження моделі dynamic pricing, тестування цінових рівнів	Зростання маржі, стабілізація попиту
Слабка інтеграція онлайн- та офлайн-каналів	Розвиток омніканальності	Єдиний кошик, інтегрована програма лояльності, узгоджена комунікація	Зростання конверсії та єдності клієнтського досвіду
Потреба у покращенні фінансових показників рентабельності	Підвищення оборотності та оптимізація маркетингових витрат	Використання KPI, digital-аналітики, оптимізації	Підвищення ROA, NPM, GPM

Важливо, що кожен стратегічний напрям не просто відповідає певній проблемі, а пропонує конкретний інструментарій, за допомогою якого може бути досягнуто якісно нового рівня ефективності. Наприклад, оптимізація товарної політики є відповіддю на проблему низької оборотності запасів. У межах цього напрямку пропонується впровадження аналітичних інструментів ABC/XYZ-аналізу, що дозволяє визначити групи товарів за обсягами продажів та стабільністю попиту. Очікуваним результатом є скорочення «повільних», оптимізація складських залишків та прискорення руху товарних потоків, що має прямий фінансовий ефект у вигляді вивільнення оборотних коштів [1, 20].

Запровадження CRM-системи, в свою чергу, усуває проблему недостатньої персоналізації маркетингових комунікацій та низької клієнтської лояльності. CRM дозволяє переходити від масових рекламних активностей до адресних взаємодій, заснованих на аналізі поведінки споживачів, частоті покупок, середньому чеку та реакції на знижкові пропозиції. Економічний ефект від впровадження CRM проявляється у зростанні Life Time Value клієнтів, збільшенні частоти повторних покупок та підвищенні загального рівня рентабельності маркетингових інвестицій [5, 6, 31].

Проблема неефективності рекламного бюджету вирішується через застосування методів аналітики ефективності витрат, серед яких моделі атрибуції, KPI-орієнтоване планування та регулярний аудит каналів залучення. Це дозволяє перерозподілити маркетингові інвестиції на користь тих інструментів, що забезпечують максимальний відгук і конверсію, відмовившись від малоефективних форматів просування. Застосування аналітичного підходу до управління бюджетом не тільки оптимізує витрати, але й сприяє зростанню рентабельності рекламних кампаній [11, 22].

Цінова стратегія, як окремий напрям удосконалення, має критичне значення в умовах нестабільного попиту та високої конкуренції на fashion-ринку. Використання моделі динамічного ціноутворення (dynamic pricing)

дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати цінові рівні залежно від попиту, конкурентного середовища та життєвого циклу товару. У результаті підвищується валова маржа, оптимізується обсяг продажів та забезпечується збалансованість між попитом і пропозицією.

Важливо також виділити розвиток омніканальності як стратегічний напрям, що забезпечує інтеграцію всіх точок контакту з клієнтом — онлайн і офлайн. Впровадження єдиної системи комунікацій, синхронізація складських залишків, інтегрована програма лояльності та спільні механізми продажу формують безшовний клієнтський досвід. Це сприяє підвищенню конверсії, збільшенню продажів у всіх каналах та зміцненню емоційного зв'язку клієнта з брендом [41].

Таким чином, усі стратегічні напрями, наведені в таблиці 3.2, формують комплексну траєкторію розвитку маркетингової діяльності підприємства, спрямовану на підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, оптимізацію фінансових результатів та удосконалення системи взаємодії з клієнтами.

Одним із ключових аспектів удосконалення маркетингової діяльності є оптимізація товарної політики, яка безпосередньо впливає як на оборотність капіталу, так і на фінансові показники підприємства. Наявність надлишкових запасів, що було виявлено під час аналізу показників оборотності (зокрема, високий рівень DIO — 74,7 дня у 2024 році), свідчить про те, що поточна система планування закупівель та формування асортименту потребує корекції. Впровадження ABC/XYZ-аналізу дозволить підприємству визначити товарні групи, які формують основну частку обороту та забезпечують стабільність продажів, а також виділити категорії товарів із низьким попитом, що генерують витрати на зберігання.

Проведення такого аналізу дозволяє сформувати диференційовані підходи до управління товарними групами. Товари категорії AX (висока частка продажів і стабільний попит) повинні отримувати пріоритет у

плануванні закупівель, тоді як товари категорії CZ потребують скорочення закупівель або взагалі виведення з асортименту. Очікуваний результат від впровадження цього підходу полягає у скороченні запасів щонайменше на 10–15%, що дозволяє зменшити фінансові витрати на їх утримання та підвищити оборотність активів. Наприклад, якщо середній обсяг запасів становив 106,5 млн грн у 2024 році, зниження їх на 12% забезпечує вивільнення приблизно 12,78 млн грн оборотного капіталу, які можуть бути спрямовані на маркетингові інвестиції або розвиток цифрової інфраструктури [14, 15].

Іншим стратегічним напрямом, що має суттєвий вплив на маркетингову ефективність, є впровадження CRM-системи. На сучасному ринку fashion-ритейлу дані про поведінку клієнтів стають ключовим активом підприємства. CRM дозволяє сегментувати аудиторію за частотою покупок, середнім чеком, рентабельністю клієнтів і реакцією на промоакції. Створення автоматизованих сценаріїв взаємодії — таких як «реактивація неактивних клієнтів», «персоналізовані рекомендації», «крос-продажі» — підвищує ймовірність повторних покупок і збільшує загальну кількість транзакцій на одного клієнта [5, 6, 32].

Ефективність CRM можна оцінити на прикладі приросту показника LTV (Life Time Value). Якщо середній клієнт здійснює 2 покупки на рік на суму 1 200 грн кожна, а впровадження CRM-сценаріїв збільшує частоту покупок до 2,4 на рік і середній чек — до 1 280 грн, то приріст LTV становить:

$$\text{LTV(Lifetime Value)}=f \times \text{AOV} \quad (3.2)$$

де:

f — середня частота покупок на одного клієнта на рік;
 AOV — середній чек (Average Order Value).

$$\text{LTV}_{\text{до}}=2 \times 1200=2400 \text{ грн}$$

$$\text{LTV}_{\text{після}}=2.4 \times 1280=3072 \text{ грн}$$

Таким чином, підвищення LTV на 28% означає зростання сукупного доходу від існуючої клієнтської бази без залучення додаткових витрат на нових покупців. Це свідчить про істотний маркетинговий ефект і підтверджує доцільність впровадження CRM як стратегічного напрямку розвитку.

Оптимізація рекламного бюджету також відіграє важливу роль у підвищенні результативності маркетингової діяльності. Аналіз структури витрат на збут засвідчив, що вони зростають швидшими темпами, ніж валовий прибуток, що вказує на низьку рентабельність частини рекламних активностей. Використання ROI-орієнтованої моделі управління рекламними вкладеннями дозволяє визначити, які канали забезпечують найвищу економічну віддачу. Наприклад, якщо рекламна кампанія в Instagram коштувала підприємству 300 000 грн і забезпечила додатковий валовий прибуток у 480 000 грн, то її ROI становитиме:

$$\text{ROI} = \frac{\text{CGP}_{\text{дод}} - \text{C}}{\text{C}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де:

$\text{GP}_{\text{(дод)}}$ — додатковий валовий прибуток, отриманий від кампанії;
 C — витрати на проведення кампанії.

$$\text{ROI} = \frac{480000 - 300000}{300000} \times 100\% = 60\%$$

ROI у розмірі 60 % свідчить про високу економічну ефективність digital-реклами, оскільки кожен 1 грн витрат принесли підприємству 1,60 грн валового прибутку.

Для порівняння: окремі платні канали, зокрема Google Ads для fashion-сегменту, можуть давати лише 15–20 % ROI, що значно нижче за аналогічні показники Instagram для брендів взуття.

Це обґрунтовує доцільність:

- перерозподілу рекламного бюджету на користь каналів з вищою віддачею;
- впровадження ROI-орієнтованої моделі управління маркетинговими інвестиціями;

- оптимізації витрат на збут, які в аналізованому періоді зростали швидшими темпами, ніж валовий прибуток.

У той час як інша кампанія, наприклад у Google Ads, може мати віддачу на рівні лише 15–20%. Порівняння таких показників дозволяє скоротити або перерозподілити витрати на малоефективні канали та зосередитися на тих інструментах, які забезпечують максимальний приріст доходу. Таким чином, очікуваний ефект від оптимізації рекламного бюджету полягає у підвищенні рентабельності витрат на збут та підвищенні чистого прибутку.

Перегляд цінової стратегії з використанням технологій dynamic pricing також може дати істотний ефект. Динамічне ціноутворення дозволяє змінювати ціни відповідно до рівня попиту, наявності товару, активності конкурентів та сезонних коливань. Наприклад, підвищення ціни на 3–5% у періоди високої активності покупців практично не впливає на обсяг продажів, але збільшує валовий прибуток підприємства. Якщо товар із собівартістю 900 грн продається за 1500 грн при маржі 600 грн, то підвищення ціни до 1545 грн збільшує маржу до 645 грн, що у масштабі 5 000 одиниць продукції дає додатковий прибуток у 225 000 грн за сезон. Таким чином, навіть незначні зміни цінової політики можуть мати суттєвий кумулятивний ефект на фінансові результати [36].

Особливо важливим стратегічним напрямом є розвиток омніканальності, оскільки сучасний покупець очікує цілісного досвіду взаємодії з брендом. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дозволяє забезпечити єдину інформаційну екосистему, в якій клієнт може переглядати товар онлайн, перевіряти його наявність у магазині, оформлювати бронювання, отримувати персональні рекомендації та брати участь у спільній програмі лояльності. Очікуваний ефект проявляється у зростанні конверсії та збільшенні загального обсягу продажів завдяки усуненню точок тертя в процесі покупки.

Підвищення оборотності товарних запасів має комплексний ефект як на фінансові, так і на маркетингові результати. Використання прогнозової аналітики дозволяє уникнути надлишкових закупівель і скоротити рівень списань [22, 41]. Розрахунок ефекту можна здійснити на основі зміни коефіцієнта оборотності запасів. Якщо у 2024 році оборотність становила:
Коефіцієнт оборотності запасів:

$$K_{\text{зап}} = \text{COGS} / \text{Середні запаси} \quad (3.4)$$

Де:

COGS – собівартість реалізованої продукції (товарів),

Середні запаси – середня вартість товарних запасів за період.

Розрахунок за 2024 рік:

$$K_{\text{зап},2024} = 106500 / 520000 = 4,88 \text{ рази.}$$

Це означає, що за рік товарні запаси в середньому повністю оновлюються 4,88 рази.

Тривалість одного обороту запасів (DIO)

$$\text{DIO} = 365 / K_{\text{зап}} \quad (3.5)$$

(або еквівалентно: $\text{DIO} = 365 \times \text{Середні запаси} / \text{COGS}$)

Розрахунок за 2024 рік:

$$\text{DIO}_{2024} = 365 / 4,88 \approx 74,7 \text{ днів}$$

Отже, у базовому сценарії запаси перебувають у середньому на складі близько 74,7 дня до моменту продажу.

Очікуваний ефект від оптимізації:

У результаті впровадження системи VMI, точнішого прогнозування попиту та оптимізації замовлень постачальникам передбачається підвищення коефіцієнта оборотності до:

$$K_{\text{зап,опт}} = 5,6 \text{ рази,}$$

тоді тривалість обороту становитиме:

$$\text{DIO}_{\text{опт}} = 365 / 5,6 \approx 65,2 \text{ днів}$$

Отже, середній період обігу товарних запасів скорочується з 74,7 до 65,2 дня, тобто майже на 9,5 дня. Це означає:

- швидше вивільнення оборотного капіталу;
- зменшення витрат на зберігання та ризиків списання;
- покращення ліквідності та загальної фінансової стійкості підприємства.

Такий результат підтверджує доцільність заходів з оптимізації управління запасами як одного з ключових напрямів підвищення ефективності маркетингової та операційної діяльності.

Таким чином, кожен зі стратегічних напрямів, обґрунтованих у даному підпункті, має чітке економічне підґрунтя та здатність забезпечити комплексне підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Впровадження зазначених заходів сприятиме зміцненню позицій бренду на ринку, покращенню фінансових результатів та формуванню конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства потребує не лише визначення можливих напрямів удосконалення, а й їх систематизації за критеріями впливу, важливості та необхідності впровадження. Для цього доцільно використати інструмент матриці пріоритетності стратегічних заходів, що дозволяє зіставити очікуваний ефект від впровадження кожного рішення з його ресурсною складністю. Такий підхід забезпечує обґрунтованість подальших управлінських дій та сприяє оптимальному розподілу фінансових і організаційних ресурсів [14, 20].

Основою для формування матриці слугують результати SWOT-аналізу та виявлені у розділі 2 проблеми маркетингової та фінансово-економічної діяльності підприємства, зокрема: нерівномірність оборотності товарних запасів, висока частка витрат на збут, недостатня цифровізація маркетингових процесів, низька операційна рентабельність у порівнянні з потенційно можливим рівнем. На основі цих чинників сформовано перелік стратегічних ініціатив, які здатні найбільш ефективно вплинути на покращення результативності маркетингової діяльності.

Для оцінювання пріоритетності використано два ключових критерії:

- Рівень впливу на ефективність маркетингової діяльності (Impact) — характеризує ступінь поліпшення ключових показників: рентабельності, оборотності запасів, обсягу продажів, залучення та утримання клієнтів.
- Складність реалізації (Effort) — оцінює потребу у фінансових, трудових, часових ресурсах, а також масштаб організаційних змін.

На основі цих критеріїв побудовано матрицю пріоритетів, де стратегічні заходи розподілено за чотирма зонами:

1. високий вплив, низькі витрати;
2. високий вплив, високі витрати;
3. низький вплив, низькі витрати;
4. низький вплив, високі витрати.

Таблиця 3.3

Матриця оцінювання стратегічних заходів оптимізації маркетингової діяльності

Стратегічний захід	Вплив (1–5)	Складність (1–5)	Категорія	Пріоритет
1. Впровадження VMI та оптимізація товарних запасів	5	3	High Impact / Medium Effort	Високий
2. Цифровізація маркетингових процесів (CRM + аналітика)	5	4	High Impact / High Effort	Середньо-високий
3. Розширення digital-присутності (таргетинг, SEO, маркетплейси)	4	2	High Impact / Low Effort	Високий
4. Перегляд цінової політики та формування гнучких знижок	4	2	High Impact / Low Effort	Високий
5. Розвиток бренду Estro (айдентика, позиціонування, контент)	3	3	Medium Impact / Medium Effort	Середній
6. Оптимізація витрат на збут	3	2	Medium Impact / Low	Середній

			Effort	
7. Впровадження програми лояльності з персоналізацією	4	4	High Impact / High Effort	Середньо-високий
8. Навчання персоналу з клієнтського сервісу та продажів	2	2	Medium Impact / Low Effort	Низько-середній

Аналіз матриці дозволяє виокремити групу рішень, які забезпечують найбільший вплив на маркетингову ефективність при відносно помірних затратах. До них належать:

- Впровадження VMI та оптимізація товарних запасів (Пріоритет: високий)

Цей захід вирішує проблему нерівномірного обігу товарів, виявлену за результатами аналізу ДІО.

Очікуваний ефект включає:

- прискорення оборотності;
- зменшення складських залишків;
- підвищення ліквідності;
- зменшення витрат на зберігання.

Рівень впливу оцінено найвищим — 5 балів.

- Розширення digital-маркетингу (Пріоритет: високий)

Порівняно низькі витрати (2 бали) у комбінації з високим потенційним впливом (4 бали) роблять цей напрям одним з найбільш доцільних.

Очікуваний ефект:

- збільшення трафіку;
- зростання частки online-продажів;
- покращення конверсій.

- Формування адаптивної цінової політики (Пріоритет: високий)

Дозволяє оперативно реагувати на зміну купівельної спроможності та конкурентного середовища.

Також позитивно впливатиме на валовий прибуток та товарообіг.

У групу середньо-високого пріоритету потрапили дві стратегічні ініціативи:

- Цифровізація маркетингових процесів (CRM + аналітика)

Реалізація потребує інвестицій та часу, однак очікуваний ефект значний:

- зростання точності прогнозування попиту;
- персоналізація комунікацій;
- покращення утримання клієнтів.

- Програма лояльності нового покоління

За рахунок персоналізованих бонусів та сегментації аудиторії формує довгострокову цінність клієнтів.

До групи критично важливих заходів належать ті, що поєднують високий вплив на фінансово-маркетингові результати та помірний рівень складності реалізації. Це — впровадження інструментів оптимізації запасів (VMI), активізація цифрових каналів комунікації та адаптація цінової політики під коливання попиту. Застосування цих заходів здатне забезпечити прискорення оборотності ресурсів, підвищення маржинальності продажів та зміцнення конкурентних позицій на ринку fashion-ритейлу.

Другу групу становлять стратегічні ініціативи середньострокового горизонту, які потребують суттєвих фінансових та організаційних витрат, однак формують фундамент для довготривалої конкурентної переваги. До них належать цифровізація маркетингових процесів (уведення CRM, аналітичних платформ) та розвиток сучасної програми лояльності. Ефект від їх реалізації проявлятиметься поступово, проте забезпечить зростання клієнтської цінності, покращення точності прогнозування попиту та підвищення рівня утримання клієнтів.

До третьої групи входять заходи, спрямовані на підтримку операційної діяльності (оптимізація витрат на збут, підвищення кваліфікації персоналу). Хоч їхній вплив є менш масштабним, вони виконують допоміжну функцію та підвищують загальну ефективність маркетингового механізму.

Таким чином, матриця пріоритетів підтверджує, що підприємству доцільно формувати комбіновану стратегію, яка передбачає одночасне впровадження швидкодіючих заходів із високим економічним ефектом та поступову реалізацію довгострокових проектів цифрової трансформації. Такий підхід дозволить збалансувати оперативні та стратегічні цілі, забезпечивши стійке зростання, підвищення рентабельності та посилення ринкових позицій бренду [14, 33, 40].

Запропоновані напрями оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» спрямовані на підвищення результативності бізнес-процесів та забезпечення стабільного зростання ключових фінансових показників. Комплекс запропонованих заходів має прямий і опосередкований вплив на ефективність операційної, збутової та маркетингової діяльності підприємства. На основі проведених розрахунків (розділ 2) та матриці пріоритетності стратегічних рішень (табл. 3.3) визначено очікуваний економічний і маркетинговий ефект.

1. Підвищення оборотності товарних запасів (VMI, оптимізація закупівель)

Очікується, що впровадження прогнозної аналітики і моделі VMI забезпечить:

- зростання коефіцієнта оборотності запасів з 4,88 до 5,6 разів;
- скорочення DIO з 74,7 до 65,2 днів (на 9,5 дня).

Скорочення періоду обігу запасів означає:

- прискорення вивільнення оборотного капіталу приблизно на

$$\Delta K = 520000 / 365 \times 9,5 \approx 13\,520 \text{ тис. грн}$$

умовного обороту протягом року;

- зменшення витрат на зберігання (оренда, персонал, логістика) на 8–12 %;
- зниження ризику заморожування коштів у повільнорухомих залишках.

Економічний ефект проявлятиметься як зростання ліквідності, так і в підвищенні прибутковості операційної діяльності.

2. Підвищення LTV клієнтів через CRM-сценарії та персоналізацію
Розрахунки (див. форм. 3.2) показали, що:

- LTV зріс на 28 % (з 2400 до 3072 грн),
- частота покупок збільшилась з 2 до 2,4 разів,
- середній чек на 1 клієнта на рік— з 1200 до 1280 грн.

Це означає, що без залучення нових клієнтів підприємство може отримувати додатковий дохід в обсязі:

$$\Delta D = (3072 - 2400) \times N_{\text{клієнтів}}, \quad (3.6)$$

де $N_{\text{клієнтів}}$ — активна клієнтська база.

Якщо припустити базу покупців у 25 тис. осіб, додатковий обсяг доходу складе:

$$\Delta D = 672 \times 25\,000 = 16\,800\,000 \text{ грн на рік.}$$

Отже, CRM та персоналізація мають високий мультиплікативний ефект, який зростає пропорційно до розміру клієнтського сегмента.

3. Оптимізація рекламного бюджету та перерозподіл каналів на основі ROI

Аналіз ефективності рекламних інвестицій показав:

- ROI рекламної кампанії в Instagram — 60 %;
- ROI аналогічних кампаній у Google Ads — 15–20 %.

Перенесення навіть 20–30 % бюджету в канали з більшою віддачею забезпечить очікуваний приріст валового прибутку:

$$\Delta GP \approx (0,6 - 0,2) \times V_{\text{перерозподіл}},$$

де $V_{\text{перерозподіл}}$ — частина бюджету, перенаправлена до більш ефективного каналу.

Якщо перенаправити 300 000 грн:

$$\Delta GP = 0,4 \times 300\,000 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, оптимізація бюджету забезпечить підвищення результативності витрат на збут та поліпшення співвідношення «витрати–доходи».

4. Оптимізація цінової політики

Застосування аналітики попиту та конкурентних цінових коридорів дає змогу:

- підвищити середній чек на 4–7 %;
- збільшити маржинальність окремих товарних груп до 10–12 %;
- зменшити втрати від нереалізованих сезонних залишків на 8–15 %.

Очікуваний фінансовий ефект у розрахунку на рік може скласти:

$$\Delta\P = D_{\text{річний}} \times 0,05, \quad (3.7)$$

при доході 754 478,7 тис. грн:

$$\Delta\P = 754\,478,7 \times 0,05 \approx 37\,723,9 \text{ тис. грн.}$$

5. Цифрова трансформація (CRM, BI-аналітика, онлайн-мерчандайзинг)

Введення централізованої аналітичної системи очікувано забезпечить:

- підвищення точності прогнозування попиту до 85–90 %;
- зменшення частки неефективних акцій на 10–12 %;
- приріст конверсії інтернет-магазину на 15–20 %;
- зростання частки повторних покупок на 12–18 %.

У підсумку цифрова трансформація забезпечить комплексний ефект, який одночасно підвищує продажі, скорочує витрати та зміцнює довгострокову конкурентоспроможність бренду.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що комплекс запропонованих стратегічних заходів забезпечить:

- зростання валового прибутку щонайменше на 8–12 %,
- скорочення обороту запасів на 9–12 днів,
- збільшення доходу від наявної клієнтської бази на 25–30 %,
- підвищення рентабельності маркетингових інвестицій на 35–45 %,
- поліпшення ліквідності та оборотності капіталу,
- зменшення втрат від неефективних рекламних кампаній.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити стійке підвищення ефективності маркетингової

діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку та сформувати фінансово стабільну модель розвитку.

3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Сучасний етап розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні характеризується високим рівнем конкурентного тиску, зростанням вимог споживачів та стрімкою діджиталізацією всіх бізнес-процесів. Fashion-ритейл, до якого належить ТОВ «АРИУС ТРЕЙД», є одним із сегментів, що найбільш динамічно реагує на коливання ринку, зміни купівельної поведінки та розвиток онлайн-каналів збуту. У таких умовах цифрова трансформація маркетингової діяльності перестає бути факультативним напрямом — вона перетворюється на ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства [21].

Необхідність переходу до цифрових моделей управління маркетингом підтверджується результатами аналізу в попередніх розділах. Зокрема, у 2022–2024 рр. ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» демонструвало поступове зростання доходу та прибутку, однак при цьому залишалися характерні проблеми:

- низька швидкість оборотності запасів, що безпосередньо впливає на ліквідність та збільшує фінансове навантаження;
- залежність від традиційних каналів збуту, з обмеженим рівнем персоналізації пропозицій;
- недостатня інтеграція маркетингових даних, що ускладнює прийняття управлінських рішень;
- зростання нецінової конкуренції, коли бренд повинен перемагати не ціною, а сервісом та комунікацією.

Ці фактори підтверджують, що традиційна маркетингова модель вже не здатна забезпечувати підприємству швидку адаптацію до ринкових коливань. Водночас результати SWOT-аналізу показали наявність вагомих можливостей розвитку за рахунок цифрових технологій — CRM-систем,

автоматизації рекламних кампаній, використання маркетингової аналітики та інструментів персоналізації взаємодії з клієнтами [14].

Одним із ключових мотивів цифрової трансформації є також зміна купівельної поведінки. Сучасний споживач fashion-ринку вимагає:

- зручного омніканального досвіду (магазин → сайт → соцмережі → маркетплейс);
- швидкої доставки та постійного інформування;
- персоналізованих пропозицій;
- високої якості сервісу на кожному етапі взаємодії.

У таких умовах дані стають одним із найважливіших ресурсів підприємства, а ефективна маркетингова діяльність неможлива без цифрових платформ, що забезпечують збір, систематизацію та аналіз інформації в реальному часі.

Ключові передумови цифрової трансформації Estro:

1. Зростання обсягу онлайн-каналів продажів та поява нових можливостей комунікації зі споживачем.
2. Необхідність автоматизації маркетингових процесів для зниження витрат та підвищення ефективності рекламних кампаній.
3. Потреба в підвищенні точності управлінських рішень, що можливо лише при використанні бізнес-аналітики на основі реальних даних.
4. Посилення конкурентної боротьби на ринку, що вимагає швидкої адаптації маркетингової стратегії.
5. Виявлені фінансово-економічні проблеми, серед яких — уповільнена оборотність активів, нерівномірність рентабельності та залежність від сезонності.

Для систематизації причин доцільності цифрової трансформації було сформовано аналітичну таблицю.

Таблиця 3.4

Основні передумови та очікувані результати цифрової трансформації
маркетингової діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД»

Передумови цифрової трансформації	Проблематика у поточній діяльності	Очікувані результати впровадження цифрових інструментів
Зростання ролі онлайн-каналів	Обмежена кількість точок контакту з клієнтом	Збільшення охоплення, підвищення частки онлайн-продажів
Фрагментовані дані про клієнтів	Відсутність єдиної бази й точної аналітики	Формування 360°-профілю клієнта, персоналізація
Висока оборотність товарів fashion-ритейлу	Довгий цикл реалізації запасів	Прискорення оборотності, зменшення складських витрат
Необхідність ефективнішої комунікації	Низька повторність покупок	Зростання LTV (довічної цінності клієнта), утримання
Підвищення конкуренції	Цінові війни та швидка зміна трендів	Підвищення диференціації бренду, зміцнення позиції
Потреба в оперативному контролі маркетингових витрат	Низька прозорість ROI кампаній	Оптимізація бюджету, підвищення ефективності рекламних каналів

Таким чином, цифрова трансформація є не просто модернізацією інструментів маркетингу, а комплексним процесом, який дозволяє підприємству перейти від традиційної моделі просування до моделі даних та автоматизації. Використання сучасних цифрових рішень дає змогу:

- підвищити гнучкість маркетингових стратегій;
- збільшити точність сегментації цільової аудиторії;
- забезпечити безперервне відстеження ключових показників ефективності;
- значно зменшити витрати на неефективні комунікації;
- створити унікальний клієнтський досвід, що підвищує конкурентоспроможність бренду Estro.

Отже, цифрова трансформація маркетингової діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» є об'єктивною необхідністю, яка дозволить підприємству підвищити ефективність управління, адаптуватися до ринкових змін та забезпечити стабільність ключових показників діяльності.

У сучасному fashion-ритейлі управління взаємовідносинами з клієнтами стає ключовим фактором ефективності маркетингової діяльності. Поглиблений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» засвідчив, що підприємство має позитивну динаміку зростання, проте стикається з низкою системних викликів: недостатньою повторністю покупок, нерівномірною оборотністю товарних запасів, значними витратами на маркетингові кампанії та обмеженим рівнем персоналізації комунікацій. У цих умовах впровадження цифрових систем управління клієнтською аналітикою (CRM, CDP) та інструментів автоматизації маркетингу є стратегічно важливим напрямом підвищення результативності маркетингової діяльності [6, 20, 31].

CRM-системи забезпечують централізоване збирання, зберігання та використання даних про клієнтів: історію покупок, поведінку на сайті, реакцію на рекламні кампанії, взаємодію з сервісом. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати повторні продажі та оптимізувати бюджет маркетингових активностей. CDP-платформи (Customer Data Platform) виступають більш поглибленим інструментом, який об'єднує дані CRM, сайту, мобільного додатку, маркетплейсів, соціальних мереж та POS-систем у єдиний 360°-профіль покупця. На відміну від CRM, CDP забезпечує повну інтеграцію всіх точок контакту, що особливо важливо для підприємства з багатоканальною моделлю продажів, як Estro.

Для ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» використання CRM і CDP дозволяє вирішити такі ключові задачі:

- скоротити витрати на маркетинг шляхом точнішої сегментації аудиторії;
- підвищити конверсію завдяки персоналізованим рекомендаціям;
- оптимізувати управління запасами через аналіз попиту в режимі реального

часу;

- збільшити частку повторних покупок;
- формувати індивідуальну траєкторію взаємодії з кожним клієнтом.

Особливу цінність становить автоматизація маркетингових процесів: запуск тригерних розсилок, сегментація аудиторії за поведінковими моделями, автоматизоване управління рекламними кампаніями в Google Ads, Meta Ads та на маркетплейсах. Це дозволяє суттєво підвищити ефективність маркетингових активностей, зменшити ручні операції та забезпечити швидке реагування на зміну попиту.

З метою систематизації впливу цифрових інструментів на маркетингову діяльність Estro було розроблено аналітичну таблицю.

Таблиця 3.5

Вплив CRM, CDP та автоматизації маркетингових процесів на ключові показники діяльності ТОВ «АРІУС ТРЕЙД»

Проблема підприємства	Цифровий інструмент	Очікуваний результат
Низька повторність покупок	CRM (сегментація, історія покупок)	Зростання повторних продажів на 10–15 %
Високі витрати на рекламу	Автоматизація рекламних кампаній	Зниження витрат на 8–12 % без втрати охоплення
Фрагментовані дані про клієнтів	CDP (єдиний профіль клієнта)	Повна інтеграція даних, підвищення точності таргетингу
Перевищення товарних залишків	Аналітика попиту, прогнозування	Скорочення надлишкових запасів на 5–7 %
Низька персоналізація комунікацій	Автоматизовані тригерні сценарії	Зростання конверсії e-mail і SMS-кампаній на 20–25 %
Відсутність контролю результатів	Панелі BI, автоматизовані звіти	Швидкість прийняття рішень зростає у 2–3 рази

Узагальнюючи, CRM та CDP формують основу омніканальної моделі взаємодії з клієнтом, що забезпечує:

- зростання довічної цінності клієнта (LTV);
- оптимізацію витрат на просування;
- підвищення ефективності асортиментної політики;

- скорочення циклу ухвалення управлінських рішень;
- підвищення конкурентних переваг підприємства.

Автоматизація маркетингових процесів дає змогу формувати більш гнучку, адаптивну і керовану модель маркетингу, що відповідає сучасним тенденціям ринку та очікуванням споживачів fashion-ритейлу. У контексті діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» ці рішення стають фундаментом побудови даних як стратегічного ресурсу та створюють підґрунтя для подальшого розвитку цифрової екосистеми підприємства [22, 33].

Цифрові платформи дозволяють підприємству персоналізувати контент, контролювати ефективність вкладень у рекламу, швидко тестувати гіпотези та оптимізувати витрати. Для бренду Estro, що працює у багатоканальній моделі (офлайн-магазини, сайт, соціальні мережі, маркетплейси), цифрове просування виступає основою формування стабільного попиту та підвищення впізнаваності на національному ринку.

Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) є ключовим каналом взаємодії з аудиторією fashion-сегменту. Для Estro SMM дозволяє:

- формувати візуальну айдентику та підсилювати емоційний зв'язок із брендом;
- забезпечувати омніканальність через прямі переходи в інтернет-магазин або на маркетплейси;
- проводити точне таргетування за інтересами, поведінкою та демографією;
- стимулювати продажі за допомогою рекламних кампаній «Conversions» і «Sales»;
- комунікувати акційні пропозиції, нові колекції та сезонні розпродажі.

Ефективність SMM напряму пов'язана з глибиною аналітики — показниками охоплення, частоти, конверсії з реклами, вартості взаємодії (CPC) і покупки (CPA). Автоматизовані рекламні кампанії на основі даних CRM/CDP можуть забезпечити зростання рентабельності рекламного бюджету на 15–20 %.

Performance marketing передбачає оптимізацію рекламних кампаній на основі чітких вимірюваних результатів, таких як кількість конверсій, вартість придбання клієнта (CAC) та рентабельність інвестицій у рекламу (ROAS).

Для Estro це дозволяє:

- запускати кампанії з оплатою за результат (purchase, add to cart);
- оптимізувати бюджет завдяки алгоритмам Google Ads та Meta Ads;
- проводити ремаркетинг на сегменти з високою ймовірністю покупки;
- скорочувати CAC завдяки глибокому аналізу поведінки аудиторії.

Особливо ефективним є використання динамічної реклами (Dynamic Ads), яка автоматично показує користувачам ті товари, які вони переглядали на сайті або маркетплейсі.

SEO-просування для fashion-бренду передбачає оптимізацію контенту, структури сайту, швидкості завантаження, зручності мобільного перегляду та впровадження розмітки товарів. Це забезпечує:

- безкоштовний органічний трафік, який не залежить від рекламного бюджету;
- збільшення продажів у середньостроковій перспективі;
- формування довіри до бренду завдяки хорошим позиціям у видачі.

Для Estro SEO має додаткове стратегічне значення, оскільки підприємство працює в сегменті товарів масового споживання, де органічний трафік значно впливає на обсяг продажів.

Платформи на кшталт Kasta, Rozetka, Lamoda та інших є важливим інструментом просування та збуту. Вони забезпечують:

- доступ до нових сегментів аудиторії;
- формування додаткового потоку продажів;
- можливість порівняльної оцінки конкурентоспроможності товарів;
- підвищення впізнаваності бренду через високий трафік маркетплейсів.

Маркетплейси також дозволяють отримувати великі масиви поведінкових даних, що надалі інтегруються у CRM/CDP системи.

Для систематизації переваг цифрових каналів було розроблено аналітичну таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика цифрових каналів просування ТОВ «АРІУС
ТРЕЙД»

Канал	Переваги	Недоліки / Ризики	Очікуваний ефект для Estro
SMM	Високе залучення, емоційна комунікація, точне таргетування	Залежність від алгоритмів платформ	Підвищення впізнаваності, зростання трафіку на 20–30 %
Performance Marketing	Чіткі KPI, оптимізація витрат, ремаркетинг	Висока конкуренція в аукціонах реклами	ROAS +15–20 %, зниження CPA на 10–15 %
SEO	Довгостроковий ефект, безкоштовний трафік	Потребує часу для результату	Зростання органіки на 25–35 % за 6–12 місяців
Маркетплейси	Велике охоплення, доступ до нової аудиторії	Комісії, залежність від правил платформи	Зростання онлайн-продажів на 12–18 %

Узагальнюючи, цифрові канали просування дозволяють ТОВ «АРІУС ТРЕЙД» значно підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю, зменшити залежність від офлайн-роздрібною мережі та сформувати комплексну омніканальну модель взаємодії з клієнтами. Використання SMM, performance marketing, SEO та маркетплейсів забезпечує стабільний потік трафіку, точну сегментацію, підвищення конверсії та зростання рентабельності інвестицій у маркетинг.

Цифрові інструменти формують основу для подальшої інтеграції з CRM/CDP системами та бізнес-аналітикою, що дозволяє Estro ефективно

масштабувати маркетингову діяльність і відповідати сучасним тенденціям модного ритейлу.

Розвиток цифрової інфраструктури підприємства потребує не лише автоматизації операційних маркетингових процесів, але й побудови системи аналітичної підтримки управлінських рішень. Для ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» актуальним завданням є перехід до управління на основі даних (data-driven management), що дозволить підвищити точність планування продажів, оптимізувати маркетинговий бюджет та забезпечити оперативний контроль ефективності маркетингових активностей. У цьому контексті впровадження сучасних систем бізнес-аналітики (BI) є ключовим елементом цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства.

BI-платформи (Power BI, Tableau, Looker Studio) забезпечують збір, інтеграцію та візуалізацію даних з різних джерел: CRM, CDP, сайту, рекламних кабінетів, маркетплейсів, POS-систем, складського обліку. Це дозволяє керівництву Estro отримувати актуальну інформацію щодо стану ринку, поведінки клієнтів, результативності рекламних кампаній та ефективності управління запасами в режимі реального часу [6, 22].

З огляду на результати аналітичних розрахунків у розділі 2, підприємству необхідно впровадити BI-систему для вирішення таких проблем:

- недостатньо оперативний контроль фінансово-економічних показників, зокрема запасів, оборотності та структури витрат;
- розірваність джерел даних, що ускладнює виявлення причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими активностями та результатами продажів;
- складність оцінювання ефективності рекламних каналів, включно з розрахунком ROAS, CPA, LTV;
- потреба в прогнозуванні попиту та коригуванні замовлень для оптимізації товарного асортименту.

Впровадження BI-систем дозволяє підприємству перейти від дескриптивної аналітики (опис подій) до діагностичної, предиктивної й

навіть прескриптивної, тобто аналітики, що пропонує оптимальні рішення. У fashion-ритейлі це має особливо велике значення, оскільки сезонність, коливання трендів і зміна споживчих уподобань вимагають оперативного реагування.

Основні функціональні можливості ВІ-систем у маркетинговій діяльності Estro:

1. Моніторинг ефективності рекламних каналів (Google Ads, Meta Ads, SEO, маркетплейси).
2. Аналіз воронки продажів, включаючи CTR, CPC, CPA, ROAS.
3. Аналіз поведінки клієнтів: сегментація, повторні покупки, LTV, частота транзакцій.
4. Контроль товарних залишків у розрізі категорій, сезонності, магазинів та онлайн-платформ.
5. Прогнозування попиту на основі історичних даних та зовнішніх факторів.
6. Виявлення відхилень і ризиків: падіння продажів, неефективні кампанії, просідання конверсії.

Для узагальнення ключових напрямів впливу ВІ-системи на маркетингову діяльність підприємства сформовано аналітичну таблицю.

Таблиця 3.7

Вплив упровадження ВІ-системи на маркетингову діяльність ТОВ «АРИУС
ТРЕЙД»

Напрямок діяльності	Стан ДО впровадження ВІ	Стан ПІСЛЯ впровадження ВІ
Контроль маркетингових витрат	Розрізнені звіти, низька прозорість ROI	Єдина панель КРІ, автоматичні звіти
Ефективність рекламних кампаній	Оцінка на основі часткових даних	Відстеження ROAS, CPA, конверсій у реальному часі
Управління запасами	Несистемна оцінка попиту	Прогнозні моделі та автоматичні попередження

Поведінкова аналітика клієнтів	Відсутність єдиної бази	360°-профіль клієнта
Прийняття управлінських рішень	Реактивний підхід	Прогнозування та моделювання сценаріїв

Упровадження ВІ значно підвищує якість управління маркетинговою діяльністю підприємства завдяки:

- створенню єдиного інформаційного простору;
- мінімізації людських помилок;
- автоматизації ключових звітів;
- інтеграції маркетингових, фінансових і логістичних даних;
- можливості оцінювати ефективність прийнятих рішень на основі фактів, а не інтуїції.

Для Estro ВІ стає не просто інструментом звітності, а стратегічною платформою, що дозволяє моделювати асортиментну політику, реагувати на поведінкові зміни клієнтів і забезпечувати синхронізацію маркетингу з операційними процесами. Саме тому впровадження ВІ є логічним продовженням цифрової трансформації та необхідною умовою підвищення ефективності маркетингового управління.

Ефективність цифрової трансформації маркетингової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки гармонійно інтегровані між собою всі впроваджені інструменти. Для ТОВ «АРІУС ТРЕЙД» важливо не лише застосовувати CRM, CDP, інструменти рекламної автоматизації та бізнес-аналітики окремо, а формувати єдину цілісну систему маркетингового управління, у якій кожен елемент доповнює інший [6; 31].

У процесі аналізу було визначено, що головною проблемою діяльності підприємства є фрагментарність даних та відсутність наскрізної аналітики. Окремі канали — соціальні мережі, сайт, маркетплейси, офлайн-магазини — формують власні масиви даних, що не дозволяє повністю оцінити взаємозв'язок між маркетинговими активностями та фінансовими

результатами. Саме тому інтеграція цифрових систем у єдину модель управління дає змогу підвищити прозорість процесів та забезпечити ухвалення рішень на основі даних.

У такій моделі CRM-система стає основним джерелом інформації про клієнтів та історію їх взаємодії з брендом. CDP-платформа об'єднує ці дані з активністю в соціальних мережах, поведінкою на сайті та транзакціями на маркетплейсах, формуючи повний профіль покупця. Надалі ці дані надходять до BI-системи, де формуються інтерактивні панелі показників, що дозволяють керівництву підприємства контролювати ефективність усіх каналів у режимі реального часу [5, 6; 22].

Маркетингові інструменти — SMM, Performance Marketing, e-mail та SEO — використовують ці дані для автоматизованих кампаній, персоналізації пропозицій та оптимізації бюджетів. Цей підхід не лише підвищує результативність окремих рекламних активностей, але й дозволяє координувати їх таким чином, щоб вони доповнювали одна одну, забезпечуючи мультиплікативний ефект.

Узгоджена інтеграція інструментів дозволяє підприємству досягти кількох стратегічних результатів:

- підвищення точності планування продажів завдяки прогнозним моделям;
- формування омніканального клієнтського досвіду;
- зменшення витрат на рекламу за рахунок автоматичного перерозподілу бюджету;
- прискорення оборотності запасів через якісні прогнози попиту;
- підвищення рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI);
- створення системи постійного вдосконалення маркетингової діяльності.

Таким чином формується замкнений цикл управління маркетингом, у якому дані генерують рішення, рішення запускають інструменти,

інструменти формують результати, а результати знову повертаються у ВІ як аналітика.

Для Estro це означає перехід до моделі, у якій маркетинг перестає бути інтуїтивним та стає повністю керованим і вимірюваним процесом.

Інтеграція цифрових інструментів створює фундамент для стійкого розвитку підприємства, забезпечує більш ефективне використання маркетингових ресурсів, покращує взаємодію з клієнтами та формує довгострокові конкурентні переваги на ринку fashion-ритейлу.

3.3. Оцінка та прогнозування ефективності запропонованих заходів

Для формування обґрунтованого прогнозу ефективності маркетингової діяльності необхідно виділити ключові напрями, у межах яких підприємство може отримати найбільший економічний ефект. До таких напрямів належать управління товарними запасами, персоналізований маркетинг, оптимізація рекламного бюджету, аналітична підтримка управлінських рішень та розвиток органічних каналів залучення клієнтів. Сукупність зазначених заходів формує базу для подальших кількісних розрахунків, оскільки вплив кожного з них має вимірювані показники, що можуть бути інтегровані у фінансову модель прогнозування [20, 22].

Одним із найбільш значущих напрямів удосконалення є оптимізація управління запасами, що здійснюється на основі VMI та алгоритмічного прогнозування попиту. У 2024 році обсяг запасів підприємства становив 106 500 тис. грн, що є суттєвою частиною оборотних активів. Впровадження інструментів VMI дає змогу скоротити середній рівень запасів на 5–7 %, а також зменшити витрати на їхнє зберігання та логістичну підтримку. Зменшення тривалості обороту запасів позитивно впливає на ліквідність підприємства та знижує потребу в додатковому фінансуванні оборотного капіталу.

Важливим чинником підвищення доходності є впровадження персоналізованих підходів до роботи з клієнтами на основі CRM- та CDP-

рішень. Цифровізація клієнтської взаємодії забезпечує зростання частоти повторних покупок на 10–15 %, а середньої вартості замовлення — на 3–5 %, що сприяє збільшенню виручки без суттєвого збільшення маркетингових витрат. Для fashion-ритейлу, в якому конкуренція ґрунтується на лояльності клієнтів, такі зміни мають стратегічне значення.

Значний потенціал містить оптимізація рекламного бюджету через використання інструментів Performance Marketing. Удосконалення управління рекламними кампаніями дозволяє зменшити частку неефективних витрат на 8–12 % та підвищити ROAS на 15–20 %, що безпосередньо впливає на операційну рентабельність. В умовах інтенсивної конкуренції на ринку взуттєвого ритейлу оптимізація рекламних інструментів дає змогу отримати додаткові можливості для зростання без збільшення загального бюджету [11, 14, 22].

Підвищення якості управлінських рішень забезпечується завдяки впровадженню Business Intelligence (BI). Аналітичні системи дозволяють скоротити рівень неефективних витрат на 5–8 %, а також зменшити похибку прогнозування попиту до 10 %. Це формує стабільну основу для прийняття рішень щодо асортименту, закупівель, ціноутворення та маркетингових активностей.

Окремим напрямом є розвиток органічних каналів через SEO та контент-маркетинг, що здатні забезпечити приріст органічного трафіку на 25–35 % та підвищення конверсії на 1,2–1,8 п.п. Оскільки органічний трафік не потребує витрат, порівнянних із платною рекламою, його зростання приводить до збільшення доходу за нижчої собівартості залучення клієнта.

Таким чином, вихідні дані прогнозування включають комплекс кількісних показників, що відображають потенційний ефект кожного запропонованого заходу.

Оцінювання результативності запропонованих маркетингових заходів потребує кількісної інтерпретації їхнього впливу на фінансово-економічні показники підприємства. Для цього формується система розрахунків, яка дає

зможу визначити очікувані зміни у доходах, витратах, структурі запасів та інших параметрах, що безпосередньо впливають на рентабельність і фінансову стійкість. У якості бази для обчислень використовуються фактичні показники діяльності підприємства за 2024 рік, а подальші прогностичні значення визначаються через застосування відповідних коефіцієнтів впливу кожного із запропонованих управлінських та цифрових рішень. Такий підхід забезпечує можливість об'єктивно виміряти інтегральний ефект від реалізації маркетингових ініціатив та оцінити їхній потенціал у коротко- і середньостроковій перспективі [14, 20, 22].

Перед проведенням розрахунків доцільно визначити вихідну точку, тобто поточні фінансові результати діяльності підприємства станом на 2024 рік. Ці дані слугують базою, до якої надалі застосовуватимуться ефекти маркетингових і цифрових рішень.

Таблиця 3.8

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «АРИУС ТРЕЙД» у 2024 році

Показник	2024 рік
Чистий дохід	754 478,7 тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	520 000 тис. грн
Валовий прибуток	234 478,7 тис. грн
Операційний прибуток	54 478,7 тис. грн
Чистий прибуток	34 490,2 тис. грн
Середній обсяг запасів	106 500 тис. грн

Визначені у таблиці вихідні значення відображають реальний фінансово-економічний стан підприємства та слугують базою для розрахунку потенційних ефектів від запропонованих маркетингових заходів. Усі подальші обчислення будуть здійснюватися саме на основі цих даних, що дозволить об'єктивно оцінити вплив кожного інструмента та сформулювати достовірний прогноз розвитку на три роки, 2025-2027 рр.

Система Vendor-Managed Inventory передбачає оптимізацію товарних залишків за рахунок автоматизованої взаємодії між постачальником та

торговельною мережею. Основною метою є скорочення надлишкових запасів та зменшення витрат на їх утримання.

Удосконалення рекламних кампаній через застосування даних, аналітики та алгоритмів оптимізації дозволяє:

- знизити вартість залучення клієнта (CAC) на 10–15 %,
- підвищити ефективність ROAS на 12–18 %,
- збільшити чистий рекламний ефект на 5–8 %.

Приймаємо економію операційних витрат на рекламу на рівні 7 %.

У 2024 році витрати на збут становили 120 000 тис. грн.

Розрахуємо економію:

$$E_{PM} = \text{Витрати}_{\text{збут}} \times 0.07 = 120\,000 \times 0.07 = 8\,400 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, оптимізація реклами забезпечує підприємству 8,4 млн грн зменшення витрат, що напряду збільшує операційний прибуток.

Оптимізація запасів через механізм Vendor-Managed Inventory (VMI) та точне прогнозування попиту здатні:

- зменшити запаси на 5–7 %,
- прискорити оборотність на 5–10 днів,
- знизити витрати на зберігання на 3–5 %.

Приймаємо скорочення запасів на 6 %.

$$Z_{\text{нові}} = Z_{2024} \times (1 - 0.06) \quad (3.7)$$

$$Z_{\text{нові}} = 106\,500 \times 0.94 = 100\,110 \text{ тис. грн}$$

$$E = Z_{2024} - Z_{\text{нові}} \quad (3.8)$$

$$E = 106\,500 - 100\,110 = 6\,390 \text{ тис. грн.}$$

Отже, підприємство може скоротити запаси майже на 6,4 млн грн. Це вивільняє оборотні кошти та знижує ризики надлишкового складського залишку.

Вплив VMI на оборотність запасів (DIO):

$$DIO = (365 \times \text{Середні запаси}) / \text{COGS} \quad (3.9)$$

Було у 2024 році:

$$DIO_{2024} = 365 \times 106\,500 / 520\,000 = 74,7 \text{ дні}$$

Після впровадження VMI:

$$DIO_{\text{після}} = 365 \times 100\,110 / 520\,000 = 70,2 \text{ дні}$$

Прискорення оборотності:

$$\Delta DIO = 74,7 - 70,2 = 4,5 \text{ дні}$$

Покращення оборотності майже на 5 днів свідчить про зменшення навантаження на складські потужності, прискорення реалізації та зниження ризику накопичення нереалізованої продукції.

Отримані результати свідчать, що оптимізація товарних запасів за допомогою інструментів VMI має суттєвий позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. Скорочення середнього обсягу запасів на 6 %, що еквівалентно вивільненню 6,39 млн грн, означає реальне зменшення потреби у власному оборотному капіталі. Це особливо важливо для торговельних компаній, у яких значна частка активів зосереджена саме в товарних залишках.

Підприємство, яке зменшує обсяг складських залишків, отримує змогу вивільнені кошти спрямувати на інші напрями діяльності, зокрема на маркетингові інвестиції, розвиток онлайн-продажів або оновлення асортименту. Крім того, зменшення обсягів запасів прямо впливає на скорочення витрат на зберігання, логістику та обробку товарів, що додатково підвищує ефективність операційної діяльності.

Зміна показника оборотності запасів (DIO) є ще одним важливим наслідком впровадження VMI. Зменшення тривалості циклу з 74,7 до 70,2 днів свідчить про прискорення реалізації товарів і скорочення часу, протягом якого капітал перебуває у «замороженому» стані. Таке прискорення оборотності знижує ризики накопичення товарів, які можуть втратити актуальність унаслідок сезонності або зміни модних тенденцій, що є характерним ризиком для fashion-ритейлу.

У комплексі це забезпечує підвищення гнучкості постачань і дозволяє підприємству швидше реагувати на коливання попиту. Упровадження VMI також сприяє формуванню точніших планів закупівель: постачальник,

контролюючи рівень запасів, може оперативно змінювати обсяги поставок і попереджати надлишкове накопичення продукції.

Таким чином, оптимізація товарних запасів створює ефект не лише у вигляді економії коштів, а й забезпечує стратегічні переваги — скорочення ризиків, підвищення ліквідності, стабілізацію грошових потоків та покращення адаптивності підприємства до ринкових змін. Отримані результати є важливою основою для подальшого аналізу впливу цифрових інструментів на маркетингову діяльність та формування загального прогнозу ефективності запропонованих заходів [5; 31].

У сучасних умовах цифрова реклама є одним із найважливіших інструментів маркетингової діяльності торговельних підприємств. Для компаній fashion-сегмента результативність рекламних кампаній визначає не лише кількість залучених покупців, а й масштаб фінансового результату. Оптимізація реклами за допомогою алгоритмічних моделей, які використовують дані CRM, а також зростання органічного трафіку через SEO створюють суттєвий мультиплікаційний ефект.

Підприємство у 2024 році витратило на цифрову рекламу:

1 440 000 грн/рік

Середній показник ROAS у fashion-ритейлі:

$ROAS_{2024}=3.5$

Тобто кожна гривня рекламного бюджету приносила 3,5 грн доходу.

Показники, які змінюються після оптимізації:

- ROAS +15 %
- CPA –10 %
- Трафік SEO +20 %
- CR SEO +5 %

Розрахунок приросту ефективності Performance Marketing:

1. Доходи від реклами у 2024 році:

$D_{2024}=1\,440\,000 \times 3,5=5\,040\,000$ грн

2. Новий ROAS після оптимізації:

$$ROAS_{new}=3.5 \times 1.15=4.025$$

3. Дохід після оптимізації рекламних кампаній:

$$D_{new}=1\,440\,000 \times 4.025=5\,796\,000 \text{ грн}$$

4. Приріст доходу:

$$E_{perf}=5.796-5.040=0.756 \text{ млн грн}$$

Підвищення ROAS на 15 % означає, що рекламний бюджет починає працювати значно ефективніше навіть без збільшення витрат. Це досягається завдяки:

- точнішому таргетингу (на основі CRM/CDP),
- виключенню нерентабельних каналів,
- автоматизації кампаній (Performance Max),
- оптимізації ключових слів і креативів.

Підприємство фактично отримує додатковий приріст у 756 тис. грн, не витрачаючи більше коштів на рекламу. У fashion-сегменті, де конкуренція висока, такий ефект є значним.

Оцінка ефекту SEO та органічного трафіку за 2024 рік:

- 220 000 органічних відвідувань,
- конверсію 1,6 %,
- середній чек 2 300 грн.

Дохід із SEO до оптимізації:

$$D_{SEO,2024}=220\,000 \times 0.016 \times 2\,300=8.096 \text{ млн грн}$$

Після впровадження SEO-поліпшень:

- трафік → +20 % (264 000)
- конверсія → +5 % (1,68 %)

Дохід після оптимізації:

$$D_{SEO,new}=264\,000 \times 0.0168 \times 2\,300=10.2096 \text{ млн грн}$$

Приріст доходу:

$$E_{SEO}=10.2096-8.096=2.1136 \text{ млн грн}$$

SEO має накопичувальний ефект: вкладення у технічну оптимізацію, контент і посилальну стратегію формують довгостроковий приріст трафіку. На відміну від платної реклами, органічні переходи не залежать від розміру бюджету, а їхня рентабельність зростає.

Збільшення доходу більш ніж на 2,1 млн грн за рахунок SEO підтверджує:

- високий потенціал органічного каналу,
- важливість системної роботи з сайтами ритейлу,
- здатність підприємства зменшувати залежність від платної реклами.

Таблиця 3.9

Ефекти Performance Marketing та SEO

Показник	До	Після	Ефект
ROAS	3,5	4,025	+15 %
Дохід від реклами	5,04 млн грн	5,80 млн грн	+0,756 млн грн
Органічний трафік	220 000	264 000	+44 000
Дохід SEO	8,096 млн грн	10,210 млн грн	+2,114 млн грн
Загальний ефект	—	—	+2,870 млн грн

Отримані результати підтверджують, що цифрова оптимізація рекламних каналів є одним із ключових чинників підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Зростання органічного трафіку свідчить про збільшення кількості безоплатних відвідувань, що забезпечує формування додаткового потоку потенційних клієнтів без зростання витрат на рекламні інструменти. Одночасно з цим зменшення коефіцієнта вартості залучення клієнта (CPA) на тлі стабільного покращення конверсійних показників демонструє підвищення якості трафіку та ефективності комунікацій з цільовою аудиторією.

У довгостроковій перспективі SEO формується як більш рентабельний та стабільний канал залучення клієнтів порівняно з будь-якою платною рекламою, що забезпечує підприємству стратегічну стійкість та зменшує залежність від коливань рекламних бюджетів. Комплексне застосування Performance Marketing та SEO дозволяє не лише скоротити витрати, але й

збільшити дохід за рахунок оптимізації структури рекламних кампаній і перерозподілу бюджету на найбільш ефективні канали.

Сукупний ефект цифрової оптимізації — додаткові 2,87 млн грн доходу та суттєве підвищення рентабельності реклами — підтверджує економічну доцільність подальших інвестицій у digital-маркетинг. Оптимізація digital-каналів сприяє зниженню вартості залучення клієнтів, зміцненню конкурентних позицій та формує підґрунтя для довгострокового розвитку органічних джерел трафіку.

Побудований прогноз фінансових результатів на три роки свідчить, що підприємство може забезпечити поступове, але стабільне зростання ключових показників — доходу, валового та операційного прибутку, рентабельності та оборотності активів. Це підтверджує стратегічний характер запропонованих заходів, які формують основу для сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції. Узагальнюючи результати, слід зазначити, що перехід до моделі управління маркетингом, заснованої на даних, автоматизації та цифрових комунікаціях, є важливою умовою підвищення ефективності діяльності в сучасному динамічному середовищі. Запропоновані інструменти працюють комплексно, забезпечуючи підприємству зростання фінансових показників, підвищення клієнтської цінності та стійкість до ринкових коливань.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства, що дозволило сформулювати цілісне бачення механізмів підвищення її ефективності в умовах сучасного динамічного ринкового середовища. Результати виконання трьох розділів логічно доповнюють один одного та створюють основу для обґрунтування практичних рекомендацій.

Перший розділ був присвячений теоретичним засадам маркетингової діяльності та її ролі в системі стратегічного управління. Систематизовано концепції інтегрованого, стратегічного, цифрового та клієнтоорієнтованого маркетингу, підкреслено їх значення для формування конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності маркетингових процесів на основі економічних (ROI, ROMI, CPA, LTV) та неекономічних (NPS, рівень лояльності, бренд-імідж) показників. Теоретичні узагальнення підтвердили, що маркетинг у сучасних умовах функціонує як комплексна система управління, яка інтегрує аналіз споживачів, планування, комунікації, ціноутворення та цифрові технології.

Другий розділ мав аналітичний характер і містив поглиблену оцінку маркетингової та фінансово-економічної діяльності підприємства. У межах аналізу вивчено динаміку доходів, витрат, рентабельності, ліквідності, структури активів і пасивів, оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Результати показали наявність позитивних тенденцій, зокрема зростання чистого та валового прибутку, поліпшення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Проаналізовано вплив маркетингових рішень на фінансові показники підприємства та підтверджено, що раціональна маркетингова політика суттєво впливає на стабільність і результативність господарської діяльності. Таким чином, аналітичний розділ заклав основу для визначення реальних проблем та потреб у вдосконаленні маркетингової системи.

У третьому розділі було сформовано комплекс стратегічних заходів з оптимізації маркетингової діяльності. На основі SWOT-аналізу визначено основні слабкі місця та потенційні напрямки розвитку, що дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо цифровізації маркетингових процесів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності управлінських рішень. Запропоновані заходи охоплюють впровадження прогнозування попиту та оптимізації запасів, використання CRM і CDP для персоналізованого маркетингу, розвиток performance-реклами, застосування ВІ-аналітики та розвиток SEO. Кількісна оцінка підтвердила економічну доцільність таких рішень, що проявляється у зменшенні витрат, зростанні доходів, підвищенні рентабельності та поліпшенні показників оборотності. Трирічний прогноз засвідчив потенціал сталого розвитку підприємства за умови впровадження запропонованих інструментів, що робить стратегію цифрового оновлення обґрунтованою та перспективною.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на інтеграції класичних маркетингових інструментів із сучасними цифровими технологіями та аналітичними підходами. Такий комбінований підхід дає змогу підприємству адаптуватися до ринкових змін, підвищувати ефективність використання ресурсів, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Отримані результати можуть бути використані як теоретичною базою, так і практичним інструментарієм для удосконалення маркетингової діяльності підприємств різних галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент підприємства. К.: Ніка-Центр, 2022. 512 с.
2. Борисяк О. В., Пянтковський Ю. О. CRM-система як цифровий маркетинговий інструмент інклюзивного розвитку бізнесу. 2023. 16 с.
3. Герасимчук В. Г. Маркетинг і логістика: стратегічний підхід до управління. К.: КНЕУ, 2021. 364 с.
4. Голов С. Ф. Фінансовий облік і звітність за міжнародними стандартами. 2022. 528 с.
5. Головчук Ю. О., Стасенко А. О. Зв'язок маркетингових комунікацій із загальною маркетинговою стратегією: важливий аспект успішного маркетингу. 2023. 42 с.
6. Гончаренко Л. В. Управління маркетинговими комунікаціями в умовах діджиталізації. Бізнес Інформ. 2022. №11. С. 56–60.
7. Горбенко О. Є. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі. 2022. №2. С. 76–83.
8. Гринько Т. В. Управління запасами в торгівлі. Вісник економіки. 2021. №3. С. 17–24.
9. Гуйва О. О. Особливості іміджу підприємства у цифровому середовищі. 2023. 45 с.
10. Долішній М. І., Захарченко В. І. Економіка підприємства: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 478 с.
11. Доля К. Д., Котова М. В. Тенденції діджитал маркетингу. 2024. 49 с.
12. Євдокименко В. В. Сучасні моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економічний вісник. 2023. №2. С. 45–52.
13. Спіфанов А. О., Сизоненко В. О. Фінанси підприємств. Суми: УАБС НБУ, 2020. 432 с.
14. Желізняк В. В., Іваннікова М. М. CRM-система як цифрове рішення для управління клієнтами. 2023. 176 с.

- 15.Заруба В. Я., Чмерук Т. Ю. Сучасні методи та інструменти прогнозування попиту на продукцію виробничого підприємства. 2023. 180 с.
- 16.Захарченко П. В. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку.
- 17.Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів. 2025. 322 с.
- 18.Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник. 2020. 700 с.
- 19.Ковальчук Т. Т. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика оцінювання. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 268 с.
- 20.Ковтуненко О. В. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2023. 79 с.
- 21.Костенко О. П. Інноваційні інструменти цифрового маркетингу у торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №1. С. 34–41.
- 22.Котельникова Ю. М., Петровська Ю. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства digital. 2025. 316 с.
- 23.Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2021. 832 с.
- 24.Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі України. Економіка та суспільство. 2024. №52. С. 120–126.
- 25.Марченко С. М. Маркетинговий менеджмент в умовах цифровізації: основні аспекти сучасних змін. 2023. 93 с.
- 26.Новосад Р. В., Борисова Т. М. Цифровий маркетинг та його роль для бізнесу. 2023. 99 с.
- 27.Остряніна С. В., Бердиченко І. О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2020. №3. С. 5–9.
- 28.Пашкевич М. О. Омніканальна стратегія в електронній комерції: як побудувати успішний маркетинговий мікс. 2023. 113 с.
- 29.Петруня Ю. Є. Маркетинг. 2024. 362 с.

- 30.Петрова І. Л. Ефективність SEO-інструментів у реалізації маркетингової стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2025. №2. С. 532–541.
- 31.Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. 2019. 10 с.
- 32.Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на торговельному підприємстві. 2023. 78 с.
- 33.Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2022. 480 с.
- 34.Плохова М. О., Захожий Р. В., Котова М. В. Канали цифрових комунікацій з клієнтами. 2023. 112 с.
- 35.Рогатий В. М., Дудар В. Т. Реклама в умовах війни. 2023. 131 с.
- 36.Хурдей В. Д., Коротка Є. Є. Сучасні види інноваційного маркетингу в діяльності підприємств. 2023. 146 с.
- 37.Цап П. П., Карпенко Н. В. Маркетингове стратегічне планування ринкової діяльності підприємства. 2023. 210 с.
- 38.Шевченко О. В. Ефективність цифрових комунікацій бренд. Маркетинг і цифрові технології. 2023. №2. С. 41–49.
- 39.Шульга О. А. Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. 2023. 216 с.
- 40.Штангрет А. М. Менеджмент організацій. Львів: ЛНУ, 2021. 432 с.
- 41.Білоус С. Цифрові маркетингові інструменти у просуванні підприємства. 2024. URL:
<https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2e970d4-38a9-43bb-8d34-e9a36fb1fe50/content>
- 42.Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. 2020. URL:
https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/npk_market._menedzhment_2020.pdf
- 43.Герасимчук В. Г. Концепції управління маркетингом. URL.: Режим доступу: <https://studentam.net.ua/content/view/4511/132/>

44. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля 2022–2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
45. Держак Н. О. Концепції маркетингу та ситуаційні виклики. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/caf7c097-4893-4c1b-9533-f879d7ba5d9b>
46. Дослідження маркетингової діяльності підприємства. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4273/198/>
47. Економічна правда. Аналітичні матеріали про стан ринку взуття та fashion-ритейлу (2023–2024). URL: <https://www.epravda.com.ua>
48. Енциклопедія маркетингу. Концепції управління маркетингом. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4511/132/>
49. Інформаційний портал «Економічна правда». Аналітичні матеріали про стан роздрібною торгівлі. URL: <https://www.epravda.com.ua>
50. Kasta.ua. Партнерська аналітика брендів. URL: <https://kasta.ua>
51. Ключові показники ефективності маркетингу. 2023. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kljuchevye-pokazатели-effektivnosti-marketinga>
52. Короліна О. Маркетингова діяльність підприємства: структура та форми. 2025. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9cb8f8c8-29e5-4300-9130-23646f114272/content>
53. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/37220>
54. Кулиняк І. Я. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту. — 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31833/vse20232-116-127.pdf>
55. Куниця С. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0fd68df8-4191-4d97-9442-be071e1f06aa/content>

- 56.Лесько Т. В. Управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства. 2021. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3156.pdf>
- 57.Meta Business Insights. Аналітика цифрової реклами. URL: <https://www.facebook.com/business>
- 58.Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf
- 59.Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/af62e987-7ccd-47d7-adc2-66db2cbda62f/content>
- 60.Міністерство економіки України. Огляди споживчого ринку 2023–2024. URL: <https://www.me.gov.ua>
- 61.Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/25081>
- 62.Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>
- 63.NBU. Звіт про фінансову стабільність 2023–2024. URL: <https://bank.gov.ua>
- 64.Opendatabot — дані про діяльність ТОВ «АРИС ТРЕЙД». 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/43225535>
- 65.Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/37220/>
- 66.Оцінка ефективності маркетингової діяльності. URL: <https://studfile.net/preview/11277682/page:47/>
- 67.Офіційна сторінка Estro у Facebook (контент-аналітика). URL: <https://www.facebook.com/estro.ua>
- 68.Офіційний сайт Kasta.ua – розділ партнерів. URL: <https://kasta.ua>

- 69.Офіційний сайт ТОВ «АРИУС ТРЕЙД». URL: <https://estro.ua>
- 70.Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6096>
- 71.Робоча програма «Маркетинговий менеджмент». 2020. URL: https://lvet.edu.ua/images/step/2020/07/02/roboshi_programs_op_marketing/2020/Маркетинговий_менеджмент.pdf
- 72.Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. 2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-471_479.pdf
- 73.Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>
- 74.Таратасюк М. О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2023. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/cc9a1a91-9f13-4ac7-a05d-376d94a17282/content>
- 75.Теоретичні та методологічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2022. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5730/1/Ganachivska.pdf>
- 76.Управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2024. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/432349d8-fca0-4bfc-95b7-a7bca069a6b7/content>
- 77.Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dd7ef451-8b45-42d3-93b9-9ede10125769/content>
- 78.Управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері послуг. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bb0357a-d849-485a-b4dc-f854df026398/content>

79. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2021. URL:
<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bcd8aa5e-3825-47e4-90a3-2ed0ce505440/content>
80. WebPromo Experts. Огляд digital-маркетингу 2023–2024. URL:
<https://webpromoeexperts.net>
81. YouControl. Дані про ТОВ «АРИУС ТРЕЙД». URL:
<https://youcontrol.com.ua>
82. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. 2023. URL:
https://www.researchgate.net/publication/371546049_DIGITAL-MARKETING_V_UMOVAN_CIFROVIZACII_SUCASNIH_BIZNES-PROCESIV
83. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні. 2025. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820>