

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БІЛАНЕНКО ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

УДК [658.8:005.21]:339.17:[338.245+355.01-021.68](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Галузь науки: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



О. М. Біланенко

Науковий керівник:
Попело Ольга Володимирівна,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
та адміністрування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

Чернігів – 2025

АНОТАЦІЯ

Біланенко О. М. «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у повоєнний період». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2025.

У дисертації обґрунтовано теоретичні, методичні положення розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглиблено прикладні засади їх розвитку у повоєнний період.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглиблення прикладних засад її удосконалення у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств у повоєнний період.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств у повоєнний період.

Незважаючи на зовнішні флуктуації, важливим чинником забезпечення стабільної роботи торговельного підприємства є наявність чітко обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку, у якій визначаються основна мета, цілі функціонування, конкретизуються напрями подальшого розширення діяльності суб'єкта господарювання та особливості удосконалення його роботи. Стратегія підприємства також дозволяє зрозуміти, яку роль і місце відіграватиме підприємство у розвитку конкретних ринків товарів і послуг на регіональному, національному або світовому ринках.

У дисертації поглиблено понятійно-категоріальний апарат економічної науки в частині уточнення змісту категорії «маркетингова стратегія підприємства», що реалізовано через детальний розгляд змісту таких категорій

як «стратегія підприємства» та «маркетинг». Маркетингову стратегію підприємства запропоновано розглядати як всеосяжний та деталізований унікальний план дій, що охоплює аналіз ринку, визначення цілей, вибір інструментів та методів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг підприємства на ринку для досягнення його стратегічних бізнес-цілей. Це в подальшому дозволило виокремити ключові елементи такої стратегії, провести класифікацію її типів та конкретизувати сутність категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства».

Обґрунтовано теоретичні підходи до розгляду змісту категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства», що здійснено через визначення наукових підходів до трактування змісту дефініції «торговельне підприємство» (функціональний підхід, правовий підхід, організаційно-структурний підхід, маркетинговий підхід), виокремлення специфічних рис економічної діяльності цих суб'єктів господарювання. У підсумку запропоновано маркетингову стратегію торговельного підприємства розглядати як комплексний план дій, розроблений для досягнення маркетингових цілей суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання послуг, що сформульовані таким суб'єктом з метою прискорення товарообороту, підвищення кількості клієнтів, підтримки позитивної репутації, забезпечення зростання доходів та конкурентоспроможності.

Поглиблено теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, які полягають у використанні інтегрального індексу конкуренції, застосування якого дає змогу планувати потенційний розмір націнки з урахуванням обраної моделі маркетингової стратегії.

У роботі систематизовано типи маркетингових стратегій торговельного підприємства, які були визначені на основі виокремлення окремих груп маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: за рівнем охоплення ринку, за характером маркетингової діяльності, залежно від життєвого циклу товару, залежно від конкурентної ситуації, залежно від

маркетингових інструментів, залежно від маркетингових цілей; це дозволило у подальшому визначити наукові підходи до розробки таких стратегій: ситуаційний, традиційний, клієнтоорієнтований, конкурентний.

У дисертації поглиблено наукові положення обґрунтування концептуальної схеми впливу цифровізації на процес розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих, були поглиблені шляхом виокремлення двох основних напрямів такого впливу: організація прямого та зворотного зв'язку зі споживачами (вивчення потреб споживачів, аналіз та прогнозування ринку); покращення комунікації з контрагентами (автоматизація бізнес-процесів, розширення географії збуту, інтеграція віртуальної та доповненої реальності, управління запасами, використання мобільних платежів, співпраця з банками та сервісними компаніями). Це дало можливість у подальшому обґрунтувати сучасну теоретико-прикладну модель маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації.

У дисертаційній роботі автором удосконалено теоретичні положення обґрунтування специфічних рис маркетингової стратегії торговельного підприємства (орієнтація на обсяг продажів та оборотність товарів, акцент на асортименті та наявності товарів, цінова конкуренція та промоційні активності, фокус на клієнтському сервісі, місце розташування зручність придбання товарів), які були виокремлені на основі визначення особливостей економічної діяльності цих суб'єктів господарювання за такими напрямками: товарний обіг, залежність від ринкового попиту, конкуренція, логістика та управління запасами, маркетинг та реклама, технології та цифровізація, фактори впливу; це дало можливість у подальшому більш детально обґрунтувати структурно-логічну схему формування маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, запропоновано реалізовувати на основі визначення інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства,

розрахунок якого базується на результатах аналізу трьох основних компонентів: блоку операційної результативності маркетингу, блоку фінансової стійкості та блоку стратегічного розвитку системи маркетингу. Це дало можливість використати запропонований підхід для оцінки ефективності зазначеної стратегії окремих торговельних підприємств і виявити системні недоліки у її розробці та реалізації в умовах економічної нестабільності.

Поглиблено теоретико-прикладні засади формування та використання управлінського механізму розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих підходів до розуміння такого механізму, були розширені через визначення основних закономірностей функціонування торговельного підприємства (фокусування уваги, ієрархічність брендів, подвійність, сингулярність, передбачуваність, забезпечення ресурсами), обґрунтування наукових підходів до побудови зазначеного механізму та виокремлення базових принципів розробки маркетингової стратегії підприємства. Це дозволило описати структуру механізму, пояснити особливості формування його структурних елементів та зв'язків між ними, що в підсумку дало можливість поглибити практичні аспекти процесу розробки маркетингової стратегії торговельних підприємств через конкретизацію напрямків активізації їхньої маркетингової діяльності в сучасних умовах.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова система, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, цифровий маркетинг, комунікаційні зв'язки, торговельне підприємство, стратегічні орієнтири, електронна комерція, менеджмент маркетингу, маржинальний підхід, механізм стратегічного розвитку, ефективність, операційна результативність, повоєнне відновлення.

ABSTRACT

Bilanenko O. M. Marketing strategy for the development of trading enterprises in the post-war period. – Qualification academic paper as a manuscript.

Dissertation for the Degree of the Doctor of Philosophy by specialty 07 Management (07 Management and administration). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2025.

Within the dissertation, the theoretical and methodological provisions of the marketing strategy production for the development of commercial enterprises are substantiated, and the applied principles of their development in the post-war period are proved.

The purpose of the dissertation is to substantiate theoretical and methodological provisions of the marketing strategy production for the development of commercial enterprises and to deepen applied principles of its improvement in the post-war period.

The object of the study is the marketing strategy production for the development of commercial enterprises in the post-war period.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and applied provisions of the marketing strategy production for the development of commercial enterprises in the post-war period.

Despite external fluctuations, an important factor in ensuring the stable operation of a commercial enterprise is the available, clearly substantiated strategy for its further development, which determines the main goal, objectives of functioning, specifies the directions of further expansion of the business entity's activities, and the features of improving its work. The company's strategy also allows you to understand what role and place the company will play in the development of specific markets for goods and services in regional, national, or global markets.

Within the dissertation, the conceptual and categorical apparatus of economic science in terms of clarifying the content of the category “marketing strategy of an enterprise” is deepened, which is implemented through a detailed consideration of

the content of the categories “strategy of an enterprise” and “marketing”. It is proposed to consider the marketing strategy of an enterprise as a comprehensive and detailed unique action plan that includes market analysis, definition of goals, selection of tools and methods aimed at effective promotion of goods or services of an enterprise on the market to achieve its strategic business goals. This further allowed us to identify the key elements of this strategy, to classify its types, and to specify in more detail the essence of the category “marketing strategy of a trading enterprise”.

Theoretical approaches to considering the content of the category “marketing strategy of a commercial enterprise” are substantiated, which is carried out through the definition of scientific approaches to interpreting the content of the definition of “commercial enterprise” (functional approach, legal approach, organizational and structural approach, marketing approach), the identification of specific features of the economic activity of these business entities. As a result, it is proposed to consider the marketing strategy of a commercial enterprise as a comprehensive action plan developed to achieve the marketing goals of a business entity that carries out activities related to the sale of goods or the provision of services, which are formulated by this entity to accelerate turnover, increase the number of customers, maintain a positive reputation, ensure growth in income and competitiveness.

The theoretical and methodological principles of using the marginal approach in the marketing strategy development of a commercial enterprise are deepened, which consist in using an integral competition index, the application of which allows you to plan the potential size of the mark-up, taking into account the selected model of marketing strategy.

In the paper, the types of marketing strategies of a trading enterprise are systematized, which were determined based on distinguishing individual groups of the types of marketing strategies according to the following classification criteria, namely: by the level of market coverage, by the nature of marketing activities, depending on the life cycle of the product, depending on the competitive situation, depending on marketing tools, depending on marketing goals; this allowed us to

further determine scientific approaches to the development of these strategies: situational, traditional, customer-oriented, competitive.

In the dissertation, the scientific provisions of the justification of the conceptual scheme of the impact of digitalization on the development and implementation of the marketing strategy of a trading enterprise are deepened, which, unlike existing ones, were studied by distinguishing two main areas of this impact, namely: the organization of direct and feedback communication with consumers (study of consumer needs, analysis and forecasting of the market); improving communication with counterparties (automation of business processes, expansion of sales geography, integration of virtual and augmented reality, inventory management, use of mobile payments, cooperation with banks and service companies). This made it possible to further substantiate the modern theoretical and applied model of the marketing strategy of a trading enterprise within digitalization.

In the scientific work, the author improved theoretical provisions, which substantiate the specific features of the marketing strategy of a trading enterprise (focused on sales volume and turnover of goods, emphasis on the assortment and availability of goods, price competition and promotional activities, aimed on customer service, location and convenience of purchasing goods), which were identified based on determining the features of the economic activity of these business entities in the following areas, namely: commodity circulation, dependence on market demand, competition, use of logistics and inventory management, marketing and advertising, technology and digitalization, influencing factors. The above provided for further substantiating the structural and logical scheme to form the marketing strategy of a trading enterprise in more detail.

The methodological approach to assess the effectiveness of a trading enterprise's marketing strategy has been improved, which, unlike existing approaches, is proposed to be implemented based on determining an integral indicator of the effectiveness of a trading enterprise's marketing strategy, the calculation of which is based on the results of the analysis of three main components: the marketing operational effectiveness block, the financial stability block, and the

strategic development block of the marketing system. This made it possible to use the proposed approach to assess the effectiveness of the specified strategy of individual trading enterprises and to identify systemic shortcomings in its development and implementation in conditions of economic instability.

The theoretical and applied principles of the formation and use of the management mechanism to develop the marketing strategy for a trading enterprise have been deepened, which, unlike existing approaches to understanding this mechanism, have been expanded by determining the basic patterns of the functioning of a trading enterprise (focusing attention, brand hierarchy, duality, singularity, predictability, resource provision), substantiating scientific approaches to building the specified mechanism and identifying the basic principles of developing a marketing strategy for an enterprise. This allowed us to describe the structure of the mechanism, explain the features of the formation of its structural elements and the relationships between them, which ultimately made it possible to deepen the practical aspects of the marketing strategy development for trading enterprises by specifying the directions for activating their marketing activities in modern conditions.

Keywords: *marketing, marketing system, marketing activities, marketing strategy, digital marketing, communications, commercial enterprise, strategic guidelines, e-commerce, marketing management, marginal approach, strategic development mechanism, efficiency, operational effectiveness, post-war recovery.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., **Bilanenko O.**, Sakun V., Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103(7). Pp. 2709-2721. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No7/7Vol103No7.pdf>. (1,5 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: проаналізовано переваги та недоліки цифрового маркетингу, що забезпечують оптимізацію та підвищення ефективності бізнесу (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Олифіренко Ю., Повна С., **Біланенко О.** Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 240-250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250). (1,3 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: досліджено особливості розвитку маркетингових технологій та логістики в Індустрії 4.0 (0,44 ум. друк. арк.).

3. Олифіренко Ю., Олифіренко І., **Біланенко О.** Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61) (2,0 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: окреслено особливості використання штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, аналітичних та криптотехнологій у маркетинговій діяльності підприємств (0,7 ум. друк. арк.).

4. Лисогор І., **Біланенко О.** Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99) (1,4 ум. друк. арк.).

Особистий внесок: досліджено види маркетингу, які найбільш використовуються в сучасному просуванні товарів та послуг на міжнародних ринках, що дозволило сформулювати переваги та недоліки кожного з видів (0,5 ум. друк. арк.).

5. Біланенко О. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 255–264. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-255-264](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-255-264) (1,2 ум. друк. арк.).

6. Popelo O. V., **Bilanenko O. M.** Marketing strategy for development of the trade enterprise within digitization. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 218-229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)) (1,4 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано теоретико-прикладні засади розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації (1,2 ум. друк. арк.).

7. Біланенко О. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 425–436. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-425-436](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-425-436) (1,4 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Біланенко О. М. Застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств в контексті соціальних викликів. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 463 (0,1 ум. друк. арк.).

9. Біланенко О. М. Особливості застосування Digital маркетингу на торговельних підприємствах в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 106 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Біланенко О.М. Роль діджитал-агенцій у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IX Міжнар. наук.- практ. конф.; Луцьк, 15 груд. 2023 р. Луцьк : ЛНТУ, 2023. Частина 1. С. 117-118 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Біланенко О. М. Роль інструментів штучного інтелекту у розвитку маркетингових стратегій торговельних підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 167-168 (0,2 ум. друк. арк.).

12. Біланенко О. М. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства у сучасних умовах. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 51-52 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Bilanenko O. Theoretical essence of marketing strategy. *Юність науки – 2025* : збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 173-175 (0,2 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ	
РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства, її типи	24
1.2. Зміст маркетингової стратегії торговельного підприємства та особливості її розробки	59
1.3. Методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства.....	79
Висновки до розділу 1	98
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	
РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	103
2.1. Сучасний розвиток торговельних підприємств в Україні.....	103
2.2. Аналіз маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств	122
2.3. Світовий досвід розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств	144
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ	
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ	
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	162
3.1. Управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства з урахуванням викликів війни	162
3.2. Розробка маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації	184
3.3. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства	203
Висновки до розділу 3	218

ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	225
ДОДАТКИ	253

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сектор торгівлі виступає одним із ключових елементів ринкової економіки, забезпечуючи безперервний обіг товарів, створюючи робочі місця, а також сприяючи формуванню бюджетних доходів. Еволюція сфери торгівлі України характеризується як періодами динамічного зростання, так і стагнації, уповільненням економічної діяльності основних суб'єктів цієї сфери, продовжуючи розвиток навіть попри зовнішні збурення. В умовах повномасштабної військової агресії Росії проти України сектор торгівлі здатен сприяти забезпеченню соціальної стабільності та збереженню економічної активності.

Важливість маркетингової стратегії для торговельного підприємства є беззаперечною, оскільки саме в межах цієї стратегії відбувається аналіз ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство, досліджуються позиції конкурентів, їхній асортимент, ціни на товари і послуги, які реалізуються. У межах маркетингової стратегії чітко формуються конкурентні переваги конкретного суб'єкта господарювання, також визначаються слабкі та вузькі місця у його функціонуванні.

Питання стратегічного управління розвитком підприємств розглядали у своїх роботах такі науковці: Н. Е. Аванесова, О. В. Марсенко, А. М. Баланович, О. В. Березін, М. Д. Білик, В. Л. Дикань, В. М. Кобелєв, О. І. Ковтун, А. П. Наливайко, Р. О. Побережний, R. Fabac, He. Yukai, M. Sartzetaki, J. Sungwa, Do H. та ін.

Вивченню особливостей розробки маркетингових стратегій підприємств присвятили наукові праці наступні вчені: М. О. Багорка, Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, С. Я. Войтович, О. В. Дикий, Н. П. Карачина, Н. В. Куденко, Л. М. Курбацька, К. А. Левченко, Д. Л. Мельник, О. С. Сенишин, М. О. Багарка, Д. Л. Кобець, Т. М. Максимова, Н. В. Іванова, О. В. Попело, І. А. Косач, С. М. Газуда, Л. С. Дранус, Ю. М. Котельникова, R. Rust, K. Lemon, A. Ries, P. Kotler, K. Kaller, M. Ierome, P. Doyle, D. Chaffay, B. Booms, A. Ali, A. Anak, X. Ma, S. Nabil, H. Ren, A. Rian, M. Riano-Solano, T. Sun та ін.

Проте на сьогодні теоретичні, методичні та прикладні положення щодо розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах повоєнного відновлення недостатньо обґрунтовані. Малодослідженими залишаються питанням щодо використання системного підходу у процесах формування та функціонування системи маркетингу торговельних підприємств в умовах нестабільності, впливу цифровізації на процес розробки та впровадження маркетингової стратегії таких підприємств та оцінки їхньої ефективності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.

Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.), у межах якої автором поглиблено теоретико-прикладні засади формування та використання управлінського механізму розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства; «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), де автором запропоновано теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглиблення прикладних засад її удосконалення в повоєнний період.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

- розглянути сутність маркетингової стратегії підприємства та визначити її типи;
- проаналізувати зміст маркетингової стратегії торговельного підприємства та особливості її розробки;
- дослідити методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства;

- проаналізувати сучасний розвиток торговельних підприємств в Україні;
- здійснити аналіз маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств;
- вивчити світовий досвід розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств;
- запропонувати управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства з урахуванням викликів війни;
- визначити особливості розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації;
- здійснити оцінку впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств у повоєнний період.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств у повоєнний період.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використано сукупність загальних та спеціальних методів дослідження. Серед таких методів доцільно виокремити наступні: *методи контент-аналізу* – для поглиблення понятійно-категоріального апарату економічної науки у частині уточнення змісту категорії «маркетингова стратегія підприємства», обґрунтування сутності дефініції «маркетингова стратегія торговельного підприємства»; *системний підхід* – для узагальнення теоретико-прикладних положень формування та функціонування системи маркетингу торговельних підприємств в умовах нестабільності; *методи систематизації та класифікації* – для групування основних типів маркетингових стратегій торговельних підприємств; *статистичні методи* – для оцінки сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні, розробки методичного підходу до оцінки ефективності їх маркетингових стратегій; *маржинальний підхід* – для розробки маркетингової стратегії

торговельного підприємства через використання інтегрального індексу конкуренції; *метод абстрагування* – для обґрунтування концептуальної схеми впливу цифровізації на процес розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства; *методи індукції та дедукції* – для поглиблення концептуальних положень функціонування управлінського механізму розробки такої стратегії; *графаналітичний та табличний методи* – для узагальнення статистичних даних і наочного представлення результатів, отриманих в процесі дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються підприємницької діяльності, наукові праці вчених у сфері стратегічного управління, активізації маркетингової діяльності, розвитку торговельних підприємств, статистична інформація Державної служби статистики України, інформаційні ресурси Інтернету, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглибленні прикладних засад її удосконалення у повоєнний період. Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у такому:

вперше

– розроблено методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, запропоновано реалізовувати на основі визначення інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства, розрахунок якого базується на результатах аналізу трьох основних компонентів: блоку операційної результативності маркетингу, блоку фінансової стійкості та блоку стратегічного розвитку системи маркетингу; це у подальшому дозволило використати запропонований підхід для оцінки ефективності зазначеної стратегії окремих торговельних підприємств і виявити системні недоліки у її розробці та реалізації в умовах економічної нестабільності;

удосконалено:

– теоретико-прикладні засади формування та використання управлінського механізму розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих підходів до розуміння такого механізму, були розширені через визначення основних закономірностей функціонування торговельного підприємства (фокусування уваги, ієрархічність брендів, подвійність, сингулярність, передбачуваність, забезпечення ресурсами), обґрунтування наукових підходів до побудови зазначеного механізму та виокремлення базових принципів розробки маркетингової стратегії підприємства; це дозволило описати структуру механізму, пояснити особливості формування його структурних елементів та зв'язків між ними, що у підсумку дало можливість поглибити практичні аспекти процесу розробки маркетингової стратегії торговельних підприємств через конкретизацію напрямків активізації їхньої маркетингової діяльності в сучасних умовах;

– наукові положення обґрунтування концептуальної схеми впливу цифровізації на процес розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих, були поглиблені шляхом виокремлення двох основних напрямів такого впливу: організація прямого та зворотного зв'язку зі споживачами (вивчення потреб споживачів, аналіз та прогнозування ринку); покращення комунікації з контрагентами (автоматизація бізнес-процесів, розширення географії збуту, інтеграція віртуальної та доповненої реальності, управління запасами, використання мобільних платежів, співпраця з банками та сервісними компаніями); це дало можливість у подальшому обґрунтувати сучасну теоретико-прикладну модель маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації;

– теоретичні положення обґрунтування специфічних рис маркетингової стратегії торговельного підприємства (орієнтація на обсяг продажів та оборотність товарів, акцент на асортименті та наявності товарів, цінова конкуренція та промоційні активності, фокус на клієнтському сервісі, місце

розташування зручність придбання товарів), які були виокремлені на основі визначення особливостей економічної діяльності цих суб'єктів господарювання за такими напрямками: товарний обіг, залежність від ринкового попиту, конкуренція, логістика та управління запасами, маркетинг та реклама, технології та цифровізація, фактори впливу; це дало можливість у подальшому більш детальніше обґрунтувати структурно-логічну схему формування маркетингової стратегії торговельного підприємства;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту категорії «маркетингова стратегія підприємства», що реалізовано через детальний розгляд змісту таких категорій як «стратегія підприємства», «маркетинг»; маркетингову стратегію підприємства запропоновано розглядати як всеосяжний та деталізований унікальний план дій, що охоплює аналіз ринку, визначення цілей, вибір інструментів та методів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг підприємства на ринку для досягнення його стратегічних бізнес-цілей; це у подальшому дозволило виокремити ключові елементи такої стратегії, провести класифікацію її типів та конкретизувати сутність категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства»;

- теоретичні підходи до розгляду змісту категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства», що, на відміну від існуючих підходів, здійснено через визначення наукових підходів до трактування змісту дефініції «торговельне підприємство» (функціональний підхід, правовий підхід, організаційно-структурний підхід, маркетинговий підхід), виокремлення специфічних рис економічної діяльності цих суб'єктів господарювання; запропоновано маркетингову стратегію торговельного підприємства розглядати як комплексний план дій, розроблений для досягнення маркетингових цілей суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання послуг, що сформульовані таким суб'єктом з метою прискорення товарообороту, підвищення кількості клієнтів, підтримки позитивної репутації, забезпечення зростання доходів та конкурентоспроможності;

– теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, які полягають у використанні інтегрального індексу конкуренції, застосування якого дає змогу планувати потенційний розмір націнки з урахуванням обраної моделі маркетингової стратегії;

– систематизація типів маркетингових стратегій торговельного підприємства, які були визначені на основі виокремлення окремих груп видів маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: за рівнем охоплення ринку, за характером маркетингової діяльності, залежно від життєвого циклу товару, залежно від конкурентної ситуації, залежно від маркетингових інструментів, залежно від маркетингових цілей; це дозволило визначити наукові підходи до розробки таких стратегій: ситуаційний, традиційний, клієнтоорієнтований, конкурентний.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглибленні прикладних засад їх розвитку у повоєнний період. Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності: Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: враховано теоретико-прикладні положення щодо формування та функціонування системи маркетингу, методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових стратегій, концептуальної схеми впливу цифровізації на їх розробку та впровадження при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (03.02-10/1788 від 24.10.2025 р.); Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд»: враховано теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, а також концептуальна схема ролі цифровізації у здійсненні маркетингової діяльності у процесі оновлення стратегічних планів розвитку підприємства та

удосконалення її маркетингової діяльності (№12 від 05.11.2025 р.); ПрАТ «Насіння Чернігівщини»: враховано наукові положення щодо формування та функціонування системи маркетингу торговельного підприємства, удосконалені теоретико-прикладні засади формування та використання управлінського механізму розробки маркетингових стратегій, а також концептуальна схема впливу цифровізації на процес їх розробки та впровадження при оновленні стратегічних планів розвитку компанії, оптимізації маркетингової політики та вдосконаленні взаємодії з клієнтами та контрагентами (№25 від 30.10.2025 р.); Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати: використано наукові положення щодо використання методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових стратегій при підготовці інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу (№184/01 від 12.11.2025 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Маркетинговий менеджмент», «PR менеджмент» (№ 202/08-2858/ВС від 13.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому розкрито авторський підхід до обґрунтування теоретичних, методичних положень розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств та поглиблення прикладних засад її удосконалення в повоєнний період. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі і виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати, що викладені в дисертації, оприлюднені на 6 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства»

(м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.), XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 22 листопада 2023 р.), IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15 грудня 2023 р.), XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики» (м. Полтава, 6 листопада 2024 р.), XV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2025» (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 13 наукових працях, серед яких: 1 стаття в іноземному науковому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus; 6 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 11,2 друк. арк.; особисто автору належить – 6,69 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 278 сторінок, з них основний текст – 197 сторінок. Перелік використаних джерел містить 255 найменувань і розміщений на 28 сторінках, додатки – 16 сторінок. У тексті дисертації розміщено 44 рисунки та 28 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства, її типи

Забезпечити стабільний розвиток будь-якого підприємства в сучасних умовах є дуже складним завданням. Це пов'язано з тим, що будь-який суб'єкт господарювання перебуває сьогодні в постійно змінному зовнішньому середовищі. Формування такого середовища зумовлено низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, і спрогнозувати вплив кожного з них неможливо. Відповідно, більшість підприємств намагаються адаптуватися до тих змін, які відбуваються навколо них. З іншого боку, вони також формують фонди фінансових ресурсів на випадок непередбачуваних обставин для забезпечення стабільної роботи.

Стратегія підприємства є досить складною економічною категорією, оскільки відображає значну сукупність різних господарських, організаційних, правових відносин, які відбуваються між власниками, керівниками конкретних підприємств, їхніми акціонерами й контрагентами. Здебільшого стратегія підприємства – це результат колективної роботи групи працівників, співробітників конкретного суб'єкта господарювання. Важливу роль у розробці стратегії і в подальшій її реалізації відіграє також маркетингова стратегія підприємства, яка фактично формує основу для розробки цілісної стратегії підприємства на майбутнє.

У межах маркетингової стратегії підприємства повинно бути визначено цілі та завдання, реалізація яких дозволить вчасно отримувати інформацію про його ринкову позицію, як можна задовольнити попит споживачів, як він змінюється тощо. Відповідно, маркетингова стратегія являє собою системну концепцію реалізації маркетингової діяльності підприємства, у якій частково

визначають довгострокові цілі, завдання, відповідальні за їх реалізацію особи. Це здійснюється обов'язково на основі акумульованої інформації про діяльність підприємства, його місце на відповідному ринку. У підсумку результати аналізу такої інформації надаються керівництву для подальшого використання при розробці маркетингової стратегії, її перегляду, удосконалення.

Маркетингова стратегія у своїй структурі повинна бути спрямована на пошук відповідей на питання, яку продукцію виробляти, яка цільова аудиторія для реалізації цієї продукції, які конкуренти у підприємства, яка цінова політика конкурентів, які перспективи розвитку окремих ніш, у яких підприємство продає продукцію, які потенційні загрози перешкоджатимуть стабільному функціонуванню певного ринку товарів, послуг і наскільки взагалі є перспективним виробництво цієї продукції. Спектр окреслених питань лише підкреслює важливість маркетингової стратегії в розробці загальної стратегії розвитку підприємства. Проведемо детальніше дослідження ролі стратегії як економічної категорії в забезпеченні розвитку конкретного підприємства [36; 52; 104].

В умовах постійних змін та високої конкуренції правильно обрана стратегія функціонування підприємства є ключовим фактором успіху. Проте велика кількість українських підприємств усе ще недостатньою мірою використовують цей інструмент.

У військовому трактаті «Мистецтво війни» Сунь Цзи (V століття до нашої ери) з'явилися перші згадки про стратегічне планування. І лише з 1950-х років XX століття ми можемо говорити про появу такого феномену, як стратегія підприємства [131]. Історично сформувалось два етапи в розвитку стратегії підприємства.

Перший етап – становлення, який припадає на 1950-1980-ті роки XX ст., у цей період стратегія підприємства розглядалася як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг. Важливими поняттями були аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей та вибір стратегічних альтернатив.

Другий етап розвитку концепції стратегічного менеджменту охоплює період 80-ті роки XX століття і дотепер. Ускладнення економічної діяльності суб'єктів господарювання, наростаючі процеси глобалізації та тенденції вкладення власних інвестицій підприємств в іноземні дочірні компанії вимагали зміни підходів до управління. Отже, поступово сформувалась теорія стратегічного менеджменту, у межах якої досліджуються складні процеси удосконалення управління. Поступово в межах цієї концепції вченими, практиками створювалися різні концептуальні положення щодо підвищення якості управління окремими підрозділами підприємства. Наприклад, увага почала приділятися більше управлінню якісними змінами, комунікаціями, персоналом тощо. У цьому контексті стратегія підприємства як поняття почало розглядатися не лише як певний документ, у якому конкретизовано напрям розвитку підприємства, а як складна система, яка повинна формуватися в межах суб'єкта господарювання з урахуванням специфіки його роботи, чинників, які впливають на нього. Доцільно зазначити, що кількість таких факторів почала значним чином збільшуватися у зв'язку з подальшим ускладненням економічних відносин у всьому світі.

Зазначимо, що раціонально розроблена стратегія підприємства є важливою складовою забезпечення його ефективного функціонування. Розробити таку стратегію доволі складно, особливо враховуючи мінливість зовнішньоекономічного середовища, у якому сьогодні функціонують усі суб'єкти підприємницької діяльності. Складність розробки стратегії також полягає в масштабності операційної діяльності підприємства, наявності структурних підрозділів, поєднання різних сфер економічної діяльності тощо. Беззаперечно, ще складнішим завданням є реалізація створеної стратегії, реалізація мети і тих завдань, які в ній визначаються. При цьому, враховуючи стохастичність зовнішнього середовища, стратегія будь-якого підприємства може коригуватися з врахуванням нових викликів.

Ефективно розроблена стратегія дозволяє насамперед сфокусуватися на найбільш сильних позиціях підприємства, на відповідних ринках товарів і послуг, забезпечити залучення на максимально вигідних умовах необхідних

ресурсів для забезпечення подальшого його розвитку. Розробка стратегії повинна будуватися на ґрунтовних результатах дослідження стану підприємства в певний період, що дозволяє чітко визначити його слабкі та сильні сторони, потенційні можливості розвитку. У підсумку, ефективно побудована стратегія підприємства є невід'ємною складовою формування його конкурентоспроможності на різних ринках товарів і послуг.

Серед досліджень науковців, які представлені в наукометричній базі Scopus, чимало публікацій, які присвячені вивченню питань, пов'язаних зі стратегією підприємства. Так, відповідно у базі представлено понад 60 000 наукових праць, у назвах і ключових словах яких зустрічається «стратегія підприємства». Доцільно зазначити, що науковими центрами є Китай (20699 статей), США (8135 статей), Англія (5270 статей), Австралія (2591 стаття), Німеччина (2224 статті), Італія (2194 статті), Канада (1994 статті), Іспанія (1848 статей), Індія (1717 статей) та Франція (1544 статті). За період 2021-2025 рр. прослідковувалась така тенденція публікаційної активності: 2021 р. – 3881 стаття, 2022 р. – 4465 статей, 2023 р. – 4152 статті, 2024 р. – 5280 статей, 2025 р. – 4102 статті (рис. 1.1).

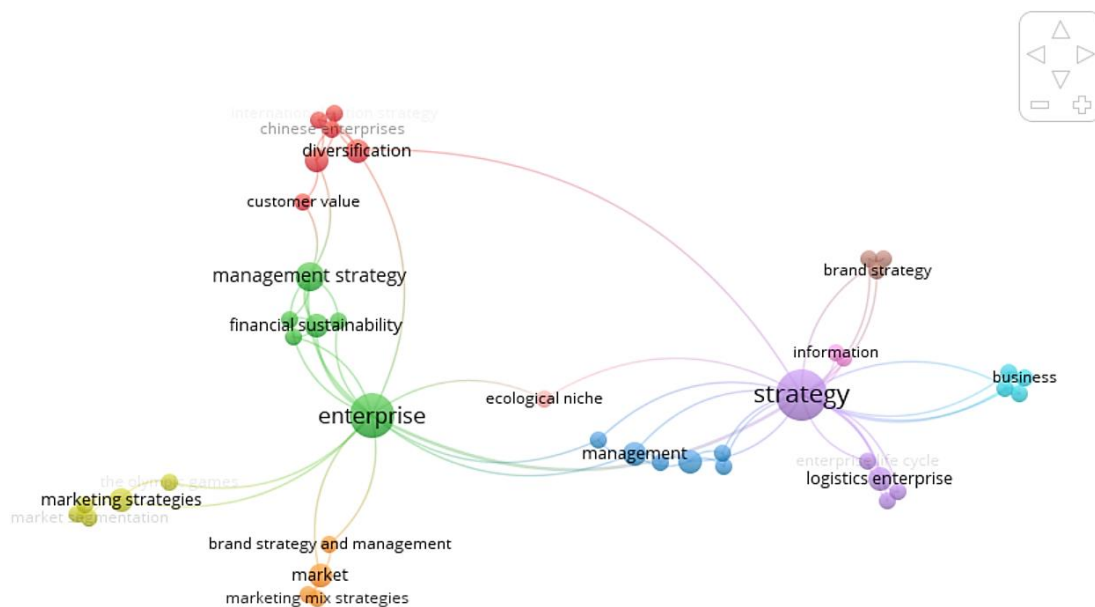


Рис. 1.1 – Картографічний аналіз публікацій, у яких зустрічається «стратегія підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі даних наукометричної бази Web of Science з використанням програми VOSviewer.

Розглянемо детальніше сутність поняття «стратегія підприємства» та проаналізуємо наявні підходи науковців щодо розуміння цієї дефініції. Враховуючи досить значний період розробки та постійного удосконалення теорії стратегічного розвитку, цілком логічним є те, що в науковій літературі є значна кількість концепцій трактування змісту цього поняття. У таблиці 1.1 представлено окремі з них.

Таблиця 1.1

**Трактування терміна «стратегія підприємства»
зарубіжними та вітчизняними вченими**

Автори	Трактування поняття
Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко	це детальний план, що визначає довгострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення. Він охоплює всі аспекти господарської діяльності та враховує зміни зовнішнього середовища [9]
А. М. Баланович	це чітке уявлення про те, яким підприємство хоче стати в майбутньому. Вона формулює місію та цінності, визначає його стратегічні переваги та ключові напрямки розвитку [16]
О. В. Березін, М. Г. Безпарточний	це безперервний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Вона передбачає аналіз ринку, конкурентів та інших факторів, що впливають на торговельну діяльність та прийняття відповідних рішень [19]
В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко	це мистецтво управління ресурсами підприємства для досягнення його цілей. Вона вимагає від керівництва вміння приймати складні рішення, враховувати різні погляди та знаходити компроміси [71]
О. І. Ковтун	це спосіб створення конкурентної переваги підприємства на ринку. Вона передбачає пошук унікальних можливостей, використання інновацій та ефективне управління витратами [75; 74]
В. В. Македон	це інструмент забезпечення сталого зростання підприємства. Вона визначає ключові напрямки розвитку бізнесу, розробляє плани залучення інвестицій та розширення ринків збуту [96]
Б. М. Мізюк	це відображення системи цінностей, якими керується підприємство у своїй діяльності. Вона визначає принципи корпоративної культури, етичні стандарти та соціальну відповідальність перед суспільством та державою [112]
Р. О. Побережний	це засіб комунікації між керівництвом та співробітниками підприємства. Вона допомагає донести до кожного члена команди цілі та завдання, забезпечити єдність дій та мотивацію [132]
М. Г. Саєнко	це безперервний процес навчання та розвитку для підприємства. Вона передбачає аналіз помилок, отримання нового досвіду та вдосконалення методів управління [139]
С. М. Ступчук	це ключовий фактор успіху підприємства в сучасному світі. Вона забезпечує конкурентоспроможність, стабільність та довгострокове процвітання [152]
О. В. Тур	це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей [159]
М. В. Хацер	це процес прийняття рішень, який враховує зміни зовнішнього середовища та внутрішні можливості підприємства [163]
З. Є. Шершньова	це система заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [168]

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, аналізуючи дані табл. 1.1, де представлені наукові підходи учених до розгляду категорії «стратегія підприємства», доцільно акцентувати увагу на наявності різних за змістом підходів до її розуміння і відсутності єдиного бачення щодо її трактування. Усі науковці зазначають, що стратегія підприємства є важливою складовою його подальшого розвитку, невід'ємним елементом процесу якісних змін. Стратегія важлива тим, що вона задає певний вектор системного розвитку підприємства, конкретизує напрями розвитку, можливості його досягнення та базові цілі, які необхідно досягнути через виконання визначених у стратегії завдань. Розглянемо більш детально окремі підходи науковців до розуміння сутності стратегії підприємства.

Дослідження стратегії підприємства як певного чітко сформульованого документа, який являє собою план дій, де прописані цілі та необхідні ресурси проведено у працях Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко, В. В. Македон, О. В. Тур. Автори визначають стратегію підприємства як документ, якому притаманна певна структура, логічність викладення окремих компонентів. Відповідно, у такому документі прописується єдина мета подальшого розвитку підприємства та цілі, виконання яких дозволить досягти окресленої мети. Також у документі конкретизуються ресурси, які необхідно використати з метою досягнення мети. Недоліками такого підходу до розуміння сутності стратегії підприємства є обмеженість розгляду цієї економічної категорії виключно як певного документа, у якому сфокусовані основні напрями подальшого розвитку підприємства. Це, у свою чергу, приводить до того, що стратегія розглядається як система чітко сформульованих складових. Проте, з іншого боку, стратегія підприємства як економічна категорія віддзеркалює відносини, які виникають у межах підприємства з приводу розробки стратегічних орієнтирів його розвитку. У межах дослідження сутності стратегії підприємства необхідно також зважати на те, що стратегію підприємства можна розглядати і як систему, і як динамічний процес, і як відкритий простір, у межах якого визначаються стратегіями розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно до другого підходу, стратегію підприємства розглядають як динамічний процес, у межах якого відбувається розробка та реалізація

управлінських рішень, які спрямовані на досягнення чітко визначених цілей функціонування суб'єкта господарювання. Прихильниками такого підходу є О. В. Березін, М. Г. Безпарточний, М. Г. Саєнко, М. В. Хацер. Використання цього підходу дозволяє розглядати стратегію підприємства з позиції динамічності, тобто дослідження стратегії як процесу постійної адаптації підприємства до викликів зовнішнього економічного простору. Відповідно до такої адаптації, підприємство реалізує значну сукупність дій, передусім ті, які пов'язані з маркетинговою діяльністю і полягають в аналізі ринку, поведінки конкурентів, дослідженні кон'юнктури на ринках товарів і послуг. Отже, процесний підхід у цьому випадку дає змогу чіткіше зрозуміти позицію підприємства на ринку і враховуючи його внутрішній потенціал, змінювати таку позицію для забезпечення подальшого його розвитку на довгострокову перспективу.

Третій підхід полягає в дослідженні стратегії підприємства як концепції того, яким хоче в майбутньому стати підприємством, які цінності будуть притаманні такому суб'єкту господарювання, яка внутрішня культура повинна сформуватися на підприємстві. У такому випадку стратегія розглядається з позиції більш ґрунтовних світоглядних уявлень про те, до якої мети повинно рухатись підприємство у власній діяльності. У цій концепції чітко конкретизується той факт, що мета не повинна визначатися виключно фінансовими та економічними показниками. Також у межах цього підходу стратегію підприємства розглядають як певну систему управління ресурсами суб'єктів господарювання, функціонування якої дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей, що вимагає значних навичок та вмінь від керівництва підприємства. Подібний підхід до розгляду стратегії підприємства можемо знайти в наукових роботах А. М. Баланович, В. М. Кобєлева, Ю. В. Захарченко, Б. М. Мізюк, Р. О. Побережного, З. Є. Шершньова.

Четвертий підхід – зміщення фокусу трактування стратегії підприємства виключно на створенні конкурентних переваг як єдиному критерію ухвалення стратегічних рішень – автори О. І. Ковтун, С. М. Ступчук. За цим підходом стратегія спрямована на збільшення прибутку та рентабельності, зміцнення позицій на ринку та інноваційний розвиток підприємства, що в кінцевому

випадку сприяє використанню інформаційних технологій під час створення нових продуктів та дозволяє зберігати сталій лідерські позиції на ринку. Проблеми, які виникають при розгляді стратегії з такої позиції, є такі:

- фокусування на конкурентній перевазі призводить до не врахування інших, не менш важливих напрямів діяльності підприємства (наприклад, соціальна відповідальність, задоволення потреб працівників та екологічна стійкість);

- конкурентна перевага доволі часто є тимчасовим явищем у підприємства, оскільки досягнення успіху сьогодні не гарантує його утримання в довгостроковій перспективі, якщо підприємство не буде на постійній основі займатись своїм розвитком та адаптуватись до змін;

- є ризик «застрягання» – якщо фокус підприємства направлений лише на конкурентну перевагу, є загроза пропустити появу нових можливостей, у результаті чого є ризик втратити свої позиції на ринку;

- використання методів недобросовісної конкуренції, наприклад, використання демпінгу або порушення прав інтелектуальної власності.

Розглянуті підходи до розуміння сутності стратегії підприємства мають як переваги, так і недоліки. Обирати підхід слід зважаючи на особливості діяльності підприємства, його мети та зовнішнього оточення [115]. Варто зазначити, що результативна стратегія повинна базуватись на поєднанні різних підходів з врахуванням їхніх переваг та недоліків. Стратегія – це інструмент для будь-якого підприємства, що прагне до успіху та сталого розвитку в конкурентних умовах ринку [76].

Зміст стратегії підприємства охоплює:

- опис чітких та конкретних цілей, які показують бачення майбутнього підприємства та позицію його на ринку;

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства (технології, кадри, ресурсів), а також оцінка можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища (конкуренти, зміни в нормативній базі, стан економіки, політична ситуація тощо);

- розробка декількох варіантів досягнення поставлених цілей з врахуванням наявних ресурсів та обмежень;
- деталізація стратегічних цілей у вигляді конкретних завдань, строків виконання та відповідальних осіб;
- реалізація стратегії та постійний контроль результатів для оперативних змін у разі потреби.

Таким чином, наявність стратегії як основи, базового сценарію подальшого розвитку підприємства дозволяє конкретизувати довгострокову мету функціонування суб'єкта господарювання, окреслити основні завдання, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети, спрогнозувати потенційно можливі економічні результати від впровадження заходів, які спрямовані на вирішення окреслених завдань. Наявність стратегії є системоутворюючим фактором для організації довгострокового розвитку підприємства.

Роль стратегії розвитку підприємства полягає в наступному:

- наявність стратегії дозволяє чіткіше сформулювати мету функціонування підприємства, і відповідно обґрунтувати необхідні ресурси, які треба використати для досягнення цієї мети в довгостроковому періоді;
- стратегія також дозволяє конкретизувати ті чинники зовнішньої та внутрішньої дії, які можуть впливати на підприємство і прискорювати або навпаки гальмувати впровадження прийнятої стратегії. Це в підсумку дозволяє конкретизувати можливості підприємства, адаптуватися до різних ризиків і загроз та визначити ті з них, які можуть негативно впливати на якісний розвиток конкретного підприємства;
- стратегії переважно будуються на аналізі сильних сторін підприємства, можливостей, які є в нього для забезпечення подальшого стійкого розвитку. Таким чином, наявність стратегії позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, дозволяє акцентувати увагу саме на вже наявних конкурентних його перевагах і використовувати їх для подальшого ефективного розвитку;

– стратегія підприємства також повинна враховувати і його ресурсні можливості, а це, у свою чергу, вимагає проведення реальної оцінки можливостей суб'єкта господарювання до подальшого розвитку. Наявність потенційних ресурсів, які можуть бути залучені підприємством, визначає загалом і його можливості до стратегічного розвитку, і таким чином, дозволяє спочатку створення стратегії вже розуміти межі можливостей суб'єкта господарювання та перспективи його розвитку;

– стратегія також забезпечує кращу координацію та кооперацію між різними підрозділами підприємства, оскільки вони цілком розуміють їхню роль у досягненні цілей стратегії, їхнє місце в системі стратегічного розвитку підприємства, що в підсумку позитивно впливає на механізм управління суб'єктом господарювання;

– наявність стратегії є важливим елементом формування інвестиційної привабливості підприємства, досить часто є умовою отримання додаткового фінансування від інвесторів або фінансових установ, оскільки саме наявність стратегії дає розуміння того, яким повинен бути майбутній розвиток підприємства, куди планується витратити залучені ресурси, яким потенціалом володіє суб'єкт господарювання, що він хоче розвивати та використовувати для підвищення дохідності та результативності діяльності та ін.

Вивчення сучасних наукових робіт вітчизняних учених дозволило зробити висновок, що тлумачення науковцями терміна «стратегія підприємства» є досить різноманітними, окремі з них мають дискусійний характер та не повною мірою розкривають його зміст. На наше переконання, під поняттям стратегія підприємства слід розуміти унікальний та комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей і забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища, що визначає основні напрями діяльності, способи використання ресурсів та шляхи досягнення конкурентних переваг.

Маркетинг як діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, має також довготривалу історію розвитку. Перші

форми маркетингу зустрічались ще в давнину, коли люди обмінювалися товарами та послугами. Проте сучасна концепція маркетингу почала формуватися у XX столітті.

Теоретичні аспекти маркетингу як окремого напрямку діяльності в межах функціонування підприємства сформувались у другій половині XX століття. Насамперед значну увагу маркетинговій діяльності почали приділяти власники і керівники промислових підприємств, які зрозуміли, що для стратегічного розвитку необхідно створювати і продавати передусім якісну продукцію. Відповідно сформувалась концепція виробничого маркетингу, сутність якої полягала в тому, що найперше виробники повинні створювати якісну продукцію для задоволення потреб споживачів. Дотримуючись цього підходу, можна забезпечити постійне зростання виробництва, стабільний попит на продукцію і тим самим створити умови для досить стабільного функціонування самого підприємства.

Проте в подальшому у 80-ті роки відбулася поступова зміна зазначеної вище концепції, підхід до розуміння ролі маркетингу в діяльності підприємства поступово трансформувався. Це зумовлено поступовим перенасиченням ринку товарами, що призвело до розуміння важливості організації не лише процесу виробництва якісної продукції, але і її збуту. Поступово промислові підприємства почали приділяти більшу увагу організації ефективної системи реалізації продукції.

Надалі підприємства почали приділяти маркетинговій діяльності дедалі більше уваги, яка фокусується сьогодні вже не тільки на виробництві якісної продукції та забезпеченні її конкурентоспроможності на ринку, але й полягає також у важливості взаємодії зі споживачем, формуванні довгострокових та довірчих відносин, які полягають у купівлі споживачами продукції підприємства і забезпеченні її належної якості.

З розвитком цифрових технологій важливу роль у формуванні маркетингової стратегії та діяльності підприємств загалом почали відігравати соціальні мережі. Формування належного іміджу та репутації промислових підприємств вимагало зміни підходів до організації маркетингової діяльності.

Сучасний розвиток цифрових технологій також сприяє і розвитку цифрового маркетингу – нової концепції організації маркетингової діяльності, яка базується на активному використанні потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій у процесі взаємодії зі споживачами.

Враховуючи історичні особливості становлення та розвитку маркетингової діяльності, які пов'язані з реалізацією товарів, їх рекламою серед споживачів, можна виділити окремі етапи становлення маркетингу, з одного боку, як окремої діяльності підприємства, а з іншого – як наукової концепції, яка в подальшому перейшла в науку з відповідними теоретичними, методологічними та методичними підходами до здійснення зазначеної діяльності. Серед таких етапів можна виокремити такі.

Перший етап полягає в зародженні відносин, які були пов'язані з процесом створення та реалізації товарів, їх поширення серед споживачів. На цьому етапі власники підприємств використовували окремі елементи маркетингу, що зумовлювалося безпосередньо практичною цінністю і необхідністю для підтримки їхньої стабільної роботи.

Другий етап становлення маркетингу розглядається вже як певна система відносин, які виникають у процесі діяльності підприємства й пов'язані з реалізацією продукції.

На третьому етапі маркетинг перетворюється на невід'ємну складову загальної системи функціонування будь-якого підприємства, яка почала відігравати ключову роль у розвитку суб'єктів господарювання. На цьому етапі створюється низка теоретичних та практичних підходів до здійснення маркетингової діяльності різними типами підприємств, визначаються основні напрями такої діяльності, конкретизуються методи та інструменти маркетингу як важливої та невіддільної складової розвитку підприємства.

На четвертому етапі відбувається ще більш ґрунтовне поєднання маркетингу та виробничого процесу. На підприємстві маркетингова діяльність починає ставати провідною ланкою з позиції розвитку підприємства, забезпечення його іміджу та репутації. Важливу роль у цьому періоді

відіграють потреби споживачів, яким починає відводитися більше уваги, поглиблюється взаємозв'язок між виробниками та споживачами продукції, що дозволяє сформувати основу для подальшої персоналізації товарів і послуг.

На п'ятому етапі маркетинг стає невід'ємною складовою функціонування суб'єкта господарювання. Маркетингова діяльність реалізується на основі використання цифрових технологій, що дозволяє підприємству вивчити своїх потенційних споживачів, максимально адаптувати продукцію під їхні вимоги. На цьому етапі маркетинг дедалі більше набуває рис персоналізації та індивідуалізації, що вимагає від виробників відповідного підходу до організації операційної діяльності. Значний вплив соціальних мереж також трансформує систему маркетингу підприємств, вимагає від них підтримки, взаємодії зі споживачами. Глобальні тенденції розвитку світової економіки, посилення цифровізації також вимагає зміни підходів до маркетингу, оскільки відкриваються нові ринки збуту, нові ринки закупівлі сировини, обладнання, комплектуючих тощо. Суб'єкти господарювання, за умов активного використання інформаційних технологій, можуть досить швидко знаходити нових споживачів, виробників тощо, які відіграють важливу роль у їхньому розвитку [37; 49; 117].

Можна стверджувати, що маркетинг як концепція, яка сьогодні активно використовується для розвитку підприємств, вже є невіддільною складовою системи розвитку суб'єктів господарювання. Маркетинг прийшов тривалий період розвитку, починаючи від виникнення окремих його елементів та завершуючи складною системою відносин, які пов'язані з розробкою, просуванням та реалізацією товарів, детальним аналізом ринку, що здійснюється завдяки використанню сукупності різних інструментів маркетингу.

Складність дослідження особливостей маркетингової діяльності в сучасних умовах полягає в тому, що в цьому понятті відображається значна кількість економічних відносин між суб'єктами господарювання, які виникають у процесі розробки, продажу товарів, їх збуту тощо, а це, у свою чергу, ускладнює розуміння сутності маркетингу як окремої економічної категорії. Відповідно, є чимало наукових робіт, у яких здійснена спроба

конкретизувати зміст цієї категорії, враховуючи її багатогранність, багатоаспектність та різновекторність. У таблиці 1.2 представлено окремі підходи до розуміння сутності маркетингу як економічної категорії.

Таблиця 1.2

Трактування категорії «маркетинг» зарубіжними та вітчизняними вченими

Автори	Трактування поняття
Л.В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова	це процес створення, просування та доставки цінності для клієнтів з метою задоволення їх потреб та бажань, а також отримання прибутку для підприємства [15]
М. І. Белевцев, Л. М. Іваненко	це діяльність, спрямована на залучення, утримання та розширення клієнтської бази шляхом надання їм цінних продуктів та послуг [20]
С. С. Гаркавенко	це мистецтво та наука управління відносинами з клієнтами з метою досягнення взаємовигідних результатів [38]
Н. В. Куденко	це процес дослідження ринку, визначення потреб споживачів, розробка продуктів та послуг, встановлення цін, вибір каналів збуту та просування для задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг [86]
Т. І. Лук'янець	це система управління, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку [93]
А. Ф. Павленко, А. В. Войчак	це процес створення та обміну цінностями між підприємством та її клієнтами [127]
В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко	це філософія бізнесу, яка ставить клієнта на перше місце та спрямовує всі зусилля на задоволення його потреб [100]
О. С. Сенишин, О. В. Кривешко	це процес ідентифікації, передбачення та задоволення потреб клієнтів з метою досягнення поставлених цілей підприємства [143]
О. М. Тимонін, С. С. Олійний	це комплекс заходів, спрямованих на формування попиту на товари та послуги, а також на збільшення обсягів продажів [157]
Н. І. Чухрай, Л. А. Мороз	це процес створення та управління брендом, який забезпечує лояльність клієнтів та конкурентні переваги для підприємства [167]

Джерело: систематизовано автором.

Аналіз таблиці 1.2 засвідчує наявність значної кількості різних підходів науковців до розуміння сутності поняття «маркетинг» як економічної категорії. При цьому наявність такої сукупності концепцій обумовлюється в першу чергу багатоаспектністю маркетингу як економічної діяльності, яка відображає значну кількість економічних відносин, що відбуваються між суб'єктами господарювання під час різних процесів, а саме: розробки продукту, визначені його ціни, аналізу конкурентів та власних конкурентних переваг, забезпеченні збуту. Усі ці процеси в сукупності формують систему маркетингової

діяльності, яка на сьогодні вже відіграє одну з ключових ролей у функціонуванні підприємства.

Безпосередньо аналіз представлених концепцій розуміння змісту маркетингу дає змогу виокремити декілька напрямків, у межах яких вчені розглядають зміст цієї категорії.

Маркетинг – це функція управління, частина або система управління. Прихильниками цієї концепції є Т. І. Лук'янець, Н. І. Чухрай, Л. А. Мороз [93; 167]. У межах цього підходу маркетинг розглядається як невід'ємна складова системи управління підприємствами. Відповідно дослідження маркетингу як процесу управління або невід'ємної складової такого процесу зумовлює також його функції в межах діяльності підприємства. У такому випадку маркетингу притаманні всі функції управління як окремого виду діяльності. А саме: планування, прогнозування, організація, регулювання і контроль. У процесі маркетингової діяльності виконуються всі окреслені функції, що й дозволяє забезпечити виконання поставлених завдань.

Маркетинг – процес розробки, збуту товарів і послуг, а з позиції системного підходу – формування сукупності цінностей для клієнтів, що здійснюється з метою задоволення їхніх потреб, з одного боку, і отримання економічних вигід підприємством, яке здійснює маркетингову діяльність, – з іншої. Прихильниками цього підходу є Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова, А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [15; 127]. У межах цього підходу маркетинг розглядається як сукупність дій, які здійснюються в межах конкретних структурних підрозділів підприємства для створення товарів і послуг, їх продажу конкретним споживачам. При цьому вагома увага приділяється процесу взаємодії зі споживачами з метою формування довірчих відносин, більш лояльного їхнього ставлення до виробника тощо.

Маркетинг – це діяльність, яка спрямована на реалізацію товарів і послуг. Авторами такого підходу є Н. В. Куденко, О. М. Тимонін, С. С. Олійний [86; 157]. Загалом таке трактування сутності маркетингу є традиційним і насамперед було сформульовано на початку етапу зародження маркетингу.

Передусім маркетингова діяльність була покликана збільшити обсяг виробництва товарів підприємств. Надалі цей вид діяльності значним чином ускладнився, оскільки на обсяги збуту товарів почала впливати значна більша кількість різних чинників, які необхідно було враховувати для забезпечення очікуваних обсягів реалізації товарів у довгостроковій перспективі.

Маркетинг – процес глибокої взаємодії зі споживачами, який супроводжує клієнтоорієнтованість глибоким вивченням потреб споживачів, постійним аналізом ринку товарів і послуг з метою розробки продукції, яка найкращим чином задовольняла б зазначені потреби. У цьому випадку прихильниками такого підходу є М. І. Белєвцев, Л. М. Іваненко, С. С. Гаркавенко, В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко, О. С. Сенишин, О. В. Кривешко [20; 38; 100; 143]. У межах цього підходу значну увагу вчені приділяють обґрунтуванню ролі репутації та іміджу підприємства, а також важливості маркетингу у їх забезпеченні. Відповідно, функції маркетингу при дослідженні його сутності в межах цього підходу значним чином розширюються, оскільки і кількість завдань, які покладаються на маркетингову діяльність, також зростає.

Проаналізувавши зазначені вище підходи до розуміння сутності категорії «маркетинг», можна виокремити певні дискусійні питання або недоліки, які, на наш погляд, є у підходах науковців до розуміння змісту цієї категорії. Серед них варто зазначити такі:

- розгляд маркетингу як способу продажу товарів, попри інші аспекти маркетингової діяльності підприємства і не враховуючи більш складну природу маркетингу, а також тих економічних відносин, які відбуваються в процесі зазначеного виду діяльності;

- дослідження маркетингу як процесу, не враховуючи системність маркетингової діяльності, наявність значної кількості різних її напрямів, які можуть реалізовуватися в межах функціонування підприємства;

- розгляд маркетингу як напрямку досягнення цілей підприємства, незважаючи або применшуючи роль споживачів у розвитку маркетингової діяльності підприємства та основних її цілей і завдань;

– розгляд маркетингу через використання абстрактних, неконкретних трактувань, застосування яких не дозволяє розкрити зміст маркетингу, його роль в економічній діяльності підприємства.

Зважаючи на наявність значних відмінностей у підходах науковців до розгляду сутності категорії «маркетинг», доцільно конкретизувати ті спільні риси, які виділяють вчені при дослідженні змісту цієї категорії. Загалом спільні риси визначаються сутністю маркетингу як економічної діяльності, яка реалізується різними суб'єктами господарювання. Серед зазначених рис, на наше переконання, доцільно виокремити такі:

– маркетинг завжди використовується для аналізу ринку та визначення потреб споживачів у конкретних товарах і послугах;

– маркетинг передбачає процес розробки асортименту товарів і послуг підприємства залежно від результатів аналізу ринку;

– маркетинг є багатоаспектним процесом, який характеризує сукупність різних підходів та дій, які необхідно використати для системної організації, планування збуту конкретних товарів, послуг;

– маркетинг також полягає в аналізі позиції конкурентів, переваг та недоліків у виробництві товарів і послуг, а також їхньої маркетингової діяльності й особливо реклами;

– маркетинг передбачає аналіз досвіду підприємств в певному сегменті ринку для використання в роботі суб'єкта господарювання;

– маркетинг пов'язаний із формуванням взаємодії з потенційними клієнтами, споживачами з метою задоволення їхніх потреб або їх формування;

– маркетинг завжди повинен бути адаптивним. Система маркетингової діяльності повинна вчасно й ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища щодо суб'єкта господарювання;

– маркетинг пов'язаний з активним використанням цифрових технологій, які дозволяють забезпечити підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зростання обсягів виробництва товарів і послуг;

– маркетинг залишається невід'ємною складовою сучасного підприємства, а сама маркетингова діяльність повинна узгоджуватися з іншими напрямками діяльності суб'єкта господарювання і відповідати його стратегічним цілям [28].

Враховуючи представлені вище теоретичні положення щодо визначення сутності категорії «маркетинг», можемо стверджувати, що маркетинг являє собою сукупність концепцій, методів, інструментів, підходів, які використовуються для впровадження системних дій та реалізації процесів щодо розробки продуктів, формування їх асортименту, впровадження заходів щодо реалізації таких продуктів з метою підвищення обсягів виробництва підприємства, підтримки взаємодії зі споживачами, аналізу поточних тенденцій ринку, на якому реалізується продукція та дослідження конкурентного середовища.

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, які зумовлені високим рівнем конкуренції на ринках товарів і послуг, процесами цифровізації діяльності підприємств, формуванням специфічних вимог споживачів до окремих товарів, маркетинг відіграє важливу роль у розвитку підприємства, у створенні потенційних напрямків його трансформації та функціонування з урахуванням сучасних тенденцій. На рис. 1.2 представлені ключові аспекти впливу маркетингу на розвиток підприємства.

Таким чином, можемо стверджувати, що маркетинг є дійсно невід'ємною складовою створення успішного бізнесу, забезпечення його подальшого розвитку в умовах високого рівня конкуренції на ринках товарів і послуг. Маркетинг є багатоаспектним явищем і може проявлятися не лише в розробці реклами, проведенні складних маркетингових компаній, а може полягати у здійсненні й незначних дій, менших за масштабами, які будуть також, з одного боку, сприяти розвитку підприємства через збільшення обсягів виробництва, а з іншого – формувати його позитивний імідж. Наприклад, серед таких незначних дій можна зазначити розробку певної вивіски торговельного підприємства або оформлення його внутрішнього простору тощо.

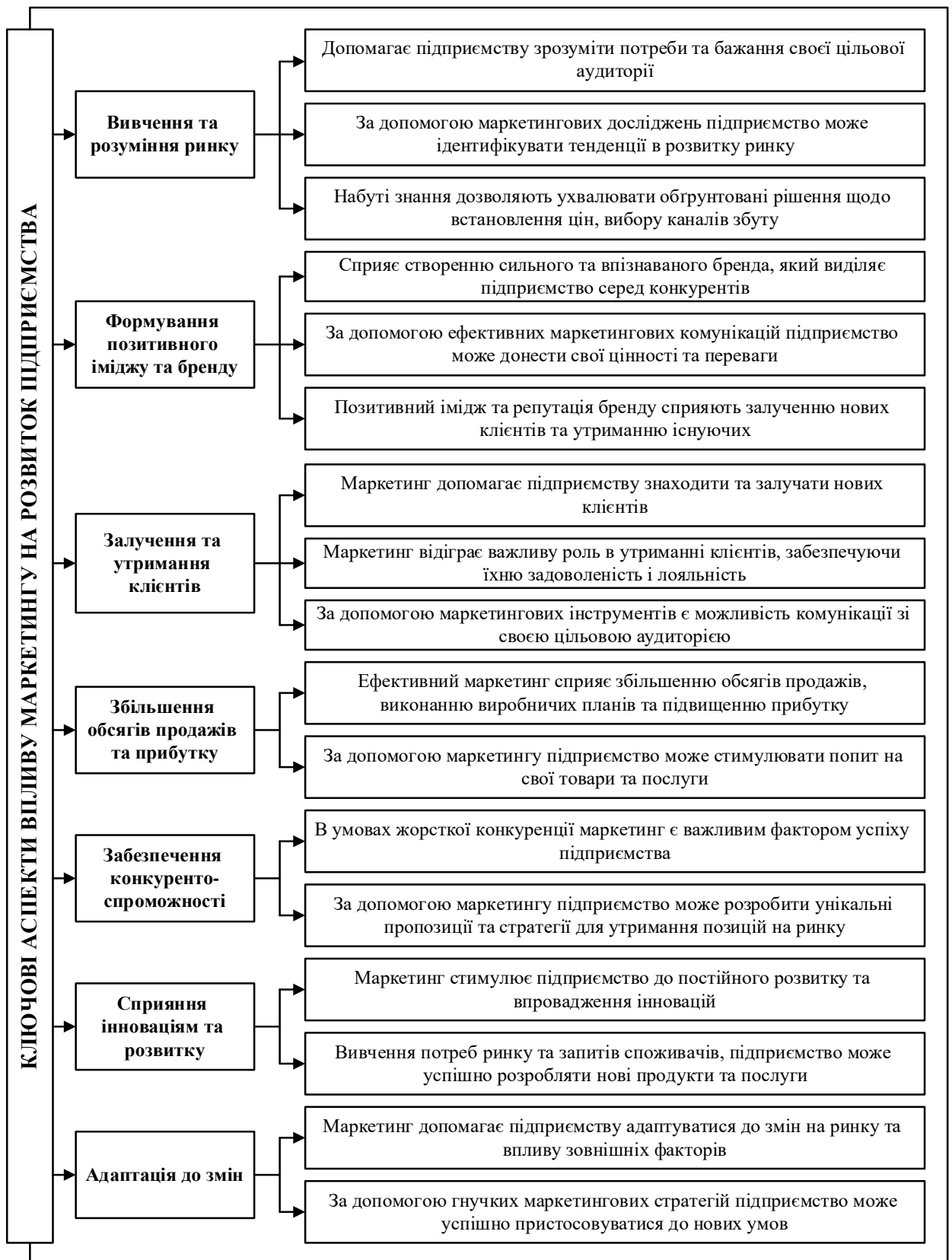


Рис. 1.2 – Ключові аспекти впливу маркетингу на розвиток підприємства

Джерело: систематизовано автором.

Отже, розглянувши сутність таких категорій, як «стратегія підприємства», «маркетинг» та окресливши специфічні риси цих дефініцій, можемо перейти до обґрунтування сутності категорії маркетингова стратегія підприємства. Зазначимо, що наявність маркетингової стратегії є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства і потребує сукупності дій щодо вдалої її розробки та поступового впровадження. Враховуючи, що маркетингова діяльність є складною, то підприємство в сучасних умовах не може не використовувати різні інструменти маркетингу у своїй роботі. Використання саме системного підходу до реалізації маркетингової діяльності є запорукою дієвої маркетингової стратегії, і виконання тих завдань, які в ній визначаються.

Важливість розробки дієвих стратегій маркетингової діяльності в роботі суб'єктів господарювання з позиції забезпечення їхнього розвитку, включаючи й торговельні підприємства, є беззаперечною. Це підтверджується і активним дослідженням вчених цього напрямку у роботі різних типів підприємств. Існує значна кількість підходів до розуміння сутності маркетингової стратегії підприємства. Проте складність відносин, які виникають між економічними суб'єктами, між різними структурними підрозділами в межах окремих підприємств у процесі реалізації маркетингової стратегії підприємства й обумовлює відсутність єдиного підходу до розуміння сутності такої стратегії. Також причиною цього є й те, що для окремих підприємств, які функціонують у межах різних сфер, галузей національної економіки притаманні свої, специфічні риси розробки та реалізації маркетингової стратегії, що в підсумку також впливає на розуміння сутності маркетингової стратегії, її ролі у розвитку підприємства, розумінні тих інструментів маркетингу, які доцільно використовувати для забезпечення ефективної маркетингової діяльності [53; 79; 84; 144; 150].

Досліджуючи публікації наукової спільноти, присвячені маркетинговій діяльності підприємств, слід зауважити наявність у міжнародній наукометричній базі Scopus 31865 статей. Більшість з них

«маркетинг» і «підприємство»

Web of Science з використанням програми VOSviewer.

Питанням присвяченим особливостям формування маркетингової стратегії підприємств присвячено чимало публікації серед наукової спільноти міжнародного рівня. Так, за даними наукометричної бази Scopus, налічується 17530 статей, у яких зустрічається «маркетингова стратегія підприємства». Топ-5 країн, які є науковими центрами за даним напрямом досліджень є: Китай (5940 статей), США (2058 статей), Англія (1631 стаття), Австралія (722 статті)

та Італія (581 стаття). За період 2021-2025 рр. прослідковувалась така тенденція публікаційної активності: 2021 р. – 1136 статей, 2022 р. – 1293 статті, 2023 р. – 1175 статей, 2024 р. – 1491 стаття, 2025 р. – 1122 статті (рис. 1.4). Найбільше статей опубліковано у наукових виданнях з таких напрямів: бізнес (5407 статей), менеджмент (5323 статті), економіка (2474 статті), екологія (1151 стаття), інформаційні технології (978 статей), що доводять актуальність і міждисциплінарний характер досліджень.

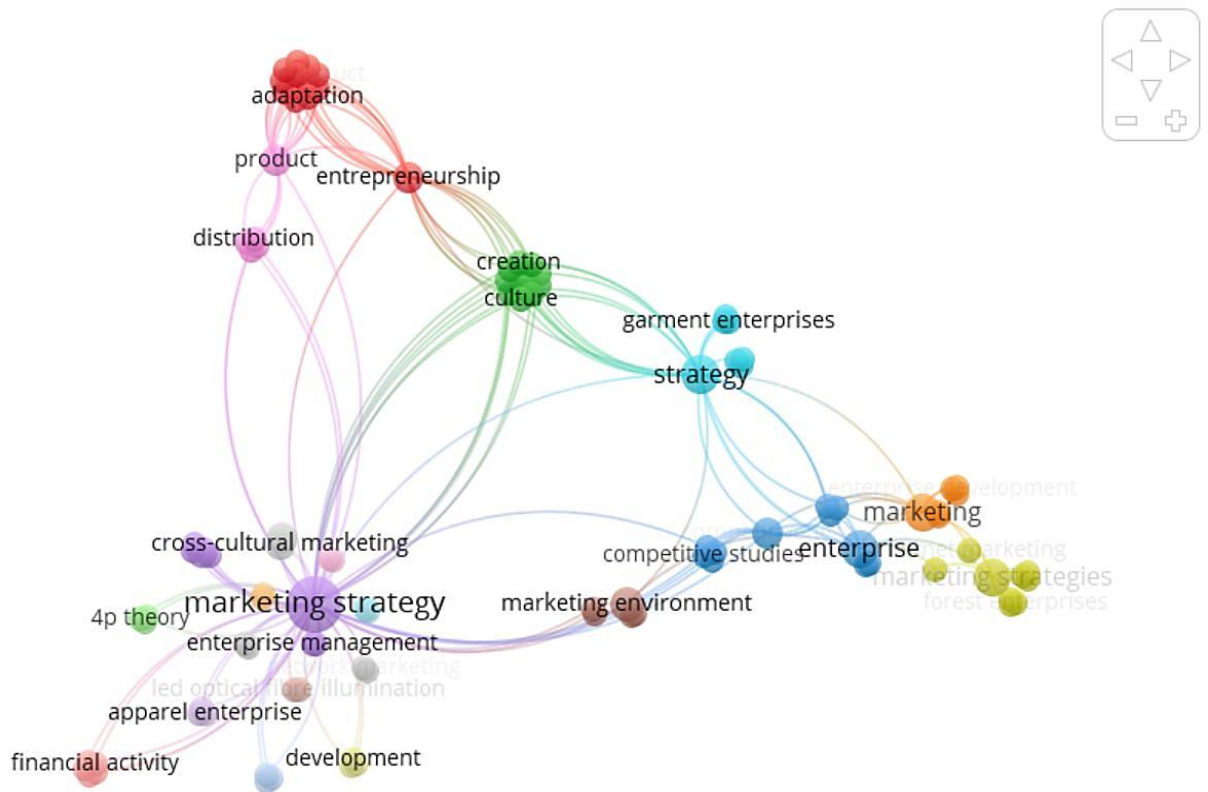


Рис. 1.4 – Картографічний аналіз публікацій, у яких зустрічається словосполучення «маркетингова стратегія підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі даних наукометричної бази Web of Science з використанням програми VOSviewer.

Деталізуючи даних напрям досліджень, проаналізуємо публікації, у назвах і ключових словах зустрічається «маркетингова стратегія підприємства». Таких публікацій знайдено 108. Публікаційна динаміка за останні 5 років має таку такий вигляд: 2021 р. – 5 статей, 2022 р. – 6 статей,

2023 р. – 8 статей, 2024 р. – 11 статей, 2025 р. – 4 статті (рис. 1.5). Незначна кількість публікацій, які присвячені особливостям розробки маркетингової стратегії підприємства ще раз доводить необхідність більш поглибленого вивчення та аналізу цієї проблематики.

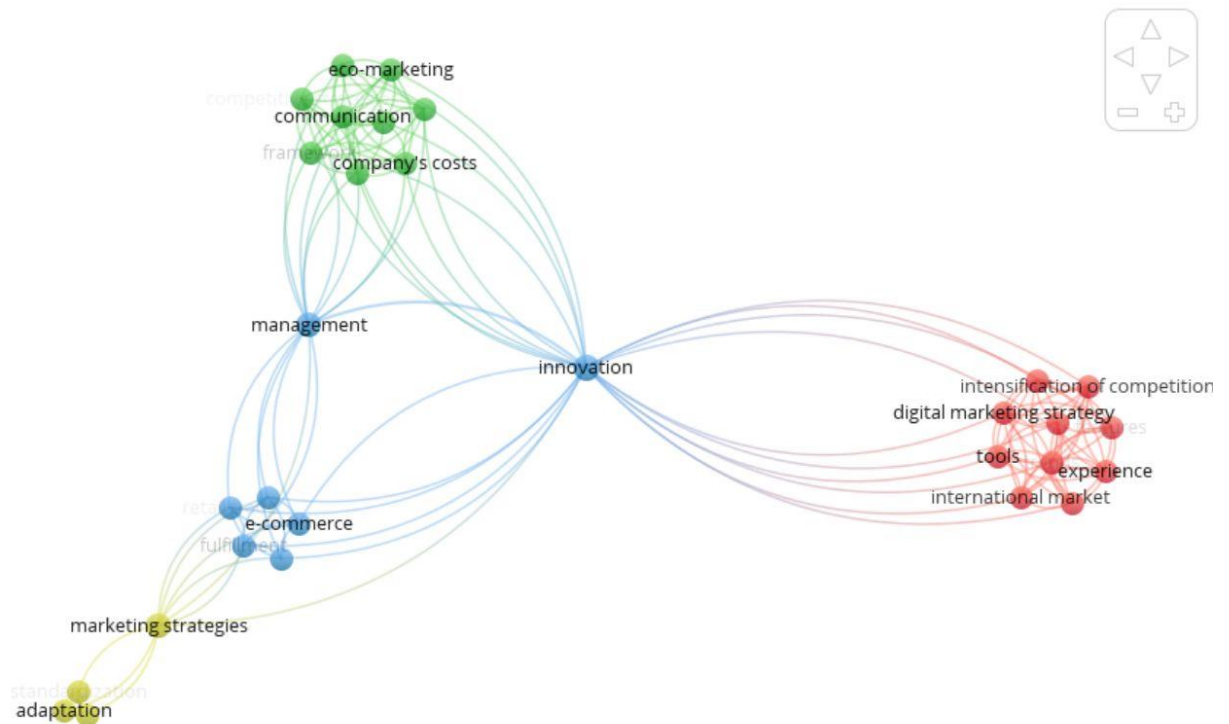


Рис. 1.5 – Картографічний аналіз публікацій, у назвах та ключових словах яких зустрічається словосполучення «маркетингова стратегія підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі даних наукометричної бази Web of Science з використанням програми VOSviewer.

У таблиці 1.3 представлено сукупність різних підходів науковців до розуміння сутності категорії «маркетингова стратегія підприємства».

*Трактування терміна «маркетингова стратегія підприємства»
зарубіжними та вітчизняними вченими*

Автори	Трактування поняття
М. О. Багорка, В. В. Челак	це комплексний план дій підприємства, спрямований на досягнення маркетингових цілей шляхом задоволення потреб споживачів та отримання конкурентних переваг [14]
Н. М. Буняк	це довгостроковий план, який визначає, як підприємство буде залучати, утримувати та розвивати своїх клієнтів, а також досягати своїх фінансових цілей [30]
С. Я. Войтович, І. П. Потапук	це процес визначення цільових ринків, розробки маркетингового міксу (продукт, ціна, місце, просування) та управління маркетинговими ресурсами для досягнення бажаних результатів [34]
Н. П. Карачина, І. В. Зозуля	це система маркетингових заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності споживачів та збільшення обсягів продажів [65]
Н. В. Куденко	спосіб досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок ефективного використання маркетингових інструментів [85]
К. А. Левченко	це адаптація діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів з метою забезпечення його сталого розвитку [91]
Д. Л. Мельник	це процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності підприємства на основі аналізу ринку, конкурентів та власних можливостей [108]
О. М. Ніколайчук	це документ, який визначає цілі, завдання та напрямки маркетингової діяльності підприємства, а також критерії оцінки її ефективності [116]
В. Г. Шинкаренко, А. В. Кузьменко	це інтегрований підхід до управління маркетингом, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на досягнення синергетичного ефекту [171]

Джерело: систематизовано автором.

Зважаючи на представлені вище трактування категорії «маркетингова стратегія підприємства», виокремимо змістовні ознаки, які їй притаманні, враховуючи специфіку економічних відносин, які виникають у результаті маркетингової діяльності. Серед таких ознак доцільно виокремити такі:

– маркетингова стратегія підприємства являє собою план дій, який необхідно виконати в межах окремого підприємства для досягнення визначених у стратегії цілей;

– маркетингову стратегію підприємства можна розглядати як сукупність процесів, які необхідно реалізувати з метою поступового виконання завдань, що конкретизуються в стратегії;

– маркетингова стратегія підприємства є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку конкретного підприємства й повинна бути спрямована на отримання тих результатів, які заплановані та очікуються керівниками суб'єкта господарювання та його власниками;

– маркетингова стратегія підприємства повинна описувати загалом усі ключові напрями маркетингової діяльності, які планується реалізовувати в межах функціонування підприємства, а саме: особливості розробки товарів, розширення їх асортименту, цілі щодо збуту товарів, збільшення обсягів виробництва, аналіз конкурентів тощо;

– маркетингова стратегія підприємства повинна розроблятися з урахуванням аналізу особливостей функціонування ринку товарів і послуг, які виробляє або надає підприємство;

– маркетингова стратегія підприємства може бути ефективно реалізованою виключно через узгодження функцій, відповідальності між окремими структурними підрозділами, які залучаються до її реалізації;

– маркетингова стратегія підприємства при її ефективній реалізації повинна забезпечувати не лише зростання кількісних показників у функціонуванні підприємства, але і сприяти якісному розвитку й переходу такого суб'єкта господарювання на новий рівень його функціонування;

– маркетингова стратегія підприємства повинна описувати всі процеси, які пов'язані з маркетинговою діяльністю, взаємозв'язки, які відбуваються між структурними підрозділами та окремими працівниками щодо розробки алгоритму збуту товарів і послуг.

Узагальнюючи різні погляди, можна дати таке авторське визначення категорії «маркетингова стратегія підприємства» – це всеосяжний та деталізований унікальний план дій, що охоплює аналіз ринку, визначення цілей,

вибір інструментів та методів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг підприємства на ринку для досягнення його стратегічних бізнес-цілей.

Розглянемо детальніше елементи маркетингової стратегії підприємств (рис. 1.6) [17].



Рис. 1.6 – Ключові елементи маркетингової стратегії підприємств

Джерело: систематизовано автором.

Розглянемо їхню сутність детальніше.

Цільова аудиторія. Впровадження маркетингової стратегії безпосередньо пов'язано з визначенням цільової аудиторії, тобто тих споживачів, які в майбутньому можуть бути зацікавлені в конкретних товарах або послугах. Чим чіткіше розуміємо споживача, його вподобання, спосіб життя, фінансові можливості, тим кращу продукцію можна запропонувати йому, враховуючи ці характеристики. Це особливо важливо, якщо підприємство виробляє продукцію не широкого вжитку, а більш сегментовані товари. Розуміння цільової аудиторії також відіграє важливу роль у визначенні можливостей розвитку певного ринку, створенні нових видів товарів, розширенні асортименту, формуванні попиту на окремі види продукції.

Позиціювання підприємства та його продукту є також важливою складовою маркетингової стратегії підприємства, оскільки безпосередньо впливає на процес ухвалення рішень споживачами про купівлю тих або інших продуктів. Позитивне сприйняття бренда виробника завжди спонукає споживачів до споживання продукції цього суб'єкта господарювання, а це, своєю чергою, позитивно впливає на обсяги виробництва. Відповідно, підприємство повинно здійснювати детальний аналіз цільової аудиторії, розуміти власну позицію на ринку та своїх конкурентів, а також їхні переваги та особливості виробництва тих або інших товарів.

Розробка комплексу маркетингу (маркетинговий мікс), що являє собою сукупність маркетингових інструментів, які підприємство застосовує для досягнення своїх маркетингових цілей на цільовому ринку [105]. Традиційно, маркетинговий мікс описується моделлю 4Р:

- Product (Продукт) – товар або послуга, яка пропонується клієнтам. Включає в себе характеристики, якість, дизайн, упаковку, бренд;
- Price (Ціна) – вартість продукту або послуги. Цінова стратегія повинна бути конкурентоспроможною та прибутковою;
- Place (Місце) – канали розподілу та місце продажу продукту або послуги, такі як роздрібні магазини, інтернет-магазини, дистриб'ютори;
- Promotion (Просування) – комунікаційні зусилля, спрямовані на інформування, переконання та нагадування клієнтам про продукт або послугу, що включає рекламу, PR, стимулювання збуту, особисті продажі, контент-аналіз.

Також сьогодні в окремих випадках може використовуватися модель 7Р. На відміну від класичної моделі 4Р, у межах сучасної моделі виділяється ще додатково три такі компоненти.

1. *Люди*, тобто працівники, персонал, які безпосередньо здійснюють взаємодію зі споживачами, клієнтами, як наявними, так і потенційними. У сучасних умовах для споживачів дуже важливою є якість обслуговування, якість товарів і продукції, яку вони купують. Проте підприємству для реалізації продукції недостатньо здійснювати рекламну діяльність і випускати

якісний товар, необхідно також правильно будувати систему відносин зі споживачами, враховувати їхні потреби, що у підсумку формуватиме позитивний імідж підприємства і сприятиме формуванню лояльності клієнтів.

2. *Забезпечення якості* надання послуг з продажу товарів, ефективна організація операційних процесів в межах торговельного підприємства також сприяє підвищенню продуктивності роботи.

3. *Візуальне оформлення* самого магазину або торгової точки, офіційного сайту, його зручність, дизайн рекламних матеріалів тощо.

Невід'ємною складовою розробки маркетингової стратегії, її ефективного використання та реалізації є конкурентна стратегія, яка описує потенціал конкретного підприємства на ринку відповідної продукції. Конкурентна стратегія також полягає в дослідженні сильних та слабких сторін конкурентів, визначенні, як підприємство може стати більш конкурентоспроможним і зайняти кращу ринкову позицію.

У науковій літературі виокремлюється декілька видів конкурентних стратегій.

Стратегія лідерства у витратах, тобто підхід, за яким підприємство намагається знизити максимально можливо власні витрати й таким чином запропонувати споживачам продукцію за нижчими цінами. Такий підхід можливо не завжди є вигідним підприємству в довгостроковій перспективі, проте саме для залучення додаткових клієнтів суб'єкти господарювання його і використовують. При цьому варто пам'ятати, що підприємства постійно шукають шляхи зниження собівартості продукції, використовуючи досить широкий спектр різних інструментів та підходів для оптимізації виробництва, кооперації з іншими підприємствами, отримання замовлення у великих обсягах тощо.

Стратегія диференціації полягає в тому, що підприємство розробляє унікальний продукт, який значним чином відрізняється від тієї продукції, яка існує на ринку, і таким чином підприємство має можливість задовольняти попит споживачів в конкретному товарі або певному асортименті товарів. Складність такої стратегії полягає в тому, що підприємство повинно розробити

продукт, забезпечити його виробництво і, що найголовніше, збут, тобто передбачити наявність потенційних споживачів, яким буде цікавий такий продукт і які будуть його періодично купувати.

Стратегія фокусування полягає в тому, що підприємство концентрується на виробництві конкретних видів продукції, уникаючи виробництва значного асортименту товарів, і при цьому концентрується на продажі своєї продукції більш вузькому сегменту покупців, який визначається за певними критеріями. У цьому випадку підприємство намагається задовольнити попит споживачів на спеціально розроблені для них товари, що дозволяє сфокусуватися на забезпеченні якості, поглиблені взаємодії з певною групою споживачів, оскільки аналіз їхньої поведінки дає змогу чітко зрозуміти потреби та їхню схильність до купівлі товарів.

Ресурсне забезпечення також є важливим у стратегічному плануванні. Воно включає всі необхідні ресурси (фінансові, людські, матеріальні та технологічні), які потрібні для реалізації маркетингових планів на шляху до поставлених цілей. Наявність достатніх ресурсів дозволяє підприємству проводити маркетингові кампанії на високому рівні, залучати цільову аудиторію та досягати бажаних результатів.

Маркетингова стратегія підприємства є інструментом, який допомагає визначити цілі, методи просування та досягти бажаних результатів. Цілі маркетингової стратегії підприємств можуть бути різноманітними, але серед найбільш поширених можна виділити такі [80; 83; 148; 212; 230; 254]:

- детальний аналіз споживачів є основою будь-якої успішної маркетингової стратегії, оскільки чим краще підприємство зрозуміє потреби, бажання та поведінку потенційних споживачів, тим ефективніше воно зможе донести до них свою комерційну пропозицію;

- пришвидшення розвитку бренда, унікальність як одна із ключових характеристик бренду дозволяє виділятися та привертати увагу потенційних споживачів у сучасному перенасиченому інформаційному просторі та

конкурентному ринку. До елементів унікальності належать: слоган, логотип, типографіка, Tone of Voice бренда базова палітра кольорів, фірмові графічні елементи тощо;

- збільшення продажів та доходу виступає головною метою для підприємства. Ефективний підхід до реалізації цієї цілі часто включає комбінацію різних тактик, адаптованих до конкретного бізнесу, його споживачів та ринкових умов;

- вихід на нові ринки є важливим кроком для розвитку бізнесу, який відкриває нові можливості для зростання, збільшення прибутку та диверсифікації ризиків. Процес виходу на нові ринки може бути складним та вимагає ретельної підготовки і стратегічного підходу. У стратегії потрібно відобразити можливі шляхи такого масштабування.

Маркетингову стратегію підприємства можна розглядати як складну систему, в якій чітко визначені цілі, завдання, ресурси, які необхідно використати для їх реалізації. Дотримання цілей маркетингової стратегії сприяє збільшенню продажів, підвищенню іміджу торговельних підприємств. Сьогодні вченими практиками розроблено значну кількість видів маркетингових стратегій, які адаптовані до діяльності різних суб'єктів господарювання. При цьому кожен із суб'єктів, формуючи власну маркетингову стратегію, зважає на загальну стратегію розвитку, а також ті цінності, які підтримуються в межах функціонування конкретного підприємства. Взагалі вибір маркетингової стратегії є важливою складовою реалізації загальної стратегії розвитку підприємства й залежить від різних чинників. Серед таких факторів можна виокремити такі [56; 81; 155; 178].

Наявність внутрішнього потенціалу до розвитку конкретного підприємства, а саме фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей. Цілі конкретизуються в маркетинговій стратегії і розробляється план їхнього досягнення з урахуванням тих завдань, які необхідно реалізувати в межах маркетингової діяльності.

Наявність зовнішнього потенціалу для розвитку підприємства, визначення якого здійснюється через аналіз ринку товарів і послуг, дослідження позиції конкурентів на ринку, їхніх пропозицій щодо ціни на

певну продукцію. У такому випадку увага фокусується на можливості підприємства конкурувати з подібними суб'єктами господарювання і таким чином розширювати власну діяльність. У цьому контексті аналізується маркетингова діяльність конкурентів, реалізовані ними рекламні компанії, а також система комунікації з клієнтами, контрагентами тощо.

Розглянемо основні типи маркетингових стратегій підприємства та їхні класифікаційні ознаки (рис. 1.7) [50; 115; 133].

Таким чином, проведемо більш детальний аналіз сутності типів маркетингових стратегій підприємства, які були представлені на рис. 1.7.

За рівнем охоплення ринку.

Масова маркетингова стратегія, сутність якої полягає у виробництві масових товарів з метою їх якомога більшого продажу значній кількості різних споживачів. Така стратегія притаманна тим підприємствам, які виробляють стандартні товари, які мають постійний попит у широких верств населення.

Сегментована маркетингова стратегія – підприємство виокремлює на певному ринку конкретний сегмент і розробляє відповідну стратегію продажу товарів і послуг, яка враховує особливості поведінки споживачів в цьому сегменті, і в підсумку дає можливість впроваджувати реальні та ефективні маркетингові компанії.

Концентрована маркетингова стратегія, за якої підприємство фокусує увагу на конкретному сегменті конкретного ринку з метою продажу невеликої кількості товарів та послуг. У такому випадку ці товари продаються для досить невеликої категорії споживачів.

Індивідуальна маркетингова стратегія – використання інструментів маркетингу для задоволення індивідуальних потреб клієнтів, залучення їх для продажу, ознайомлення з новими можливостями купівлі товарів або використання нових послуг.

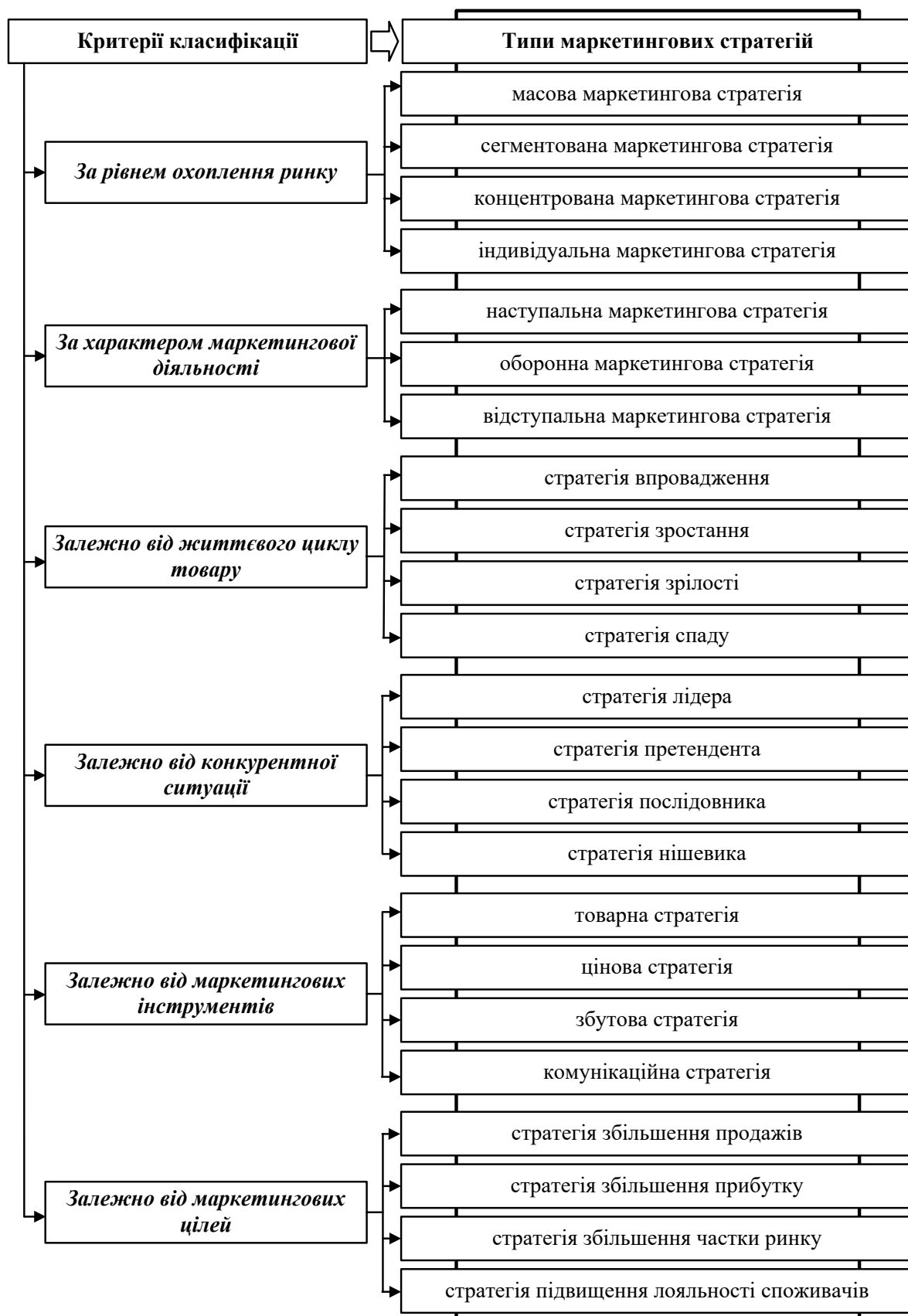


Рис. 1.7 – Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [82; 155; 173; 192; 236; 243; 254].

За характером маркетингової діяльності.

Наступальна маркетингова стратегія – підприємство активно просуває власні товари та послуги, використовуючи досить часто агресивну рекламу та інші маркетингові інструменти, щоб закріпитись на певному ринку і за можливості збільшити свою частку, наростити обсяги виробництва.

Оборонна маркетингова стратегія, сутність якої полягає у більш зваженому підході до збереження своєї частки на ринку, ролі у його розвитку. У цьому аспекті маркетингові інструменти використовуються для підтримки іміджу підприємства, захисту від недобросовісних конкурентів і загалом для підтвердження оптимальної частки ринку в довгостроковій перспективі.

Відступальна маркетингова стратегія, за якої підприємство поступово втрачає свої позиції на ринку, зменшує обсяг виробництва або фокусує свою увагу на певних сегментах зазначеного ринку, що відбувається в результаті погіршення економічного стану суб'єкта господарювання або через перегляд загалом стратегії розвитку підприємства, у тому числі й маркетингової стратегії. Поступово підприємство зменшує свою участь у функціонуванні конкретного ринку, знижує активність щодо продажу товарів, також може спостерігатися зменшення кількості точок продажу, обсягів виробництва тощо.

Залежно від життєвого циклу товару.

Стратегія впровадження – підприємство фокусує увагу на наданні інформації споживачам про новий товар, його властивості, можливості задоволення конкретних потреб, що в підсумку формує попит на нього серед споживачів.

Стратегія зростання – підприємство поступово нарощує обсяги виробництва, розширює асортимент продукції. У результаті зростання попиту на товари активно змінюється сформована система маркетингу, важлива увага приділяється збуту товарів на нових ринках, можливості розширення асортименту продукції.

Стратегія зрілості – більш пасивний підхід до реалізації маркетингової діяльності, який полягає в підтримці вже сформованої репутації підприємства, збереження частки ринку та обсягів виробництва, які достатні для його поступового і стабільного розвитку.

Стратегія спаду – підприємство через низький попит чи недоцільність виробництва конкретного товару зменшує обсяги його виробництва, знижує обсяги маркетингових компаній для його збуту й поступово при доцільності перестає випускати цей товар або окремі його види.

Залежно від конкурентної ситуації.

Стратегія лідера, яка полягає у забезпеченні збереження провідної ролі у розвитку ринку впровадження заходів і використання інструментів, які дають змогу підтримувати найбільшу частку виробництва конкретного товару на ринку.

Стратегія претендента – активна стратегія підприємства, яке не є лідером, але досить стрімко розвивається в певному сегменті, виробляючи товари, які досить схожі за асортиментом і характеристиками з лідерами ринку. Таким чином, цей суб'єкт господарювання намагається поступово зайняти провідні позиції на ринку, де продаються товари, які він виробляє.

Стратегія послідовника – маркетингова стратегія підприємства, яке не має спроможності посісти провідні позиції в конкретному сегменті ринку й саме тому це вимагає від нього пошуку інших сегментів, ніш, у яких суб'єкт господарювання може стабільно функціонувати, продавати власні товари, задовольняючи постійний попит і, таким чином, формуючи власний дохід.

Стратегія нішевіка, у межах якої підприємство фокусує увагу на продажі товарів, які формують досить вузький сегмент.

Залежно від маркетингових інструментів.

Товарна стратегія – підприємство намагається сфокусуватися на розробці, виробництві та реалізації якісних товарів, які є конкурентними на ринку й задовольняють потреби споживачів.

Цінова стратегія – впровадження гнучкого підходу до встановлення цін на товари, зважаючи на кон'юнктуру ринку та позицію конкурентів

Збутова стратегія – пошук і використанні каналів і напрямів збуту, які дозволяють повністю задовольнити потреби підприємства в реалізації продукції тим споживачам, які найбільше можуть заплатити за таку продукцію.

Комунікаційна стратегія – важливість підтримки взаємозв'язку зі споживачами товарів і послуг, що спонукає підприємства розробляти та впроваджувати інформаційні кампанії з метою підтримки власної репутації і тим самим формувати довіру клієнтів до продукції підприємства.

Залежно від маркетингових цілей.

Стратегія нарощення продажів – передбачає пошук нових ринків, підвищення власної частки на ринках, де підприємство реалізує свою продукцію.

Стратегія збільшення прибутку – підприємство фокусує увагу не лише на збільшенні обсягів виробництва, а в першу чергу на ефективності здійснення власної роботи, що вимагає, з одного боку, розширення ринків збуту, а з іншого – постійного контролю за витратами з метою забезпечення зростання рівня прибутковості.

Стратегія збільшення частки ринку – впровадження заходів для поступового збільшення обсягів реалізованої продукції на конкретному ринку з метою підвищення власної ролі у його функціонуванні. При реалізації цієї стратегії підприємство частково може навіть прийняти ситуацію щодо зменшення доходів і прибутку з метою досягнення цілі, а саме завоювання визначеного ринку.

Стратегія підвищення лояльності споживачів – полягає у побудові ефективних та дієвих взаємовідносин зі споживачами, що вимагає впровадження механізмів взаємного зв'язку між виробниками продукції, її споживачами, формування нових каналів комунікації з клієнтами, що в підсумку повинно сприяти зростанню довіри між виробниками та споживачами продукції.

Варто зауважити, що серед окреслених типів маркетингової стратегії підприємства перераховані не всі можливі варіанти. У сучасних умовах підприємства використовують досить складні підходи до здійснення маркетингової діяльності, оскільки вимоги до роботи підприємств також на сьогодні підвищуються, змінюється позиція споживачів щодо соціальної ролі суб'єктів господарювання у регіонах, де вони здійснюють свою діяльність. При цьому, процеси цифровізації впливають на рівень прозорості роботи суб'єктів господарювання, що може як позитивно, так і негативно впливати на їхню репутацію.

Вибір маркетингової стратегії обумовлюється значною кількістю різних причин та передумов, які обов'язково враховуються підприємствами відповідно до тих стратегічних орієнтирів, які були визначені для подальшого їхнього розвитку. Таке визначення повинно базуватися на результатах аналізу ринку, дослідженні окремих типів споживчої поведінки клієнтів на конкретному ринку, вивчені позиції конкурентів, їхньої економічної діяльності тощо.

1.2. Зміст маркетингової стратегії торговельного підприємства та особливості її розробки

Торговельні підприємства відіграють одну з провідних ролей у розвитку національної економіки. Ці суб'єкти господарювання займаються продажем товарів і послуг, для чого створюють нові робочі місця, використовують внутрішні фінансові ресурси, залучають іноземні інвестиції для власного функціонування і розвитку. У сучасному світі торговельні підприємства відіграють важливу роль у самозайнятості населення і загалом надають можливість найбільш активним громадянам більш ефективно використовувати свій внутрішній потенціал.

Наявність значної кількості торговельних підприємств завжди зумовлювало і значний рівень конкуренції між ними. Це сприяє зростанню асортименту товарів і послуг, підвищенню їхньої якості, більш привабливим

цінам. Конкуренція між торговельними підприємствами завжди призводила до покращення їхньої діяльності, впровадження сучасних інноваційних технологій, що загалом позитивно впливало на розвиток національної економіки.

Функціонування торговельних підприємств є невід'ємною складовою національної економіки й суб'єкти господарювання, які залучені до цієї сфери, є найбільш активною категорією громадян і в багатьох випадках стають основою для економічного розвитку країни. Торговельні підприємства також відіграють ключову роль у розвитку сімейного бізнесу, підтримують економіку територіальних громад, включаючи міста, села, селища, оскільки торгівля є невід'ємною складовою суспільного життя.

Важливість торговельних підприємств для економіки також пояснюється тим, що досить часто ці підприємства в процесі діяльності починають активно долучатися до розвитку інших галузей національного господарства, насамперед для диверсифікації надходжень та забезпечення стабільності власної роботи. Ці суб'єкти господарювання поступово можуть долучатися до розвитку логістичної системи країни, вкладати кошти в розвиток транспортних компаній, ефективно взаємодіяти з фінансовими установами тощо. При цьому кількість, види торговельних підприємств є різними, починаючи від невеличких торговельних місць, мереж і завершуючи національними гіпермаркетами й торговельними мережами [44].

Сьогодні в період активного розвитку цифрових технологій, становлення цифрової економіки у всьому світі, торговельні підприємства змінюються, трансформуються, постійно намагаючись використати потенціал цифрових технологій у своїй діяльності. Крім того, відповідні зміни для них формують фінансові установи, які удосконалюючи власну діяльність через використання інформаційно-комунікаційних технологій, поступово вимагають від торговельних підприємств змінюватися, впроваджувати цифрові технології для прискорення розрахунків, пришвидшення процесу прийняття рішень. Сьогодні цифрові новації сформували цілу індустрію електронної торгівлі, яка

активно розвивається в усьому світі і значним чином змінила більш прийнятну модель функціонування торговельного підприємства (як модель роботи підприємства, так і модель споживання економічних суб'єктів).

Цифрові технології суттєво прискорюють процес розвитку світової торгівлі, відкривають нові ринки збуту для виробників, чим зумовлюють створення нових торговельних підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Доступність світових ринків товарів і послуг призвела до поглиблення процесу глобалізації торгівлі, що в підсумку вплинуло на кількість кінцевих споживачів товарів і послуг. Електронна комерція сьогодні надає можливість споживачам цілодобово купувати необхідні їм товари, здійснювати швидкі розрахунки, отримувати швидкий доступ до кредитних ресурсів.

В Україні торговельні підприємства активно розвиваються, постійно удосконалюють свою діяльність, впроваджують нові технології для прискорення якості обслуговування клієнтів. Сьогодні активно відбувається процес цифровізації платіжної системи, що вимагає від суб'єктів господарювання використання відповідного програмного забезпечення й у підсумку позитивно впливає на функціонування національної економіки і зменшує рівень її тінізації. Звичайно більшість торговельних підприємств в Україні являють собою невеличкі підприємства, фізичні особи-підприємці. Як показує досвід розвитку таких торговельних підприємств, вони досить швидко адаптуються до зовнішніх умов і відіграють надважливу роль в економічному та соціальному розвитку. У періоди глибоких криз, наприклад, після початку військової агресії, коли підприємці масово закривали свої підприємства в тих регіонах, які були на межі окупації чи перебували в оточенні ворога, саме підприємці в першу чергу забезпечили доступ мешканців до продуктів, швидко адаптувалися до ситуації і тим самим сприяли забезпеченню продовольчої безпеки.

Успішність роботи торговельних підприємств сильною мірою залежить від таких факторів:

- стратегічне планування, яке визначає чіткі цілі та завдання, що покладені в основу розробки ефективної стратегії розвитку торговельних підприємств;

- маркетингові дослідження ринку, що визначають цільову аудиторію та відповідають за розробку і впровадження ефективних маркетингових кампаній на підприємстві;

- логістична організація системи постачання та зберігання товарів на складських приміщеннях, а також їх правильне сортування для забезпечення швидкого доступу відповідальних осіб;

- безпосереднє залучення висококваліфікованих співробітників і створення для них сприятливих умов для роботи, розвитку та відпочинку;

- організація ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства та залучення інвестицій – фінансовий менеджмент.

Торговельні підприємства можуть бути різними за розміром, формою власності та видами діяльності:

1. За розміром:

- малі підприємства (магазини біля дому, невеликі кафе, кіоски);
- середні підприємства (супермаркети, торгові центри, мережі магазинів);
- великі підприємства (гіпермаркети, транснаціональні торговельні мережі).

2. За формою власності:

- приватні підприємства (товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства);
- державні підприємства;
- комунальні підприємства.

3. За видами діяльності:

- роздрібна торгівля (продаж товарів безпосередньо споживачам для особистого, домашнього або іншого подібного використання);

- оптова торгівля (продаж товарів іншим торговельним підприємствам або іншим юридичним особам для подальшого продажу або використання у виробництві);

- комісійна торгівля (продаж товарів, прийнятих на комісію).

Аналіз наукових праць виявляє відсутність єдиного, загальновизнаного підходу до трактування категорії «торговельне підприємство» (табл. 1.5). Відсутність чіткості у визначенні цієї категорії може ускладнювати практичне застосування теоретичних знань і є відображенням складності та багатогранності цього поняття [177].

Таблиця 1.5

Наукові підходи до розгляду сутності категорії «торговельне підприємство»

Автори	Трактування поняття
І. П. Мішук, В. М. Ребицький, В. В. Апопія	це юридична особа або фізична особа-підприємець, яка здійснює діяльність з купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку [125]
М. Д. Балджи, Н. В. Доброва, В. О. Однолько, М. М. Осипова	це суб'єкт господарювання, який зареєстрований у встановленому законом порядку та здійснює господарську діяльність у сфері торгівлі на професійній основі з метою отримання прибутку [18]
С. Я. Войтович, І. П. Потапук	це складна соціально-економічна система, що включає в себе комплекс взаємопов'язаних елементів, які функціонують спільно для досягнення поставлених цілей у сфері торгівлі [34]
Л. А. Гончар	це організаційно-господарська одиниця, що має відокремлене майно, власну назву та здійснює торговельну діяльність на свій страх і ризик [42]
Т. М. Громова	це організована система дій та процесів, спрямованих на виявлення, створення, комунікацію та доставку цінності для цільових клієнтів з метою задоволення їхніх потреб [45]
В. А. Гросул	це стратегічний інструмент, що використовує маркетингові комплекси (товар, ціна, місце, просування, люди, процес, фізичне оточення) для формування та підтримки конкурентних переваг на ринку, залучення та утримання клієнтів, і забезпечення стійкої прибутковості [46]
С. В. Ковальчук	це суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність з метою отримання прибутку шляхом продажу товарів або послуг [72]
А. Д. Лялюк	це суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання послуг у сфері торгівлі [94]
В. В. Святненко	це платформа для побудови та управління довгостроковими, взаємовигідними відносинами з клієнтами, використовуючи маркетингові комунікації, програми лояльності, та персоналізований підхід для підвищення життєвої цінності клієнта та забезпечення довгострокового успіху [140]
І. М. Шиндировський	це організаційно-структурна одиниця, що здійснює діяльність з купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку. Воно характеризується наявністю чіткої структури управління, розподілом функцій між відділами та працівниками, а також взаємозв'язком між ними [170]

Джерело: систематизовано автором.

Незважаючи на відмінності у трактуванні поняття «торговельне підприємство», більшість авторів сходяться на тому, що це суб'єкт господарювання, який здійснює продаж товарів безпосередньо споживачам

або опосередковано іншим торговельним підприємствам. Розглянувши різні підходи до розуміння наукової категорії «торговельне підприємство», виділимо основні аспекти й потенційні недоліки в різних трактуваннях.

Автори Л. А. Гончар, С. В. Ковальчук розглядають поняття «торговельне підприємство» з погляду економічного або функціонального підходів, тобто торговельне підприємство розглядається як відокремлена економічна одиниця, головною функцією якої є здійснення торговельної діяльності. Такий підхід акцентує увагу на процесах купівлі-продажу товарів або послуг, обміні цінностями і створенні доданої вартості. Проте якщо фокусуватися лише на функції купівлі-продажу, то під визначення можуть попадати підприємства, для яких торгівля не є основним видом діяльності, наприклад, виробничі підприємства, що мають власні канали збуту виготовленої продукції.

Автори І. П. Міщук, В. М. Ребицький, В. В. Апопія, М. Д. Балджи, Н. В. Доброва, В. О. Однолько, М. М. Осипова, А. Д. Лялюк розглядають поняття «торговельне підприємство» з погляду юридичного або правового підходів та здійснюють акцент на тому, що визначення «торговельне підприємство» трактується через призму законодавчих або/та правових норм, які регулюють підприємницьку діяльність у сфері торгівлі. Цей підхід акцентує увагу на юридичному статусі, формах власності, видах діяльності, тощо. З погляду потенційних недоліків, зауважимо, що виділений акцент на юридичних аспектах, може спотворити першочергову економічну сутність торговельного підприємства. Наприклад, торговельне підприємство може формально відповідати юридичним критеріям, проте фактично не здійснювати повною мірою свою торговельну діяльність. Визначення може змінюватися залежно від змін у законодавстві, що може створювати невизначеність у науковому аналізі.

Науковці С. Я. Войтович, І. П. Потапюк, І. М. Шиндировський розглядають поняття «торговельне підприємство» з позиції організаційно-структурного підходу, де торговельне підприємство розглядається як організована структура, що має певну внутрішню будову, систему управління, ресурси (матеріальні, фінансові, людські) та внутрішні процеси, спрямовані на здійснення торговельної діяльності. Такий науковий підхід може не враховувати вплив зовнішніх факторів

на діяльність торговельного підприємства, а також частково ігнорувати конкуренцію та ринкові умови. Організаційна структура таких підприємств може бути дуже різноманітною, що ускладнює створення універсального визначення на основі організаційних характеристик. Організаційно-структурний підхід при цьому менше уваги приділяє формуванню стратегічних цілей, ринковому позиціонуванню та конкурентним перевагам.

Серед процесів, які формують основні ознаки торговельного підприємства, можна виокремити такі:

- реалізація товарів, тобто основною формою здійснення діяльності торговельним підприємством є продаж товарів, які можуть бути як власного виробництва, так і придбані в інших виробників або постачальників;
- отримання прибутку є першочерговим завданням для торговельного підприємства за рахунок продажу товарів за ціною, вищою за ціну їх придбання або виробництва;
- організаційна структура торговельного підприємства включає в себе різні підрозділи та служби, що забезпечують його функціонування;
- матеріально-технічна база торговельного підприємства включає в себе торговельні площі, обладнання, транспортні засоби тощо.

Базуючись на ринкових засадах та сучасних умовах ведення комерційної діяльності, а також з огляду на вищенаведений матеріал пропонуємо авторське визначення терміна «торговельне підприємство» – це самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання торговельних послуг з метою отримання прибутку, має своє майно, відокремлене від майна його власників, за яким несе повну відповідальність.

Торговельним підприємствам належить вагома роль в економіці, яка забезпечується рухом товарів від виробників до споживачів. Наукові роботи в галузі економічної діяльності торговельних підприємств охоплюють широкий спектр теоретичних та практичних досліджень. Вивчення наукових праць дозволяє виділити певні напрями досліджень:

– дослідження ефективності та прибутковості торговельної діяльності спрямовані на розробку та використання методик оцінки, аналіз факторів, які впливають на прибутковість та пошук шляхів її підвищення представлені в роботах таких авторів: В. В. Ащанулов, М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець [12; 13];

– вплив сучасних технологій на торговельну діяльність, таких як електронна комерція, мобільні додатки, аналітика великих даних, штучний інтелект, суттєво змінюють ландшафт роздрібної торгівлі. Наукові роботи авторів Н. М. Буняк, Н. П. Карачина, Д. Л. Кобець досліджують вплив цих технологій на різні аспекти діяльності торговельних підприємств, включаючи продажі, маркетинг, логістику, обслуговування клієнтів, управління запасами та інші [30; 65; 70];

– розуміння поведінки споживачів досліджено авторами В. Л. Корінев, Д. О. Мартиненко, Д. Л. Мельник, які вивчають фактори, що впливають на вибір споживачів, процеси ухвалення рішень про покупку, мотивацію споживачів, вплив атмосфери магазину, мерчандайзингу, рекламних акцій на поведінку покупців [78; 108];

– роль конкурентних стратегій у діяльності торговельного сектору представлені в роботах авторів С. Ю. Хамініч, К. В. Мартиросова, П. М. Сокол, О. В. Черненко. Учені оцінюють окремі конкурентні стратегії, які можливо застосовувати торговельним підприємствам для досягнення конкурентних переваг, включаючи стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування, а також гібридні стратегії. Наукові напрацювання розглядають вплив різних факторів конкурентного середовища на вибір стратегій та їхню ефективність [162; 165];

– вдосконалення ланцюгів поставок у торговельній діяльності описується в роботах А. С. Олійника, Ю. С. Тургеля, Ю. Є. Соколовської, О. Є. Сичової, де наголос робиться на тому, що ефективне управління ланцюгами поставок є важливим фактором успіху в сучасній торгівлі. Наукові доробки спрямовані на розробку та впровадження методів оптимізації ланцюгів поставок, включаючи моделювання, імітаційне моделювання, методи математичного програмування, теорію ігор, а також застосування інформаційних технологій для управління ланцюгами поставок [122; 146].

Економічна діяльність торговельних підприємств має свої особливості, які відрізняють її від інших видів бізнесу (рис. 1.8).

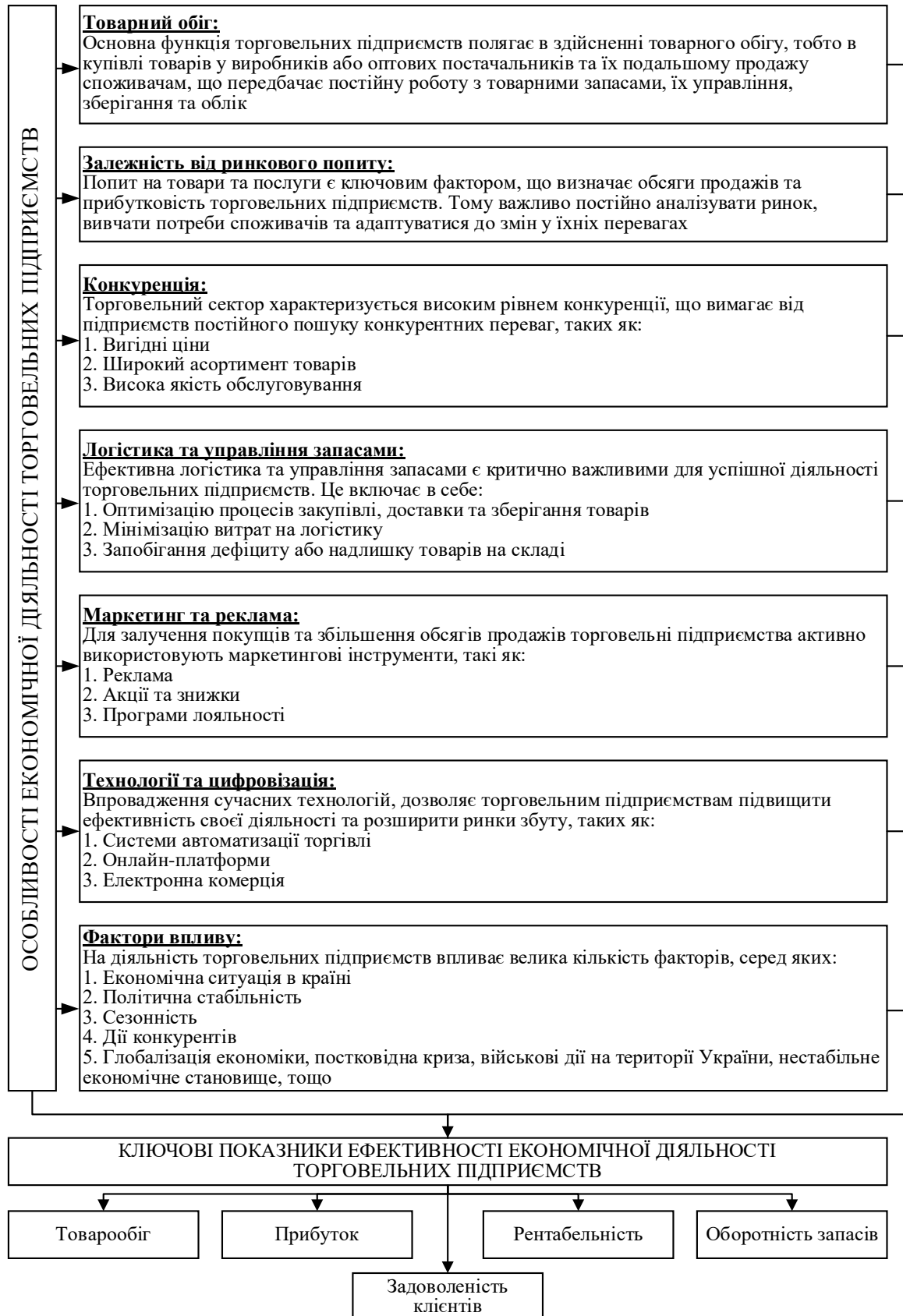


Рис. 1.8 – Особливості економічної діяльності торговельних підприємств

Джерело: [35; 61].

Враховуючи дані, які представлені на рис. 1.8 і полягають у конкретизації особливостей специфічних рис економічної діяльності торговельних підприємств, зазначимо, що окреслені особливості ще раз підтверджують те, що торговельні підприємства повинні бути адаптивними до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Це вимагає від них постійного впровадження інновацій та нових підходів до функціонування. При цьому торговельні підприємства за своєю сутністю завжди зацікавлені в реалізації якомога більшої кількості товарів і послуг, що в підсумку, позитивно впливає на їхню фінансову діяльність. Відповідно такі підприємства змінюють асортимент продукції, досить часто використовують маркетингові інструменти для власного розвитку. Навіть в невеликих магазинах їх власники намагаються максимально задовольнити попит клієнтів, які найчастіше їх відвідують, що супроводжується зміною асортименту товарів, розширенням послуг.

Гнучкість та адаптивність торговельних підприємств полягає насамперед у наступному:

- швидке врахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі щодо торговельного підприємства, оцінка кон'юнктури ринку, споживчих уподобань клієнтів, які також змінюються відповідно до трансформації зазначеного середовища;

- зміна підходів до управління та процесів збуту і збереження товарів, їх доставки. Оскільки цілком зрозуміло, що функціонування логістичної системи також залежить від значної кількості різних чинників;

- активне залучення цифрових технологій у діяльність торговельних підприємств відбувається з метою забезпечення належної якості роботи, прискорення процесу обігу фінансових ресурсів, задоволення потреб споживачів, які схильні здійснювати розрахунки саме через використання електронних платежів;

- оцінка конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, аналіз їхньої діяльності та напрямів адаптації до зовнішніх умов дає змогу використати окремі підходи для забезпечення стабільності роботи, поглиблення співпраці з

іншими економічними суб'єктами, діяльність яких частково залежать від роботи торговельних підприємств, їхнього активного розвитку, збільшення кількості їхніх клієнтів.

Загалом варто зазначити, що зовнішнє середовище щодо торговельних підприємств постійно змінюється. Змінюються як підходи до здійснення торгівлі, так і постійно змінюються можливості споживачів до купівлі тих або інших товарів та послуг. При цьому у сфері функціонування торговельних підприємств переважно спостерігається високий рівень конкуренції, що значним чином стимулює їх до постійної трансформації, розвитку, пошуку ринків, де можна більш дешево придбати товари з метою отримання більших доходів від власної діяльності.

Високий рівень конкуренції також посилює зацікавленість торговельних підприємств у використанні різних інструментів залучення клієнтів, формування позитивного іміджу та надійності, що є важливим для забезпечення стабільності доходу, його зростання в довгостроковій перспективі. Сьогодні такі підприємства дедалі частіше у своїй роботі використовують маркетингові інструменти. Це дозволяє з однієї сторони розробити рекламні компанії для продажу тих або інших товарів, а з іншого – забезпечити поступове формування репутації підприємства, підвищити рівень впізнаваності бренда та посилити рівень довіри споживачів. Великі гіпермаркети, торговельні мережі мають значні ресурси для використання маркетингових інструментів з метою власного розвитку, збільшення обсягів продажів, що вимагає від них більш виваженого підходу до розробки і впровадження окремих маркетингових стратегій, використання яких дозволить у довгостроковій перспективі отримати бажані результати.

Активне використання маркетингових інструментів дозволяє торговельному підприємству бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку. Це вимагає від підприємств значних ресурсів, управлінського потенціалу для поступового й методичного використання зазначених інструментів у своїй діяльності.

Маркетинг є дуже важливим для торговельного підприємства при зміні асортименту товарів, що зумовлено необхідністю ознайомлення споживачів з новими товарами, які вони можуть придбати. Ці підприємства повинні також враховувати й потенціал електронної комерції. Адже доцільність поєднувати традиційну модель функціонування торговельного підприємства з реалізацією товарів за допомогою інструментів електронної комерції вже доведена досвідом багатьох підприємств.

Маркетинг спрямований на дослідження існуючих ринків товарів, аналіз поведінки конкурентів, що дозволяє отримати інформацію про потенційні можливості щодо продажу товарів. Це в підсумку також дозволяє підприємству збільшувати доходи шляхом реалізації дедалі більших обсягів товарів. При цьому чим якісніше проведені маркетингові дослідження щодо функціонування різних ринків, тим ефективнішою буде маркетингова діяльність торговельного підприємства.

Завдяки маркетингу торговельне підприємство може вибудувати конкурентну перевагу та зайняти бажану позицію на ринку. Ретельний аналіз конкурентного середовища, виявлення унікальних торгових пропозицій та ефективне позиціонування дозволяють відрізнитися від конкурентів та привернути увагу саме до свого бренда. Маркетинг допомагає донести до споживачів цінність своїх пропозицій у порівнянні з альтернативами, створюючи передумови для завоювання лідерських позицій на ринку.

Саме маркетингова концепція визначає стратегічний напрямок розвитку торговельного підприємства, дозволяючи йому не лише виживати, але і процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Вона допомагає ідентифікувати цільову аудиторію, зрозуміти її потреби та бажання, розробити унікальну торгову пропозицію, яка виділить підприємство серед конкурентів, та створити ефективні канали комунікації та збуту (рис. 1.9) [97; 179; 211; 238].

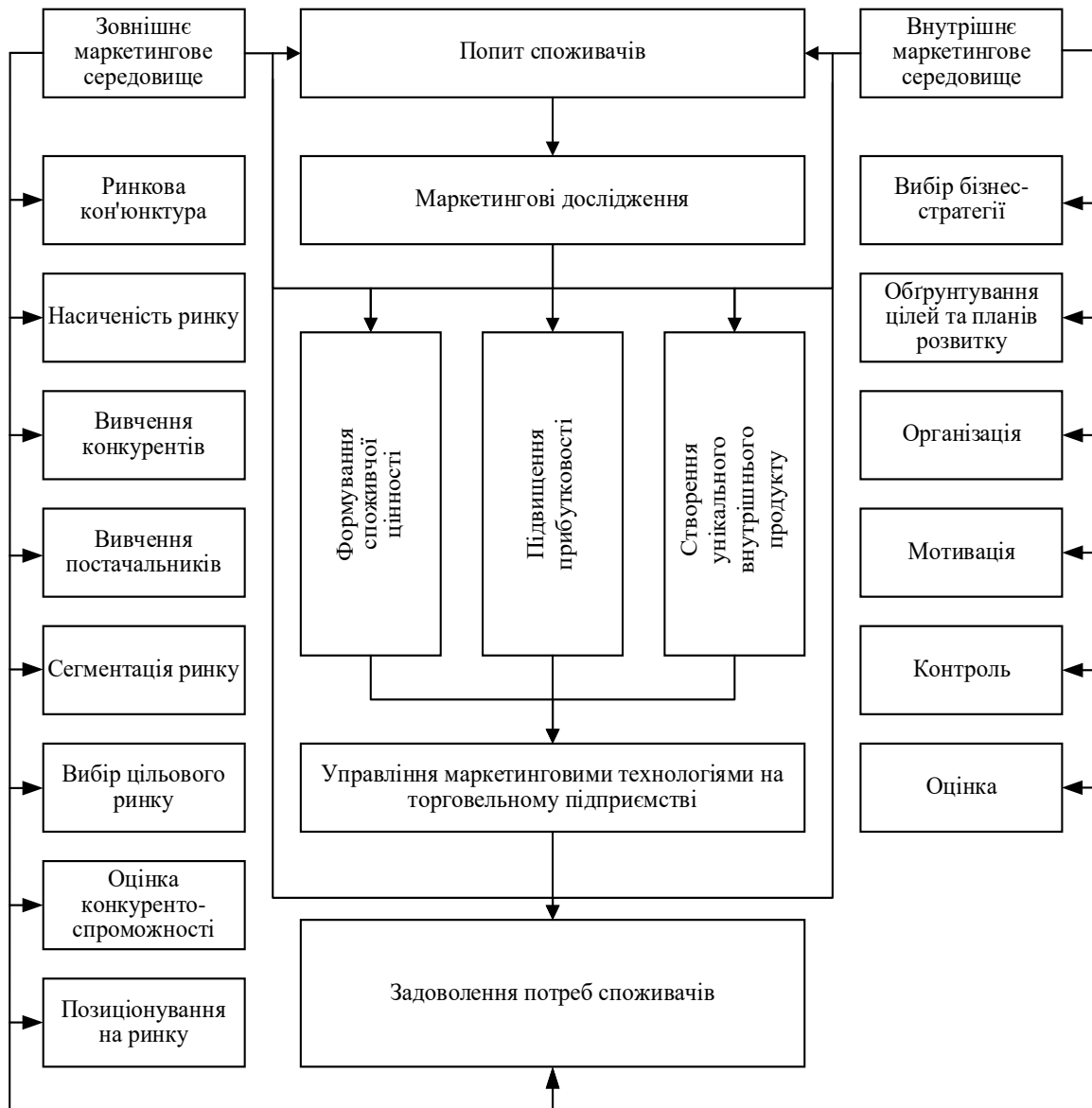


Рис. 1.9 – Маркетингова концепція розвитку торговельних підприємств

Джерело: складено автором.

Впровадження маркетингової концепції в діяльність торговельного підприємства охоплює широкий спектр дій: від глибокого аналізу ринку та споживачів, розробки товарної та цінової політики, формування ефективної системи дистрибуції до створення комплексної стратегії просування та побудови міцних бренд-комунікацій. Це цілісний підхід, який вимагає узгодження всіх аспектів діяльності підприємства навколо головної мети – задоволення потреб клієнта.

У центрі маркетингової концепції завжди знаходиться споживач. Розуміння його потреб, очікувань, мотивацій та поведінки є ключем до успіху будь-якої маркетингової ініціативи. Персоналізація, індивідуальний підхід, створення позитивного клієнтського досвіду – ось ті напрямки, які сьогодні визначають ефективність маркетингових зусиль. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) стають незамінним інструментом для побудови довгострокових та лояльних відносин [28; 246].

Стратегічне маркетингове планування є важливим елементом впровадження маркетингової концепції. Воно передбачає визначення чітких маркетингових цілей, вибір цільових сегментів ринку, розробку комплексу маркетингових стратегій, розподіл ресурсів та контроль за ефективністю реалізації маркетингових заходів [31]. Системний та продуманий підхід до маркетингу дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг та забезпечувати довгострокове зростання.

Отже, враховуючи сутність маркетингу та специфічні риси економічної діяльності торговельного підприємства, можемо констатувати, що здійснення маркетингової діяльності є важливим аспектом і полягає в наступному:

- дослідженні ринку товарів і послуг, визначенні потреб споживачів, попиту на різні типи товарів, дослідженні конкурентів, аналізі їхньої господарської діяльності, недоліків, переваг та ризиків у бізнесі;

- формуванні стійкої системи відносин з клієнтами, постійному аналізу зміни їхніх споживчих потреб, підвищенні попиту на окремі товари через використання рекламних компаній, впровадженні акцій, знижок тощо. Зауважимо, що сьогодні торговельні підприємства не лише аналізують сформований попит споживачів на ринках товарів, але й мають здатність формувати такий попит, продаючи нові товари, які раніше не продавалися і про існування якої значна частина споживачів навіть не знала. У цьому аспекті торговельні підприємства використовують значний спектр цифрових технологій, рекламуючи різні товари, особливо через соціальні мережі;

- впровадженні системної політики щодо продажу та збуту товарів, формуванню позитивного іміджу підприємства, підтримки взаємодії зі споживачами на засадах системності, перманентності, стабільності та довіри;
- вчасній та швидкій адаптації до нових тенденцій, які відбуваються на різних ринках товарів і послуг, що особливо важливо в умовах постійно змінного зовнішнього середовища, а отже, і зміни потреб споживачів, їхніх фінансових можливостей тощо.

Важливою складовою маркетингової діяльності в сучасних умовах є впровадження таких маркетингових стратегій, які б обов'язково враховували ті тенденції на ринку товарів, які сформувалися на сьогодні. Це фінансові можливості споживачів, міграційні процеси та інші внутрішні і зовнішні флуктуації, які виникли в результаті військової агресії. Звичайно в цей період споживчі настрої населення змінилися. Змінилися окремі ринки товарів і послуг, адаптація до яких дозволяє не лише підтримати розвиток торговельного підприємства, а значною мірою сформувати нові імпульси до їхньої діяльності, розвивати нові ніші та напрями продажу товарів. Наприклад, на сьогодні це товари військового призначення.

Аналіз основних аспектів функціонування торговельних підприємств та особливостей їхньої економічної діяльності дозволили визначити роль маркетингу в розвитку торговельного підприємства. Маркетинг є одним із базисних позицій для формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства. Маркетингова стратегія визначає загальний напрямок дій підприємства на ринку, а маркетинг є інструментом для її реалізації. Ефективний маркетинг неможливий без чіткої маркетингової стратегії. Визначимо особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства (рис. 1.10) [43; 77; 88].

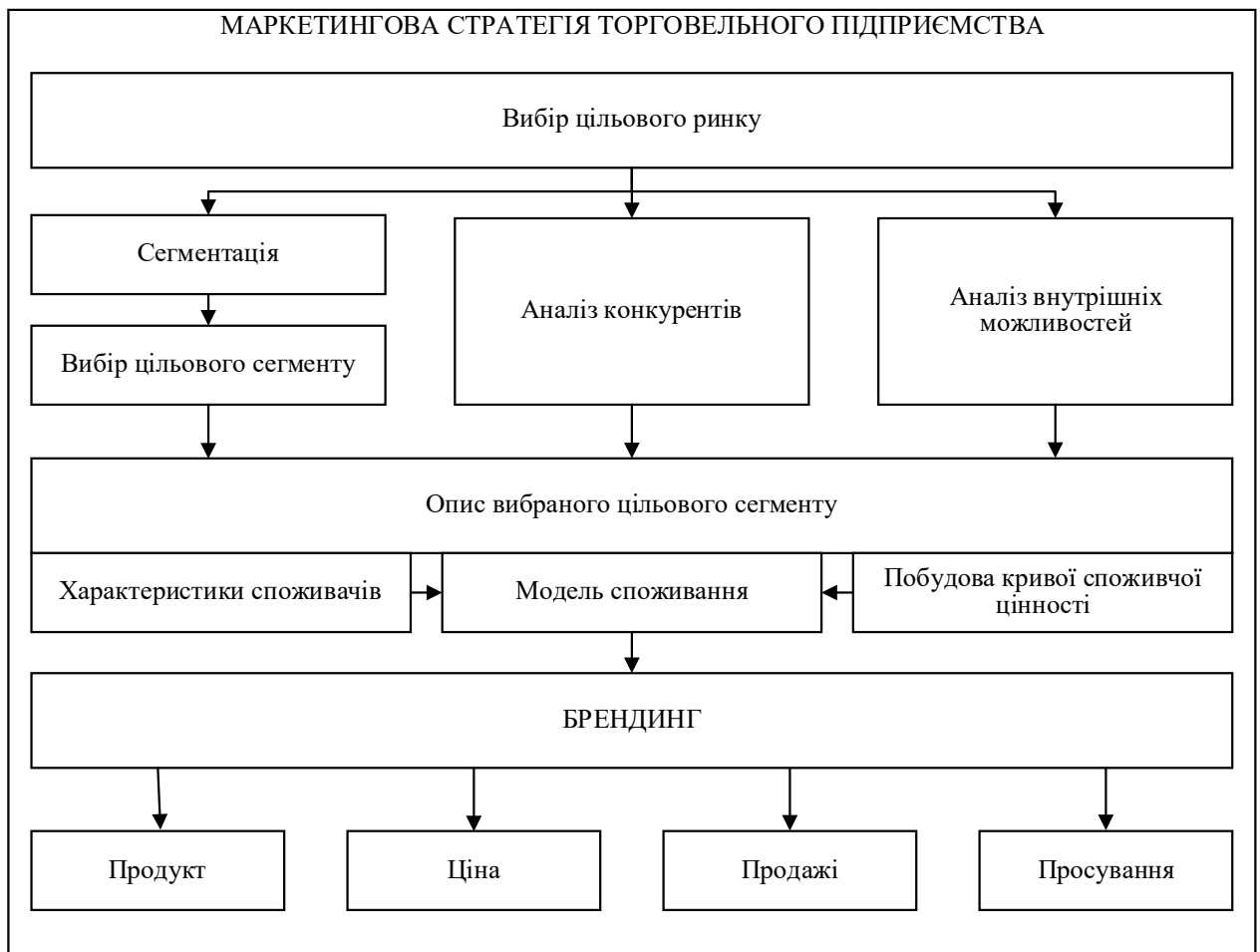


Рис. 1.10 – Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [142; 116; 17; 103; 143; 153].

Процес розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства за своєю природою є складним, оскільки вимагає злагодженої роботи багатьох структурних підрозділів, які є невід'ємною складовою функціонування підприємства. Складність цього процесу полягає в наступному:

- постійно змінне зовнішнє середовище, а інколи і внутрішні умови функціонування торговельного підприємства, що вимагає постійного перегляду маркетингової стратегії, адаптації до поточних тенденцій в економічній, соціальній та політичній сферах;

- маркетингова стратегія торговельного підприємства полягає в реалізації значного асортименту товарів на різних ринках, що вимагає постійного аналізу цих ринків, а це потребує значних зусиль, ресурсів і

розуміння тих особливостей, які притаманні кожному з цих ринків. Це зумовлено тим, що торговельні підприємства здебільшого не фокусують свою увагу на продажі одного типу товарів;

- торговельні підприємства великою мірою залежать від вчасної поставки товарів і відповідно в межах маркетингової стратегії повинні розглядатися можливості диверсифікації напрямів закупівлі різних типів товарів з метою зниження ризиків щодо збою у функціонуванні логістичної системи, що безпосередньо негативно впливатиме не лише на доходи підприємства, але й на його репутацію;

- процес розробки маркетингової стратегії також ускладнюється і різними категоріями споживачів товарів, що зумовлює необхідність використання відповідних маркетингових інструментів. Правильне, комплексне і системне їх використання вимагає значних зусиль і розуміння взагалі тих процесів, які відбуваються в економічній сфері, де функціонує підприємство;

- маркетингова діяльність підприємства значною мірою зумовлена змінами на ринках, але при цьому конкуренти постійно намагаються підвищити власну конкурентоспроможність, а отже, прогнозування їхньої поведінки, дій з метою реалізації продукції є доволі складним завданням, проте важливим з позиції розвитку маркетингової стратегії конкретного торговельного підприємства;

- є значна кількість торговельних підприємств, кожне з яких може конкурувати як з великими гіпермаркетами, торговельними мережами, так і окремими невеликими магазинами. При цьому кожне підприємство буде використовувати свої сильні сторони для розвитку і це також вимагає врахування при розробці і впровадженні маркетингових стратегій;

- важливу роль у функціонуванні торговельних підприємств відіграє також місце їх розташування, оскільки саме цей фактор може визначати можливості використання різних інструментів маркетингу для підвищення показників продажу товарів;

– маркетингова стратегія повинна враховувати можливості підприємства продавати товари в мережі інтернет, поєднуючи інтернет-торгівлю зі звичайною моделлю продажу товарів або поступово переходити в інформаційний простір і займатися виключно електронною комерцією.

Для маркетингової стратегії торговельного підприємства притаманні також і власні специфічні риси, а саме:

– стратегія повинна бути довгостроковою і відповідати основним напрямам загального розвитку підприємства та вектором, які планується розвивати в подальшому;

– стратегія повинна стосуватися не лише нових напрямів розвитку підприємств, але також враховувати, заходи, які необхідно буде впровадити для підтримки тих сфер і ринків, на яких уже сьогодні здійснює свою діяльність торговельне підприємство;

– стратегія повинна формуватися на основі результатів дослідження сильних та слабких сторін торговельного підприємства, його ролі в розвитку ринків товарів, враховуючи ресурсні можливості, а саме інформаційні, фінансові, кадрові ресурси;

– стратегія повинна визначати загальний план подальшого розвитку підприємства, у якому конкретизуються цілі, визначаються задачі, впроваджуються певні показники, які характеризують ефективність подальшого розвитку підприємства, дієвість маркетингової політики, яку вже проводять і будуть реалізовувати в майбутньому;

– стратегія повинна передбачати напрями взаємодії з клієнтами, яким чином підприємство буде оцінювати думку діючих клієнтів щодо його діяльності, які будуть використані інструменти, підходи для аналізу поточних та майбутніх потреб споживачів;

– стратегія має передбачати, яким чином будуть аналізуватися позиції конкурентів, як планується розширити свою роль у розвитку тих або інших ринків, збільшити власну частку на них;

– у межах маркетингової стратегії можуть визначатися трансформаційні процеси, які передбачені для підвищення якості та ефективності маркетингових кампаній. Наприклад, впровадження цифрових технологій, яким чином передбачається це робити і які результати очікуються від використання інструментів саме цифрового маркетингу;

– маркетингова стратегія також повинна передбачати особливості підвищення ефективності взаємозв'язку між структурними підрозділами торговельного підприємства, між тими з них, які займаються маркетинговою діяльністю і безпосередньо підрозділами, які продають товари, і які їх закупають на внутрішньому і зовнішньому ринках;

– важливим аспектом побудови дієвої маркетингової стратегії є дослідження ринку й аналіз наявних цін на різні товари і послуги, що є важливим з метою формування конкурентоспроможних цін, визначення конкурентоспроможної ціни тих товарів, які плануються продавати;

– стратегія має передбачати, за потреби, залучення сторонніх організацій до її реалізації, повинні визначатися ті напрями, у межах яких певну маркетингову роботу доцільно передати в аутсорсинг, або найняти кваліфікованих спеціалістів для її реалізації.

На рис. 1.11 також визначено додатково специфічні риси маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Таким чином, враховуючи результати дослідження щодо сутності категорій «маркетинг», «стратегія підприємства», «торговельне підприємство» можемо загалом конкретизувати сутність категорії «маркетингова стратегія підприємства» і розглядати її як унікальну послідовність дій, процесів, методів та інструментів, які гармонійно пов'язані між собою та використовуються в межах діяльності торговельного підприємства з метою аналізу ринків товарів, залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності.

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Орієнтація на обсяг продажів та оборотність товарів:

Швидкість обороту: для торгового підприємства критично важливо забезпечити швидку оборотність товарів. Це означає ефективно продавати товари, щоб швидко звільняти місце на складі для нових надходжень та уникати заморожування капіталу в запасах.

Маркетингові зусилля спрямовуються на стимулювання попиту та прискорення процесу продажу.

Масовий ринок: велика кількість торгових підприємств орієнтовані на масовий ринок, пропонуючи широкий асортимент товарів для задоволення різноманітних потреб великої кількості споживачів. Маркетинг має бути спрямований на охоплення широкої аудиторії.

Вимірювання успіху продажами: ключовим показником успіху маркетингової стратегії торгового підприємства є обсяг продажів та прибуток, отриманий від цих продажів.

2. Акцент на асортименті та наявності товарів:

Широта та глибина асортименту: торгові підприємства часто конкурують асортиментом. Маркетинг може підкреслювати широкий вибір товарів, їх різноманітність та здатність задовольнити різні потреби клієнтів. Також важлива глибина асортименту, тобто, наявність різних варіантів одного і того ж товару (наприклад, різні кольори, розміри, моделі).

Забезпечення наявності: недостатньо мати широкий асортимент, важливо також забезпечити постійну наявність популярних товарів на полицях в магазині. Маркетингові обіцянки повинні підкріплюватися реальною наявністю товарів.

Управління запасами: ефективне управління запасами тісно пов'язане з маркетингом.

Маркетингові дослідження допомагають прогнозувати попит та оптимізувати замовлення товарів, щоб уникнути дефіциту або надлишку.

3. Цінова конкуренція та промоційні активності:

Чутливість до ціни: споживачі дуже часто чутливі до ціни на товари, особливо на товари масового споживання. Цінова конкуренція є гострою в роздрібній торгівлі. Маркетингова стратегія часто включає цінові знижки, акції та спеціальні пропозиції для залучення покупців.

Промоційні кампанії: тимчасові промо-акції (наприклад, сезонні розпродажі, "чорна п'ятниця", святкові знижки) є типовою рисою маркетингу торгових підприємств. Вони створюють імпульс для покупок та стимулюють обсяг продажів.

Програми лояльності: для утримання клієнтів торгові підприємства часто використовують програми лояльності, які надають знижки або бонуси постійним покупцям. Маркетинг таких програм спрямований на створення довгострокових відносин з клієнтами.

4. Фокус на клієнтському сервісі:

Якість обслуговування: високий рівень клієнтського сервісу є важливим конкурентним перевагою. Маркетинг може підкреслювати уважне ставлення до клієнтів, готовність допомогти, швидкість реагування на запити тощо.

Персоналізація: використання даних про клієнтів дозволяє персоналізувати маркетингові повідомлення та пропозиції, роблячи їх більш релевантними та ефективними.

Зворотний зв'язок: торговельні підприємства повинні активно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів, щоб покращувати якість обслуговування та адаптувати маркетингові стратегії.

5. Значення місця розташування (для фізичних магазинів) та зручності (для онлайн-магазинів):

Розташування торгової точки: для фізичних магазинів місце розташування є критичним фактором успіху. Маркетинг може бути сфокусований на інформуванні про зручне розташування магазину, легкість доступу, наявність парковки, тощо.

Оmnіканальність: торговельні підприємства використовують omni-канальний підхід, поєднуючи фізичні магазини та онлайн-продажі. Маркетинг має бути інтегрованим та забезпечувати узгоджений досвід для клієнтів у всіх каналах.

*Рис. 1.11 – Специфічні риси маркетингової стратегії
торговельного підприємства*

Джерело: систематизовано автором на основі [142; 17; 103; 143; 153].

Отже, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи проведено дослідження сутності торговельного підприємства, визначено особливості його економічної діяльності в сучасних умовах. Вагома увага була приділена також дослідженню специфічних рис маркетингової діяльності торговельних підприємств, що в підсумку дозволило розглянути сутність категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства». Також приділено увагу конкретизації специфічних рис маркетингової стратегії. Проте у процесі дослідження виникли певні питання щодо оцінки ефективності впровадженої на підприємстві маркетингової стратегії, як визначити дієвість тих стратегій, які будуть ще реалізовуватися в майбутньому. Цим питанням присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

1.3. Методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства

Розвиток торговельного підприємства в сучасних умовах залежить від значної кількості чинників зовнішньої та внутрішньої природи і при цьому особливу роль серед них відіграють внутрішні процеси, здатність керівників підприємств забезпечити гармонійне виконання функцій кожним зі структурних підрозділів. Взагалі це можливо реалізувати, якщо підприємством чітко визначена ціль, мета, конкретні завдання, відповідальні виконавці. Кожен структурний підрозділ виконує свою роль у досягненні глобальної стратегії розвитку торговельного підприємства. При цьому важливу роль відіграє також і контроль за виконанням поставлених завдань, що здійснюється через систему кількісних і якісних показників.

У попередньому підрозділі дисертаційної роботи увага була сфокусована на дослідженні сутності маркетингової стратегії торговельного підприємства, особливостях її розробки з урахуванням мінливого зовнішнього середовища. Було визначено, що маркетингова стратегія відіграє ключову роль у стратегічному розвитку зазначених суб'єктів господарювання і тому

керівники таких підприємств повинні приділяти вагому увагу розробці та впровадженню комплексних маркетингових стратегій, у яких повинні бути максимально визначені всі особливості, процеси, технології, які будуть використовуватися в маркетинговій діяльності торговельного підприємства. У межах поточного підрозділу дисертації сфокусуємо увагу на розкритті методичних положень реалізації маркетингової стратегії підприємства та оцінки її ефективності.

Зазначимо, що маркетингова стратегія загалом охоплює значну кількість напрямків, процесів діяльності підприємства. Досить часто в межах невеликих торговельних підприємств їхні керівники навіть не замислюються про те, що вони частково здійснюють маркетингову діяльність у своїй роботі, змінюючи ціни на товари, впроваджуючи окремі акції на них та приділяючи увагу створенню вивісок для магазинів. Ці процеси стосуються маркетингової діяльності, оскільки спрямовані на залучення нових клієнтів, реклами нових видів товару тощо. Проте середні та великі торговельні підприємства, які займаються продажем великої кількості різних товарів, інколи досить дорогих за своєю вартістю, приділяють значну увагу маркетинговій діяльності, розробці відповідної стратегії.

Маркетингова стратегія є за своєю сутністю більш декларативним документом або планом, у якому відображаються базові концептуальні положення подальшого розвитку торговельного підприємства з позиції його керівників. Варто розуміти, що її реалізація полягає у стабільному і поступовому виконанні низки дій, процесів і загалом ефективної роботи відповідальних за таку діяльність структурних підрозділів торговельного підприємства.

Складність маркетингової діяльності полягає в тому, що спрогнозувати тенденції розвитку ринку товарів, особливо коли торговельне підприємство реалізує значну їх кількість, неможливо і це варто враховувати при розробці маркетингової стратегії. У короткострокові періоди продаж одних товарів може бути нерентабельним, але отримані збитки можуть покриватися за рахунок високих продажів тих товарів, які формують для торговельного

підприємства дохід. Проте для уникнення такої довгострокової ситуації у частині реалізації тих товарів, які не приносять очікуваного доходу, доцільно переглядати їхній асортимент, цінову стратегію, аналізувати цінову політику конкурентів. Окреслені процеси повинні враховуватися при розробці маркетингової стратегії, тому що їх реалізація безпосередньо впливає на ефективність функціонування торговельного підприємства.

Зазначене вище й обумовлює важливість раціонального та виваженого підходу до розробки маркетингової стратегії підприємства, яка повинна базуватися на впровадженні заходів, які б сприяли досягненню тих цілей, які сформовані в загальній стратегії підприємства. Цілком зрозуміло, що досягнення системних та комплексних цілей буде вимагати використання значного спектра маркетингових інструментів, які необхідно вдало поєднати, визначити коли, які і яким чином інструменти доцільно використовувати.

Для великої кількості вітчизняних торговельних підприємств, маркетингова стратегія є ключовим елементом успіху, оскільки вона визначає, як підприємство буде залучати клієнтів і конкурувати на ринку [95]. Ця стратегія показує, як розвиватиметься маркетинг, і потребує постійного вдосконалення. Вона виступає основою для ринкової діяльності підприємства, тому вона є однією з найважливіших функціональних стратегій. Маркетингова стратегія демонструє напрями і способи розвитку підприємства та стає об'єктом управлінського впливу, формуючи сукупність послідовних етапів здійснення маркетингу на підприємстві (рис. 1.12).

Для покращення маркетингової стратегії важливо пройти певні кроки, які зазвичай використовуються при розробці будь-якої стратегії. Це включає в себе:

- аналіз ринкового середовища, що означає ретельне вивчення ринку, на який спрямована маркетингова діяльність;
- визначення цілей та стратегій, тобто встановлення чітких цілей, розробка стратегій для їх досягнення, а також формування комплексу маркетингових заходів;
- розробка планів – створення детальної програми дій;
- реалізація планів – забезпечення виконання розробленої програми.

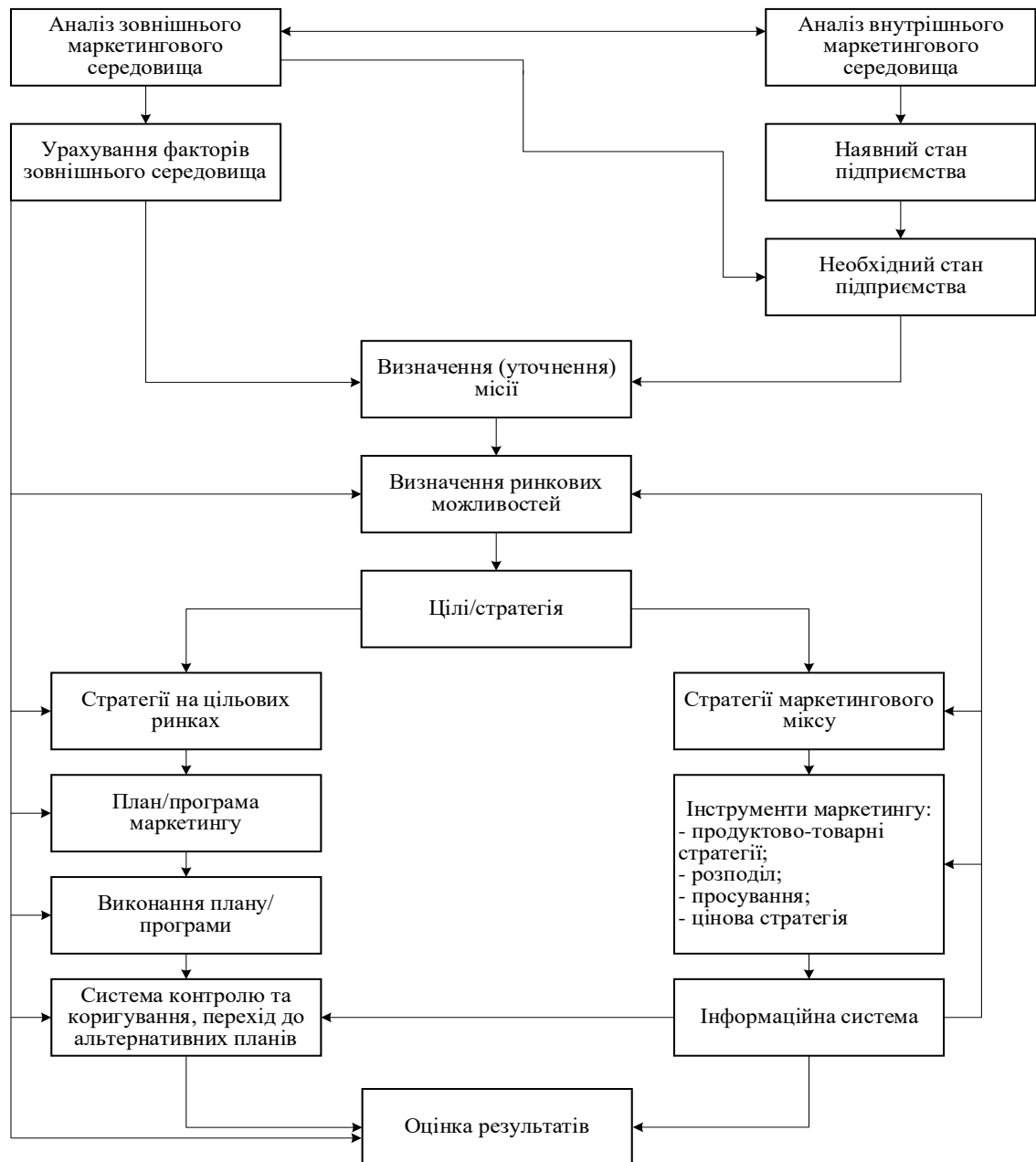


Рис. 1.12 – Загальна схема етапів здійснення маркетингу на підприємстві

Джерело: складено автором.

Вказані етапи розробки та впровадження маркетингової стратегії підприємства утворюють та визначають підсистему маркетингу в загальній структурі управління підприємством, де головна мета – налагодження ефективної взаємодії підприємства з ринком, задоволення попиту споживачів та здобуття конкурентних переваг. Сама ж організаційна структура підсистеми маркетингу залежить від специфіки діяльності та розміру підприємства. Найбільш поширеними є функціональна, товарна, регіональна та матрична структури.

Підсистема маркетингу на великих торгових підприємствах може складатися з таких підрозділів, як відділ маркетингових досліджень, відділ PR та реклами, відділ продажів, відділ продуктового маркетингу та інші. Підсистема маркетингу є частиною організаційної структури підприємства та інтегрована в усі аспекти його діяльності [11], оскільки вона посідає стратегічно важливе положення, через те, що саме маркетинг відповідає за розуміння потреб ринку, визначення цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції та забезпечення збуту продукції чи послуг.

На рис. 1.13 представлено структуру управління торговельним підприємством, де підсистема маркетингу посідає провідне місце, взаємодіючи з іншими важливими підсистемами.

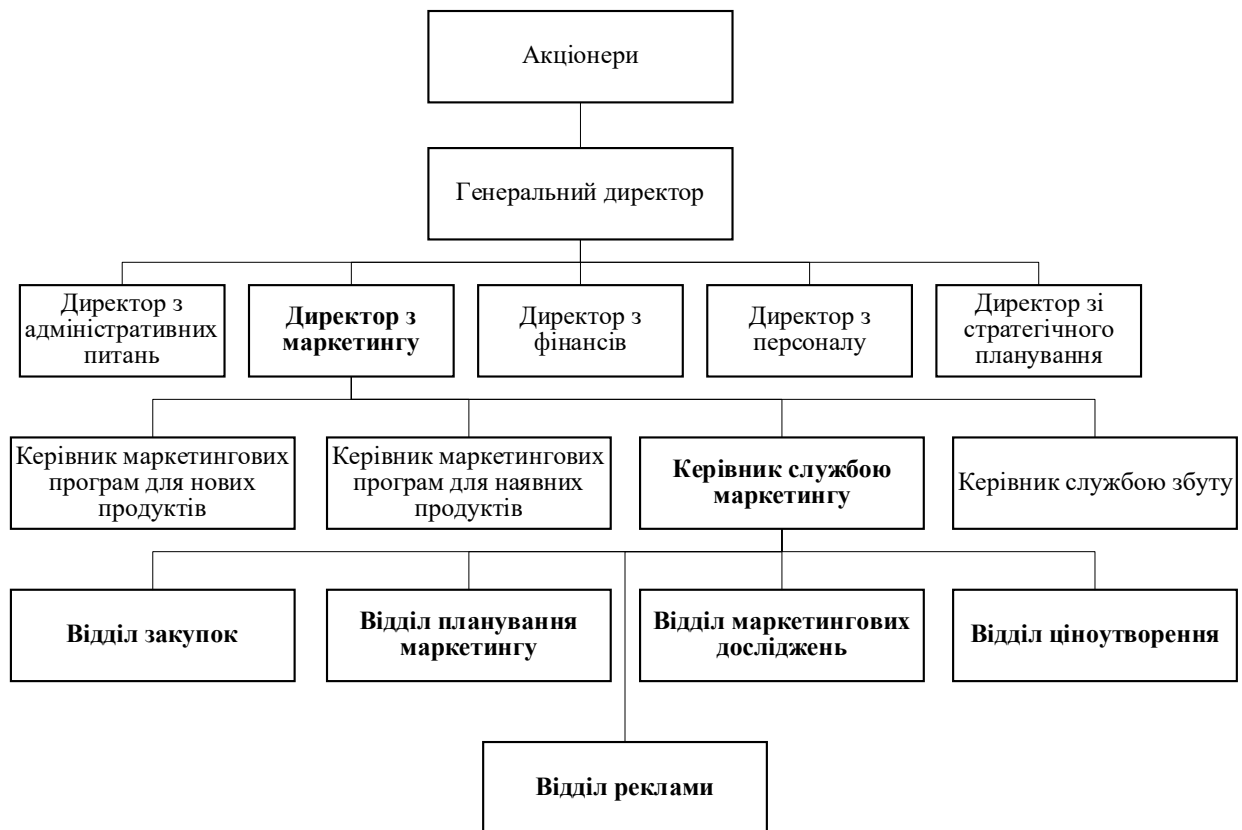


Рис. 1.13 – Підсистема маркетингу у структурі управління підприємством

Джерело: складено автором.

Залежно від розміру, галузі та організаційної структури підприємства підсистема маркетингу може бути представлена різними структурними типами:

- маркетинговий відділ – це найпоширеніша форма, яка характерна передусім для малих та середніх підприємств. Відділ маркетингу може включати різні підрозділи, такі як відділ реклами, відділ продажів, відділ маркетингових досліджень, відділ зв'язків з громадськістю, тощо;

- маркетингова служба більш характерна для великих підприємствах, яка координує діяльність різних маркетингових підрозділів і функцій;

- дирекція з маркетингу може існувати на дуже великих підприємствах, яку очолює директор з маркетингу (Chief Marketing Officer), який бере участь у стратегічному управлінні підприємством;

- продуктово-орієнтовані маркетингові підрозділи, характерні для підприємств, які мають широкий асортимент продукції, можуть існувати маркетингові підрозділи, орієнтовані на окремі продуктові лінії чи бренди;

- регіонально-орієнтовані маркетингові підрозділи притаманні підприємствам, що працюють на різних регіональних ринках, для цього можуть створюватися маркетингові підрозділи, що спеціалізуються на окремих регіонах.

Система маркетингу відіграє важливу роль у стратегічному розвитку торговельного підприємства. Суб'єкти господарювання розвиваються в досить мінливому та швидкозмінному зовнішньому середовищі. Переважно вони зіштовхуються з високим рівнем конкуренції. За таких умов розробка стратегії функціонування підприємства, яка була дієвою і враховувала б майбутні зміни, є дуже складним завданням. Саме тому такі стратегії повинні бути адаптивними й містити цілі, які потенційно можуть коригуватися для збереження можливостей подальшого розвитку підприємства. Виокремимо особливості маркетингової стратегії торговельного підприємства з позиції забезпечення його стабільного функціонування і стратегічного розвитку:

- маркетингова стратегія торговельного підприємства також повинна бути адаптивною, оскільки вона відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні та підтримці стратегічного розвитку підприємства;

- роль маркетингової стратегії полягає в забезпеченні стратегічного розвитку торговельного підприємства, формуванні довгострокових відносин із клієнтами, що є важливим для стабільного його функціонування та формування іміджу;

- реалізація маркетингової стратегії повинна враховувати необхідність забезпечення добросовісних відносин із контрагентами, постачальниками, логістичними підприємствами, які надають послуги торговельному підприємству. У цьому аспекті особливо важливим є виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, що повинно забезпечувати формування довіри між ними;

- маркетингова стратегія передбачає конкретизацію цільових груп споживачів, яким у майбутньому торговельне підприємство буде надавати послуги, продавати товари, що є важливим з позиції впровадження заходів для фокусування уваги на залученні таких клієнтів, підтримці відносин з ними;

- маркетингова стратегія спрямована на впровадження системи постійного аналізу ринку товарів з метою корегування стратегії розвитку підприємства, врахування змін на ринку, що дозволяє ефективніше та якісніше використовувати можливості торговельного підприємства, його ресурси і той потенціал, який може формуватися в майбутньому;

- роль маркетингової стратегії в стратегічному розвитку підприємства також полягає у формуванні іміджу підприємства, його впізнаваності, що вимагає проведення відповідних рекламних компаній, розробки корпоративної символіки та формування умов для створення відповідного бренда;

- маркетингова стратегія стратегічного розвитку спрямована на підтримку якісних взаємозв'язків з рекламними агентствами, креативними студіями, які постійно надають послуги торговельним підприємствам, підтримують їхній імідж;

- вплив маркетингової стратегії на довгостроковий розвиток підприємства також полягає у використанні інструментів цифрового маркетингу, впровадження моделі зниження витрат на маркетингову діяльність через використання цифрових технологій;

– загалом маркетингова стратегія формує основу для стратегічного розвитку торговельного підприємства, що особливо важливо з урахуванням різної специфіки функціонування таких підприємств, їхніх можливостей, наявності вже сформованих взаємозв'язків із контрагентами. Безпосередньо основні положення сформованої маркетингової стратегії торговельного підприємства повинні бути прописані в загальній стратегії розвитку підприємства, бути взаємоузгодженими з іншими компонентами стратегії, особливо з фінансовою стратегією, що в підсумку при реалізації дозволить отримати очікувані результати.

Важливо пам'ятати, що стратегія розвитку будь-якого підприємства, включаючи торговельне, полягає в досягненні визначених у ній цілей. Усі ресурси та можливості підприємства повинні спрямовуватися на їх реалізацію з метою отримання запланованих результатів. Це можливо досягти лише в поєднанні зусиль працівників торговельного підприємства в маркетинговій, фінансовій, кадровій, операційній діяльності. Таким чином, маркетингова стратегія полягає в підтримці ефективної взаємодії між структурними підрозділами, які займаються безпосередньо маркетинговою діяльністю, збутом товарів, рекламою, взаємодією з клієнтами та іншими напрямками функціонування торговельного підприємства. Зокрема, підрозділами, які займаються продажем товарів, що може відбуватися через використання різних каналів, а це, відповідно, вимагає наявності різних підходів; підрозділами, які розробляють стратегію, аналізують фінансовий стан торговельного підприємства, оцінюють рентабельність продажу тих або інших товарів, аналізують можливості залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації нових проєктів, закупівлі нових товарів, збільшення обсягів реалізації тих, які користуються попитом серед споживачів.

Враховуючи описані етапи здійснення маркетингу на підприємстві та сформовану під них підсистему у структурі управління підприємством, представимо графічно структурно-логічну схему маркетингової стратегії торговельного підприємства (рис. 1.14).

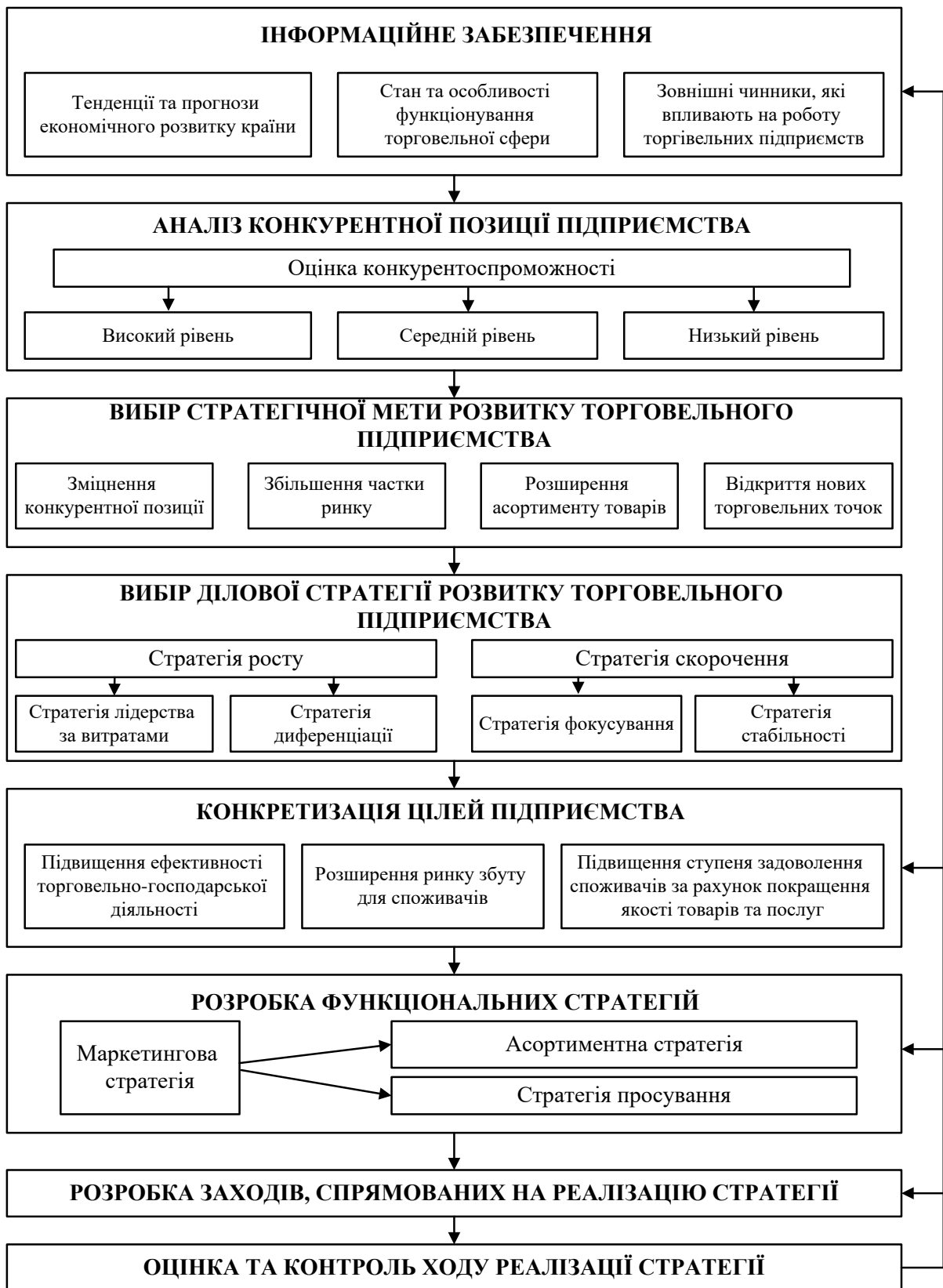


Рис. 1.14 – Структурно-логічна схема формування маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Структурно-логічна схема формування маркетингової стратегії торговельного підприємства дозволяє системно підходити до впровадження маркетингової стратегії, забезпечуючи її ефективність та досягнення поставлених цілей.

Розуміння потреб та вподобань споживачів є запорукою успіху в процесі реалізації маркетингової стратегії, яка враховує їхні очікування, поведінку та вподобання, пропонуючи їм цінності, які виділяють підприємство серед конкурентів [102]. Аналіз наукових праць, присвячених розробці та впровадженню маркетингової стратегії, продемонстрував, що в академічній літературі немає єдиної, логічно вибудованої та комплексної системи управління маркетинговою стратегією. Брак чіткої модельної бази в наукових джерелах значно ускладнює процес розробки ефективної маркетингової стратегії для торговельних підприємств. Існуючі моделі часто є занадто загальними або навпаки вузькоспеціалізованими, які не враховують специфіку саме торговельних підприємств, розрізнені та зосереджені лише на окремих аспектах маркетингової діяльності. Враховуючи ці обставини, представимо графічно алгоритм створення маркетингової стратегії для торговельного підприємства (рис. 1.15).

Наукова література пропонує різноманітні підходи та інструменти для маркетингового управління, але вони часто представлені ізольовано, без чіткого взаємозв'язку та ієрархії. До таких моделей належать: наприклад, модель ціноутворення, модель вибору каналів розподілу, модель позиціонування, однак, ці моделі не інтегровані у єдину систему та не дають цілісного уявлення про процес формування маркетингової стратегії торговельних підприємств [77; 99].

Запропонований автором алгоритм розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства включає етапи, які є взаємопов'язаними та циклічними. Результати впровадження такого алгоритму дозволять торговельному підприємству постійно вдосконалювати маркетингову діяльність та адаптуватися до змін ринкового середовища.

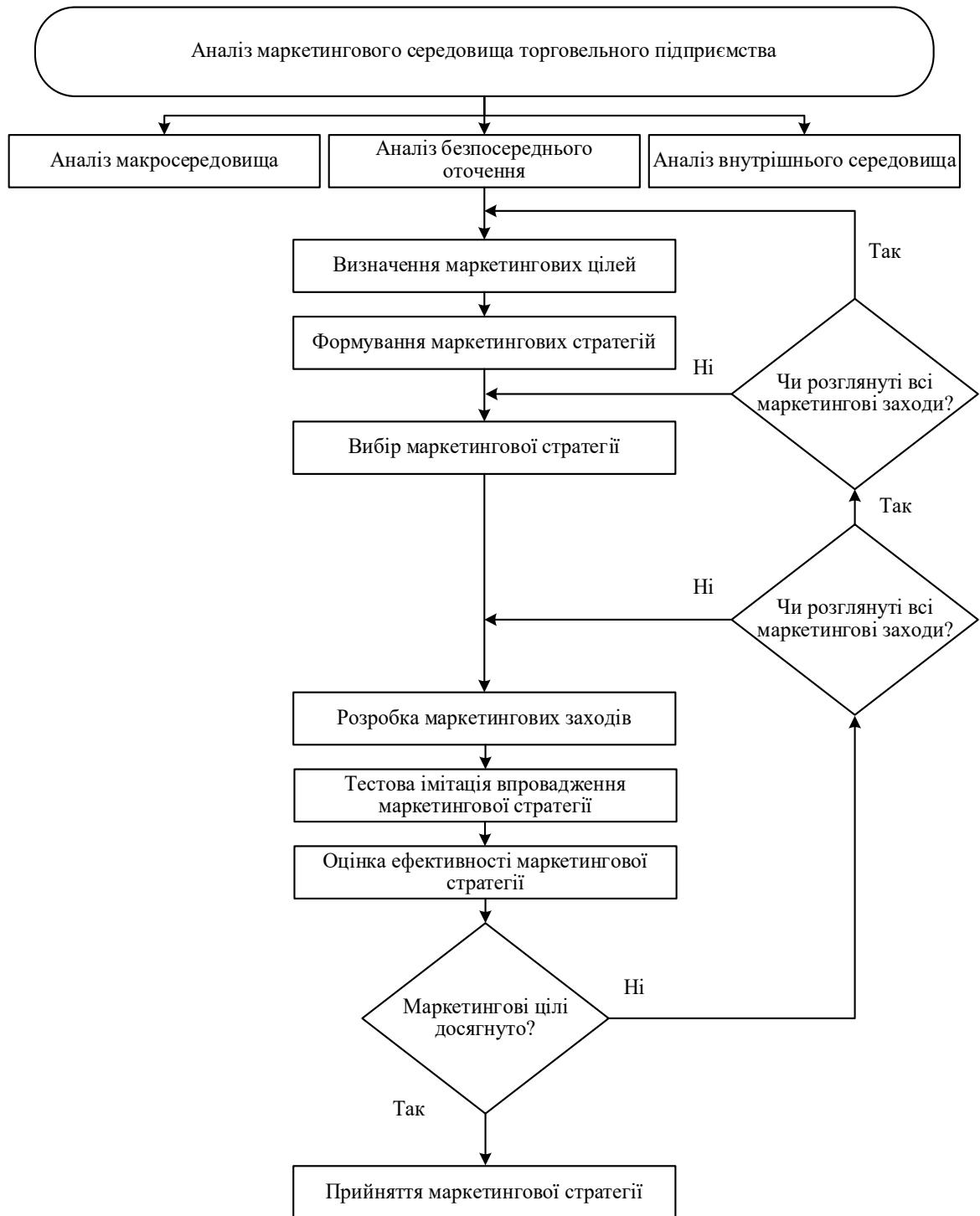


Рис. 1.15 – Алгоритм розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Запропонований алгоритм розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства поданий у вигляді взаємозв'язаних алгоритмічних блоків, що відображають ключові етапи цього процесу.

До них належать:

- аналіз поточного стану маркетингового середовища підприємства;
- визначення стратегічних маркетингових цілей;
- формулювання можливих маркетингових стратегій;
- вибір найбільш прийнятної маркетингової стратегії;
- розробка детального плану маркетингових заходів;
- впровадження маркетингової стратегії на практиці (імітаційне моделювання);
- оцінка результативності та ефективності реалізованої стратегії;
- затвердження та остаточне прийняття маркетингової стратегії.

Усі етапи алгоритму вибудовані в логічній послідовності, що дозволяє бути більш гнучким з можливістю корекції у випадку недостатньої ефективності обраної стратегії, модель передбачає механізм зворотного зв'язку. Цей зворотний зв'язок надає моделі циклічного характеру, дозволяючи постійно вдосконалювати маркетингову стратегію на основі отриманих результатів та змінюваних умов ринку.

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі чітко визначена та добре реалізована маркетингова стратегія відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей, забезпеченні стійкого зростання та зміцненні позицій на ринку [31]. Розробка маркетингової стратегії – процес, який вимагає використання комплексних підходів та врахування багатьох факторів. Є кілька основних підходів до розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. Розглянемо їхню сутність більш детально.

1. Ситуаційний підхід (рис. 1.16), згідно з яким передбачена адаптація маркетингової стратегії до конкретної ринкової ситуації. На основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, і розробляється маркетингова стратегія [106].

Відповідно при застосуванні такого підходу основна увага фокусується на використанні тих інструментів маркетингу, які дозволяють отримати максимальну інформацію про окремі ринки товарів, позицію конкурентів на

ринку, їхню цінову політику тощо. Це дозволяє чітко сформулювати бачення ситуації і зрозуміти, як розвиватися торговельному підприємству в майбутньому для досягнення визначених у його стратегії цілей. Звичайно, такий підхід вимагає від підприємства досить високого рівня гнучкості, адаптивності, трансформації процесів та підходів його діяльності.



Рис. 1.16 – Ситуаційний підхід до впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

При використанні ситуаційного підходу в маркетинговій стратегії повинні бути прописані механізми проведення дослідження різних ринків. Звичайно ж основним недоліком використання такого підходу є те, що маркетингова стратегія з часом може досить сильно змінюватися, і основна

увага працівників фокусується на досягненні короткострокових цілей, що є не зовсім правильним для формування основи для стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід може забезпечити отримання більших обсягів доходів, але лише в короткостроковому періоді.

2. Традиційний підхід (рис. 1.17) базується на класичних принципах маркетингу, таких як аналіз ринку, сегментація цільової аудиторії, визначення позиціонування продукту та розробка комплексу маркетингу (4P: продукт, ціна, місце, просування) [40]. Щодо плюсів застосування цього підходу, то це – системність, чіткість, перевіреність часом. Недоліком є відсутність гнучкості в умовах швидких змін ринку.

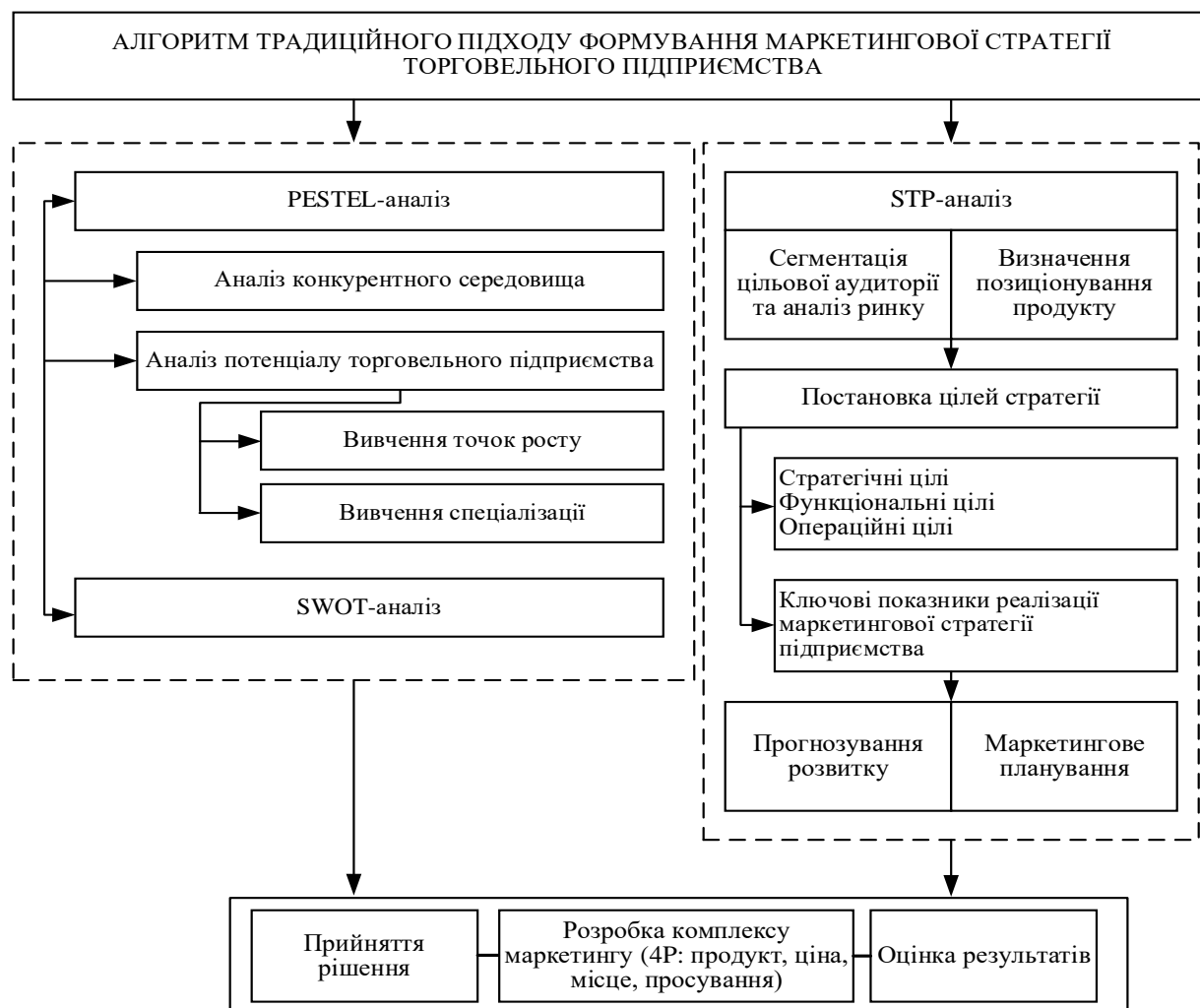


Рис. 1.17 – Традиційний підхід до впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Традиційний підхід до впровадження маркетингової стратегії підприємства зазвичай включає в себе відповідні послідовні етапи, спрямованих на розробку, впровадження та контроль ефективності маркетингових заходів. Такий підхід є послідовним та структурованим, дозволяє торговельному підприємству системно підійти до розробки та впровадження маркетингової стратегії, забезпечуючи основу для досягнення поставлених бізнес-цілей.

3. Клієнтоорієнтований підхід (рис. 1.18) ставить у центр уваги потреби та бажання клієнтів, у свою чергу маркетингова стратегія розробляється на основі глибокого розуміння цільової аудиторії, її поведінки та мотивації [43; 161].

Використання клієнтоорієнтованого підходу дозволяє отримати позитивні результати для функціонування торговельного підприємства, серед яких: більш глибоке розуміння потреб клієнтів у різних товарах, оцінка масштабів наявного попиту, що вимагає відповідної реакції підприємства для задоволення попиту тощо.

Детальний аналіз ринку формує напрями поглиблення взаємодії з клієнтами, впровадження механізмів підтримки позитивного іміджу торговельного підприємства, впровадження акцій, формування додаткових послуг для клієнтів, що повинно в підсумку призводити до підвищення їхньої лояльності та рівня задоволеності обслуговуванням і тими товарами, які вони купують.

Зростання довіри між торговельними підприємствами та їхніми клієнтами, що відбувається в результаті довгострокової взаємодії, яка здійснюється з урахуванням потреб клієнтів, особливостей здійснення ними продажів, а саме каналів реалізації продукції, способів оплати, можливостей отримання позик для придбання тих або інших товарів, можливостей придбати супутні товари для кращого задоволення потреб клієнтів.

Торговельне підприємство також може розширювати асортимент товарів, пропонуючи клієнтам товари в тих нішах, де спостерігається підвищений попит на вже наявні види, що дозволить краще задовольнити потреби клієнтів.

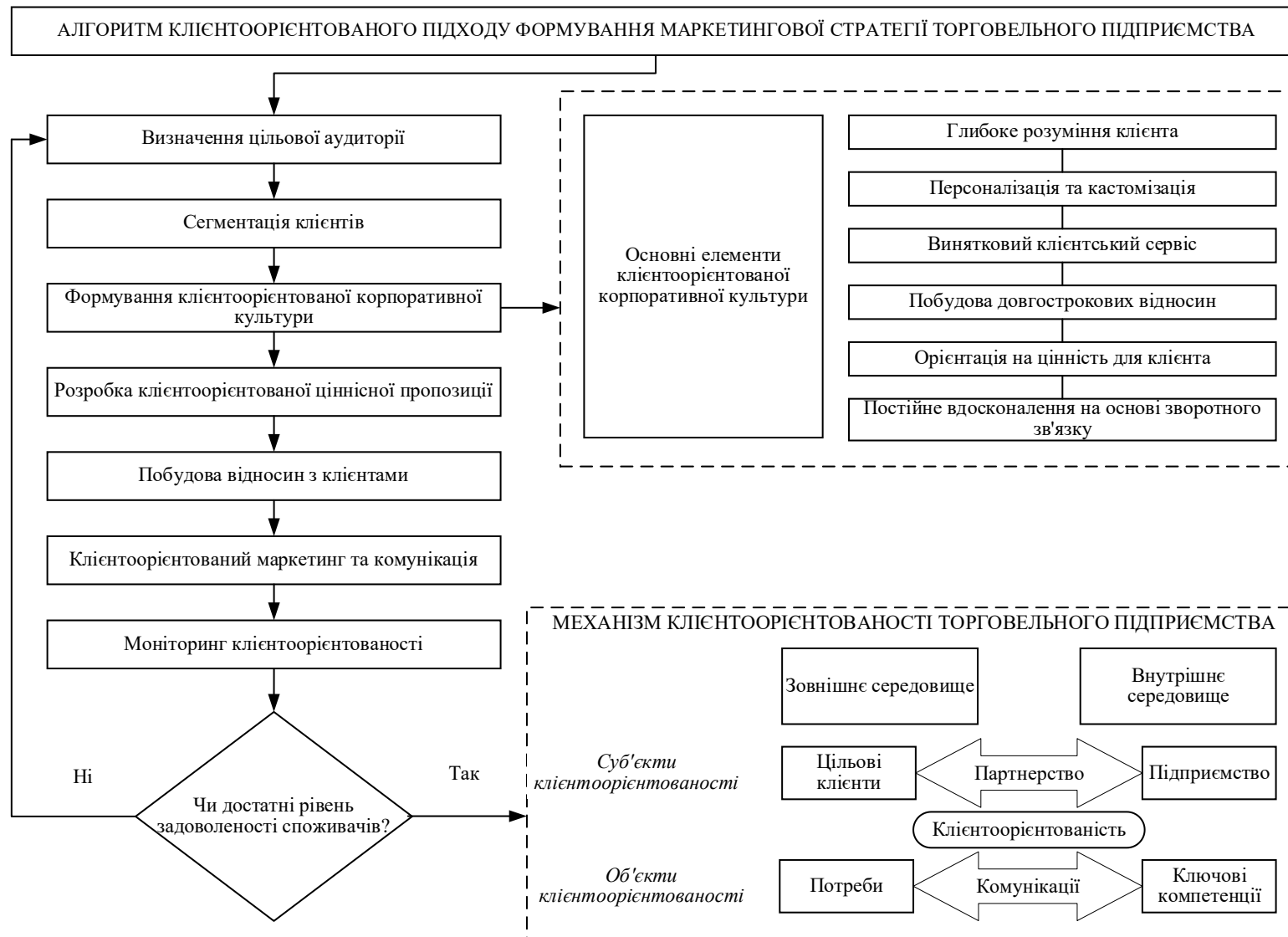


Рис. 1.18 – Клієнтоорієнтований підхід до впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Торговельне підприємство може формувати попит клієнтів на різні товари, враховуючи економічну та соціальну ситуацію в країні, прогнозуючи потенційний попит на різні види товарів, внаслідок певних економічних, соціальних, політичних та безпекових викликів, які існують у суспільстві.

Використання клієнтоорієнтованого підходу вимагає поглиблення взаємодії з клієнтами, що здебільшого повинно відбуватися не лише в процесі придбання конкретних товарів, але й постійно підтримуватись торговельним підприємством через інформування клієнтів про акції, розширення асортименту, пропозиції супутніх товарів, які пов'язані з тими, що раніше цікавили клієнтів. Передусім це досягається за допомогою створення можливостей для клієнтів використовувати особисті кабінети, в яких акумулюється вся інформація про продажі, взаємодію з конкретним торговельним підприємством, формується історія купівлі товарів тощо.

4. Конкурентний підхід (рис. 1.19) фокусується на аналізі конкурентного середовища та розробці стратегії, яка дозволить підприємству отримати конкурентні переваги [129].

Сутність такого підходу насамперед полягає у формуванні конкурентних переваг торговельного підприємства, враховуючи наявні можливості щодо подальшого розвитку. Розробка маркетингової стратегії передбачає детальний аналіз таких можливостей, фінансових ресурсів підприємства, які існують на поточний момент, і які можуть бути акумульовані в подальшому.

Конкурентний підхід вимагає детального аналізу не лише конкурентних переваг торговельного підприємства, але й переваг основних конкурентів, які існують у різних нішах товарів на різних ринках. Особлива увага приділяється тим ринкам, на яких підприємство формує найбільші обсяги власних доходів. Саме для таких ринків розробляються стратегії щодо формування нових конкурентних переваг, які повинні спрямовувати підприємство на збільшення частки ринку, формування умов для подальшого його стабільного розвитку, надання можливостей щодо розширення асортименту товарів.



Рис. 1.19 – Конкурентний підхід до впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Конкурентний підхід також полягає в детальному розгляді наявних на ринку тенденцій не лише в реалізації товарів, у тому числі конкурентами, але й у дослідженні технологій, підходів, концепцій, які використовуються ним, з одного боку, для збільшення обсягів продажів, а з іншого – для підвищення ефективності функціонування. У цьому контексті важливим є дослідження нових технологій, передусім оцінки можливостей використання потенціалу цифрових інновацій для підвищення результативності роботи. Детальне дослідження бізнес-моделі конкурентів, їхнього досвіду в організації роботи, здійснення маркетингової діяльності, впровадження механізмів внутрішнього управління є необхідним для потенційного залучення такого досвіду в роботу конкретного торговельного підприємства.

Недоліком застосування конкурентного підходу є те, що фокусування лише на конкурентоспроможності призводить до надмірної уваги на позиції конкурентів і недостатньої уваги до потреб клієнтів.

Загалом, вибір конкретного підходу до розробки маркетингової стратегії залежить від унікальних особливостей торговельного підприємства, поставлених цілей та ринкової ситуації в конкретний момент часу.

Використовують такі методи аналізу та інтерпретації даних:

- порівняльний аналіз проводиться з метою порівняння показників до та після маркетингової кампанії, або порівняння з конкурентами;
- трендовий аналіз здійснюється з метою відстеження динаміки показників протягом певного періоду часу для виявлення тенденцій та закономірностей;
- регресійний аналіз базується на використанні статистичних методів для визначення залежності між маркетинговими зусиллями та результатами (наприклад, вплив витрат на рекламу на обсяг продажів);
- А/В тестування – це порівняння двох різних варіантів маркетингових матеріалів або підходів для визначення більш ефективного;
- маркетингове міксування моделювання (Marketing Mix Modeling) – статистичний метод для визначення внеску різних маркетингових каналів у загальний результат [73; 87; 88; 98; 146; 154; 156; 166; 172].

Вибір методики залежить від:

- цілей маркетингової діяльності, тобто, що саме необхідно виміряти (фінансовий результат, клієнтську лояльність, впізнаваність бренда тощо);
- наявних даних, які дані доступні для аналізу (дані продажів, дані вебаналітики, результати опитувань);
- бюджету на дослідження, оскільки деякі методики вимагають значних витрат на збір та аналіз даних (наприклад, маркетингове міксування моделювання);
- типу торговельного підприємства, наприклад, для онлайн-торгівлі важливі цифрових маркетингові показники, для офлайн-торгівлі можуть бути більш актуальними інші метрики;
- тривалості маркетингової кампанії, оскільки для короткострокових кампаній можна оцінити вплив на обсяг продажів, для довгострокових – на брендові показники.

Оцінка впливу маркетингової діяльності є важливим етапом управління маркетингом. Використання відповідних методик дозволяє торговельним підприємствам об'єктивно оцінити ефективність своїх маркетингових зусиль, оптимізувати стратегії та досягати кращих результатів у розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-методичні положення розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Визначено та описано п'ять етапів розвитку маркетингу, які включали в себе: етап зародження маркетингу (до початку XX століття); етап становлення маркетингу (перша половина XX століття); етап розвитку маркетингу (друга половина XX століття); етап сучасного маркетингу (XXI століття) та етап маркетингу майбутнього.

2. Проведено дослідження трактування понять зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема таких як:

- «стратегія підприємства», де було виділено кілька основних моментів та потенційних недоліків та сформульовано авторське визначення терміна "стратегія підприємства" – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка визначає основні напрями діяльності, способи використання ресурсів та шляхи досягнення конкурентних переваг;

- «маркетинг», зокрема, відображено декілька ключових аспектів, які часто фігурують у визначеннях та трактуваннях маркетингу та узагальнено авторське визначення категорії маркетинг – це комплексна система господарювання, спрямована на створення, просування та реалізацію товарів або послуг з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку;

- «маркетингова стратегія підприємства», акцентовані деякі спільні риси та ключові елементи, які є важливими для розуміння маркетингової стратегії підприємства та дано авторське визначення категорії «маркетингова стратегія підприємства» – це всеосяжний та деталізований план дій, що охоплює аналіз ринку, визначення цілей, вибір інструментів та методів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг підприємства на ринку для досягнення його стратегічних бізнес-цілей;

- «торговельне підприємство», виділені основні моменти й потенційні недоліки в різних трактуваннях, на основі яких сформовані основні ознаки торговельного підприємства та запропоновано авторське визначення терміна «торговельне підприємство» – це самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання торговельних послуг з метою отримання прибутку, має своє майно, відокремлене від майна його власників, за яким несе повну відповідальність.

3. Виділено вплив ключових аспектів впливу маркетингу на розвиток підприємства, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, сприяють залученню та утриманню клієнтів, збільшенню обсягів продажів та прибутку, а також забезпечують його адаптацію до змін на ринку.

4. Досліджено ключові елементи маркетингової стратегії підприємств, що включають у себе такі складові, як визначення цільової аудиторії, позиціонування, розробка маркетингового міксу та ресурсне забезпечення.

5. Перераховані, деталізовані та описані основні типи та класифікація маркетингових стратегій підприємства.

6. Представлено особливості економічної діяльності торговельних підприємств, що включають у себе складові, які є основою для формування ключових показників ефективності, що входять у загальну маркетингову стратегію розвитку торговельних підприємств.

7. Досліджено особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства, які залежать від багатьох факторів, включаючи тип торговельного підприємства, його розмір, цільовий ринок, асортимент товарів, конкурентне середовище та цілі бізнесу.

8. Запропонована та зображена схема маркетингової концепції розвитку торговельних підприємств, яка допомагає підприємству адаптувати свій асортимент, ціни та методи просування до вимог ринку, а також виділити свої унікальні переваги та донести їх до споживачів.

9. Згруповані специфічні риси маркетингової стратегії торговельного підприємства, що поєднують у собі елементи стимулювання попиту, створення позитивного бренда та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу.

10. Наведено авторське трактування категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства» – це комплексний план дій, розроблений для досягнення маркетингових цілей підприємства, що займається торговельною діяльністю, вона визначає, як підприємство буде залучати й утримувати клієнтів, збільшувати обсяги продажів та підвищувати свою конкурентоспроможність.

11. Представлена загальна схема етапів здійснення маркетингу на торговельному підприємстві. Відображені етапи розробки та впровадження маркетингової стратегії підприємства формують та визначають підсистему маркетингу у структурі управління підприємством.

12. Наведена структурно-логічна схема формування маркетингової стратегії торговельного підприємства, яка дозволяє системно підходити до впровадження маркетингової стратегії, забезпечуючи її ефективність та досягнення поставлених цілей.

13. Графічно та описово зображено алгоритм розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства, який поданий у вигляді взаємозв'язаних алгоритмічних блоків, що відображають ключові етапи цього процесу, а саме: аналіз поточного стану маркетингового середовища підприємства; визначення стратегічних маркетингових цілей; формулювання можливих маркетингових стратегій; вибір найбільш прийнятної маркетингової стратегії; розробка детального плану маркетингових заходів; впровадження маркетингової стратегії на практиці (імітаційне моделювання); оцінка результативності й ефективності реалізованої стратегії та затвердження і остаточне прийняття маркетингової стратегії.

14. Описані та графічно зображені кілька основних підходів до розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, зокрема:

- ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію маркетингової стратегії до конкретної ринкової ситуації. Маркетингова стратегія розробляється на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;

- традиційний підхід, який базується на класичних принципах маркетингу, таких як аналіз ринку, сегментація цільової аудиторії, визначення позиціонування продукту та розробка комплексу маркетингу (4P: продукт, ціна, місце, просування);

- клієнтоорієнтований підхід, що ставить у центр уваги потреби та бажання клієнтів. Маркетингова стратегія розробляється на основі глибокого розуміння цільової аудиторії, її поведінки та мотивації;

- конкурентний підхід, що фокусується на аналізі конкурентного середовища та розробці стратегії, яка дозволить підприємству отримати конкурентні переваги.

15. Структуровані методики та інструменти оцінки впливу маркетингової діяльності на розвиток торговельних підприємств. Ці методики дозволяють кількісно та якісно визначити ефективність маркетингових зусиль та їхній внесок у досягнення цілей підприємства, а їх впровадження та використання дозволяє торговельним підприємствам об'єктивно оцінити ефективність своїх маркетингових зусиль, оптимізувати стратегії та досягати кращих результатів у розвитку бізнесу.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [21; 27; 120; 121; 182].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний розвиток торговельних підприємств в Україні

Діяльність торговельних підприємств виступає своєрідним індикатором загальної соціально-економічної ситуації в країні, адже такі підприємства одними з перших стикаються зі змінами в купівельній спроможності населення та регуляторній політиці держави, реагують на макроекономічні збурення та зовнішні виклики. На сучасному етапі торговельні підприємства фактично виходять за рамки сприйняття у ролі платформи для реалізації товарів, формуючи складні системи, здатні продукувати цінність, адаптуватися до змін та викликів, а також здійснювати активний вплив на вітчизняну економіку.

Сукупність вищезазначеного зумовлює потребу аналізу стану та динаміки розвитку торговельних підприємств в Україні. Для аналізу було використано статистичні дані Державної служби статистики України, використання яких за тривалий період дозволило сформувати об'єктивну базу для аналізу сучасного розвитку торговельних підприємств в Україні.

Кількість активних підприємств, що функціонують у то сфері оптового та роздрібного продажу товарів та послуг за період 2014-2023 рр. (дані наведено в табл. 2.1 та візуалізовано на рис. 2.1) стабільно знижується.

Найбільш активне падіння зафіксовано у 2016 та 2022 роках, при чому під час війни частина підприємств була вимушена припинити діяльність або виїхати за кордон, а активні суб'єкти торгівлі становили лише 85,0 % від довоєнної кількості. Певні намагання підприємств відновити діяльність уже у 2023 році, однак залишаються на рівні 91,9% проти довоєнної активності.

Таблиця 2.1

*Кількість діючих суб'єктів господарювання
за напрямком діяльності G «Оптова та роздрібна торгівля» за період 2014-2023 рр., од.*

Регіон/область	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	988694	989064	910413	837797	818217	834159	826129	777419	661158	714544
Вінницька	42060	43480	39338	34747	33501	33004	32067	29853	28369	30388
Волинська	29391	29850	28218	24201	21672	21900	21477	20627	19928	21733
Дніпропетровська	74317	77253	71313	63703	60078	62170	63123	60027	54568	60808
Донецька	46439	37738	34208	32279	32543	33081	33302	30706	13781	12737
Житомирська	34693	33890	30514	26598	25230	25117	24775	23446	21798	23103
Закарпатська	32424	33184	30774	26826	25528	25211	24563	22888	21376	22376
Запорізька	48671	49746	45235	38172	34908	34929	34902	32291	18749	18657
Івано-Франківська	29926	29484	26499	25248	25919	26207	26141	25058	23894	25566
Київська	46838	47573	45778	42594	43027	44859	44244	42212	39117	44200
Кіровоградська	21979	22045	20009	17967	17427	17646	17412	16127	14828	16153
Луганська	14021	11568	11228	11248	11475	11427	11298	10380	2375	1215
Львівська	57351	59373	54434	49006	47721	48428	48164	46538	45130	50315
Миколаївська	28223	27849	25824	24324	23969	24177	23204	21801	17324	18934
Одеська	65060	64309	60076	57890	57971	59011	58439	53844	47386	51210
Полтавська	33561	33068	30014	28790	28278	29399	30326	28622	25147	27562
Рівненська	23203	23485	21402	19791	20074	20334	20598	19939	19351	21014
Сумська	26296	25874	22851	20903	20573	20592	20626	19389	17410	18170
Тернопільська	24617	24550	21740	18523	18369	18348	18400	17513	17043	17963
Харківська	83025	85141	76649	69908	65449	66328	66249	62299	49989	53361
Херсонська	28058	26867	24825	23268	22036	22192	21374	19763	6128	5712
Хмельницька	40451	39735	34343	33064	33946	33974	33696	31635	30765	32993
Черкаська	28322	28366	26516	25143	25171	24971	24238	22484	20728	22275
Чернівецька	27303	27389	25463	23949	23438	23766	23194	21277	20137	21423
Чернігівська	24006	24393	21396	20400	19716	19775	19623	18589	16944	17883
м. Київ	78459	82854	81766	79255	80198	87313	84694	80111	68893	78793

Джерело: складено автором на основі [67].

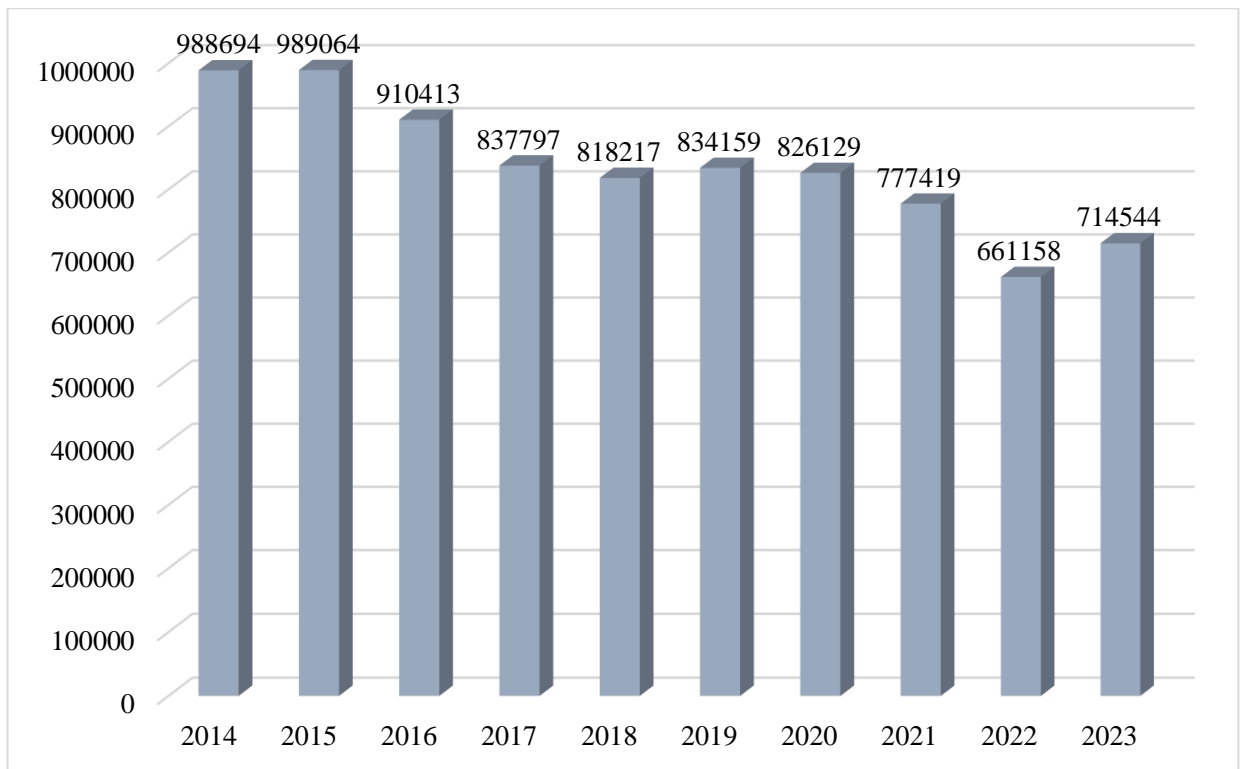


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів господарювання оптової та роздрібною торгівлі, 2014-2023 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Аналізуючи кількість активних підприємств у регіональному розрізі (рис. 2.2), стає очевидним, що протягом 10 років було сформовано певні регіональні центри, що акумулювали в собі найбільшу кількість зареєстрованих торговельних суб'єктів. Із початком війни в Україні кількість підприємств, що функціонували у Харківській, Дніпропетровській, Одеській та Львівській областях, хоча й залишилася кількісно найвищою по країні, у порівнянні із 2014 роком впала у середньому на 21,9 %. Натомість регіони, що опинилися в безпосередній близькості до лінії бойових зіткнень через бойові дії та загрозу життю на населенню були змушені релокувати бізнес або припинити його діяльність. Унаслідок цього Луганська, Донецька та Херсонська області опинилися в аутсайдерах, а падіння показника становило від 72,5 до 91,3 %.

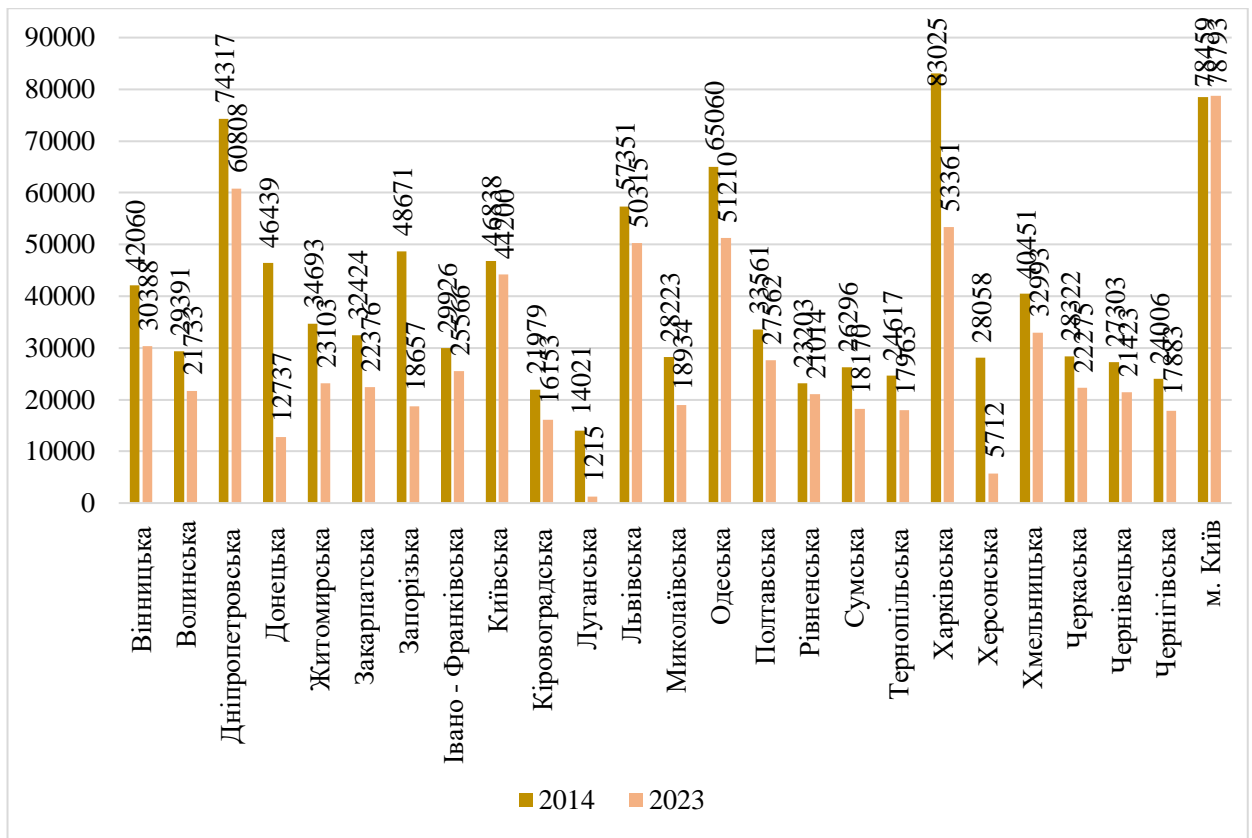


Рис. 2.2. Порівняння зміни кількості торговельних підприємств за 2014 та 2023 роки за регіонами, од.

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Розмір торговельного підприємства має вагомий вплив на його функціонування та розвиток. Оцінка агрегованих показників кількості діючих торговельних підприємств за розміром (табл. 2.2) дозволяє проаналізувати поточну структуру економіки, а також дослідити ступінь чутливості суб'єктів підприємництва до негативних явищ. Можемо констатувати, що малі підприємства складають абсолютну більшість суб'єктів господарювання, формуючи основу вітчизняної економіки. Великі підприємства є відносно стабільними за кількістю (0,1-0,2 % від загальної кількості), у той час як частка середніх підприємств становить 2,9-4,0 %, що свідчить про відносно більшу вразливість бізнесу в порівнянні з великими підприємствами. Сфера торгівлі є високо адаптивною, що підтверджує часткове відновлення кількості суб'єктів після низки криз різного характеру (зокрема, у 2014, 2020 та 2022 роках), особливо в сегменті мікропідприємств.

Таблиця 2.2

Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2023 рр., од.

Загальна кількість суб'єктів підприємництва	Рік										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усього	110414	93972	93643	82192	89538	93590	101427	98369	97038	67395	79577
Великі підприємства, одиниць	164	126	106	116	129	135	155	160	182	153	159
у % до загальної кількості	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Середні підприємства, одиниць	3675	3004	2714	2644	2837	3023	3185	3120	3244	2681	2710
у % до загальної кількості	3,3	3,2	2,9	3,2	3,2	3,2	3,1	3,2	3,3	4,0	3,4
Малі підприємства, одиниць	106575	90842	90823	79432	86572	90432	98087	95089	93612	64561	76708
у % до загальної кількості	96,5	96,7	97,0	96,7	96,7	96,6	96,7	96,7	96,5	95,8	96,4
З них мікропідприємства, одиниць	93166	80028	80647	69356	76235	79857	86950	84327	82577	55289	67930
у % до загальної кількості	84,4	85,2	86,1	84,4	85,1	85,3	85,7	85,7	85,1	82,0	85,4

Джерело: сформовано автором на основі [66].

Вітчизняне бізнес-середовище, у якому стає можливим та підтримується товарно-грошовий обмін, багато в чому визначає вигоду торговельного підприємств та його здатність задовольнити запити покупців. Оцінюючи обсяги проданих товарів торговельними підприємствами України протягом останніх років (табл. 2.3), помітне поступове зростання довоєнних показників реалізації товарів та послуг, які набули найвищих значень у 2021 році, становивши 5,99 трлн грн. Із початком воєнних дій ринок втратив майже чверть від довоєнного обсягу проданих товарів, наступного року лише на 96,3 % наблизившись до довоєнних значень. Відзначимо, що з початку війни західні та центральні регіони забезпечили кращі умови для ведення торгівлі через їхню територіальну віддаленість від лінії бойових зіткнень, у той час як прифронтові регіони спостерігають найбільше падіння обсягів реалізованих товарів та послуг.

Таблиця 2.3

*Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання
за видом економічної діяльності G «Оптова та роздрібна торгівля» у розрізі регіонів у 2014-2023 рр., тис. грн*

Регіон/область	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	1795659899,1	2159334173,9	2628672007,0	3351185846,0	4110094296,3	4345851191,2	4519524661,7	5994849519,2	4452093598,4	5771549094,7
Вінницька	30887138,0	37442307,6	36645373,3	45454786,6	53284359,6	61396063,1	65801846,1	88021328,7	69501292,5	106667679,9
Волинська	44655759,6	58775623,8	73340700,5	111628802,0	125546395,1	135095093,3	122389473,9	160012352,7	162936462,4	179332145,8
Дніпропетровська	170663696,3	197674232,7	261353293,8	351592175,1	428095750,0	468021042,8	502471870,4	631543766,1	488852432,5	633273030,3
Донецька	111224771,6	81611102,8	68370292,9	76886148,0	89226242,6	96018341,9	88882624,9	161857088,1	12533710,5	10631397,3
Житомирська	14983276,3	17345574,1	31828679,6	38478537,1	46736397,0	48381549,3	49990343,0	68883145,6	58060447,3	76620645,9
Закарпатська	25307859,2	27129021,8	22976687,5	26532736,4	31224527,1	32758339,2	32652217,3	42985121,8	45219667,3	50751940,2
Запорізька	33394674,7	44922030,4	57294931,4	74369082,6	93703168,3	91674828,1	90247067,9	116358691,4	79347379,2	87882938,6
Івано-Франківська	15582799,1	20034134,7	24648094,6	29441839,3	34031131,3	54914621,0	52177647,0	54748288,3	43382465,2	58564016,0
Київська область	148555636,4	188093452,6	215856487,1	216154163,3	257029859,6	278756855,0	293439496,7	373581360,0	300824276,9	417509763,2
Кіровоградська	27848545,9	23474722,9	28884052,9	33868022,7	41862806,3	45877914,2	49586648,9	61885306,1	45020316,7	59012689,3
Луганська	8428245,3	7050244,5	8891270,4	11467412,4	13180461,2	13324082,3	14171528,5	18044185,3	569177,1	212696,6
Львівська	66325254,6	71282727,2	81205740,7	112980051,7	158269016,8	180240365,3	210998360,5	282947382,5	340562451,3	412843746,5
Миколаївська	29181217,1	43627064,4	52678309,3	62979632,4	75750768,0	79833856,4	81884286,4	121328852,3	49077733,5	68804286,3
Одеська	73601989,4	89642473,3	141017487,1	169620895,9	201085222,8	208993559,2	236299745,5	306662507,5	235372570,8	296676605,2
Полтавська	25918719,4	31820809,0	44405246,8	56902400,4	68097029,9	72346522,3	76641561,9	106779072,1	98954475,4	127126449,2
Рівненська	13391476,8	15705708,4	19798846,6	25202717,9	27979954,8	28085705,0	32882123,3	44345479,8	36834896,7	51854301,7
Сумська	12055012,7	17999797,8	24560701,8	30724956,5	34744470,4	34972341,9	36764136,1	50324041,7	28863516,8	32625704,1
Тернопільська	43882000,1	52448130,2	19195587,7	23880136,2	27559470,0	27723708,6	29528269,0	47045969,3	42477903,7	49493351,9
Харківська	72717000,8	108871074,5	123808974,6	148331779,3	170410795,7	179394327,8	212472960,3	276419281,3	151500647,6	203809490,8
Херсонська	14433020,9	18723700,0	20827665,3	25527705,3	27927915,3	28476572,9	28772261,2	40769631,0	6564700,4	1811344,8
Хмельницька	16390047,3	20296413,8	25924590,1	35663134,5	40623275,7	41635052,4	45410179,9	59046531,5	42924303,9	51616837,6
Черкаська	25273251,4	37755460,6	42065233,4	53445476,4	65595013,7	75789696,0	76070604,3	105758285,9	99988107,5	117399322,9
Чернівецька	10678407,7	12140195,4	13844223,3	18207381,0	20853297,5	22500481,5	25252458,4	32963741,8	31854978,0	52341941,0
Чернігівська	14079231,5	18301622,3	22332799,8	28226640,5	33641311,6	35048071,0	35943370,4	45750491,7	21033076,2	25970282,3
м. Київ	746200867,0	917166549,1	1166916736,5	1543619232,5	1943635656,0	2004592200,7	2028793579,9	2696787616,7	1959836609,0	2598716487,3

Джерело: сформовано автором на основі [118].

Очевидно, що ключовими гравцями, які функціонуватимуть у сфері оптової та роздрібної торгівлі, залишатимуться торговельні суб'єкти, що належать до категорії мікропідприємств. Їхня стійкість засвідчується утриманням провідних позицій протягом останніх років (табл. 2.4), охоплюючи в середньому 98,5 % усього ринку. Кількість суб'єктів, що реалізують продукцію більше ніж на 1 млн євро у перерахунку на офіційний курс національної валюти, трималася на рівні 1,4-1,6 % протягом 2020-2023 рр. Саме тому актуальним є поглиблення уваги держави до превалюючої категорії торговельних підприємств, які потребують особливої підтримки під час воєнного стану, розрахованого як на підтримку операційної діяльності, так і на створення можливостей для активізації комерційного потенціалу.

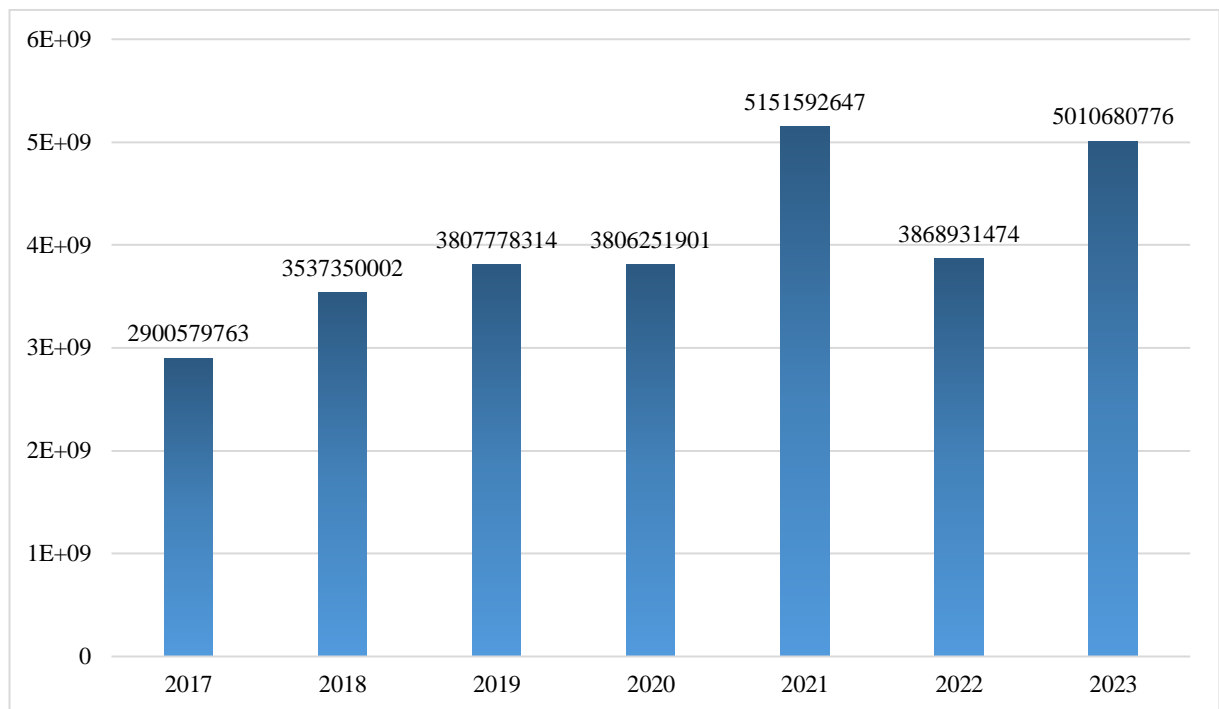
Таблиця 2.4

Кількість діючих суб'єктів господарювання оптової та роздрібної торгівлі з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2020-2023 рр., од.

Загальна кількість суб'єктів підприємництва	Рік			
	2020	2021	2022	2023
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро	814554	764628	650878	703605
у % до загальної кількості	98,6	98,4	98,5	98,5
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 1 до 2 млн євро	4416	4792	3825	3836
у % до загальної кількості	0,5	0,6	0,6	0,5
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 2 до 5 млн євро	3675	4041	3186	3537
у % до загальної кількості	0,5	0,5	0,5	0,5
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 5 до 10 млн євро	1634	1820	1512	1585
у % до загальної кількості	0,2	0,3	0,2	0,2
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 10 до 20 млн євро	926	1065	900	960
у % до загальної кількості	0,1	0,1	0,1	0,2
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 20 до 50 млн євро	604	680	559	686
у % до загальної кількості	0,1	0,1	0,1	0,1
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 50 до 200 млн євро	241	293	224	258
у % до загальної кількості	0,0	0,0	0,0	0,0
суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) 200 млн євро та більше	79	100	74	77
у % до загальної кількості	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: сформовано автором на основі [68].

Останні роки характеризувалися стрибкоподібними змінами обсягів витрат торговельних підприємств на закупівлю товарів та супутніх послуг (рис. 2.3). Аналізуючи дані рис. 2.3, помітним стає поступове динамічне зростання показника в середньому на зростаючи на 7 % протягом 2017-2020 рр., що свідчило про те, що попит та пропозиція певним чином урівноважувалися. По суті, 2021 рік є першим періодом різкого зростання показника (на 35 %). Із початком війни обсяги пропонованих товарів впали на приблизно на чверть унаслідок шокового стану, у якому перебували всі учасники ринку. Уже у 2023 році помітне суттєве відновлення показника, тобто можемо вважати, що підприємства намагаються частково відновлювати власну активність, закуповуючи товари для подальшої пропозиції покупцям.



*Рис. 2.3. Загальна вартість куплених товарів та послуг
за видом економічної діяльності G «Оптова та роздрібна торгівля»
у розрізі регіонів у 2017-2023 рр., тис. грн*

Джерело: сформовано автором на основі [118].

Фактично оцінити рівень ділової активності підприємств та ступінь задоволення потреб покупців дозволяє аналіз динаміки фактично куплених товарів та послуг, який протягом останніх років (рис. 2.4) демонструє

позитивну динаміку як у частині роздрібного сектору, так із певними коливаннями – у контексті оптової торгівлі. У середньому зростаючи на 12,3 % у оптовому вимірі та 11,7 % - у роздрібному, із початком війни роздрібний товарооборот був більш стабільним, ніж оптові обсяги продажу товарів. У цей же час оптовий товарооборот впав приблизно на 22 %, але вже у 2023 році відновив обсяги, дещо перевищивши довоєнні показники.

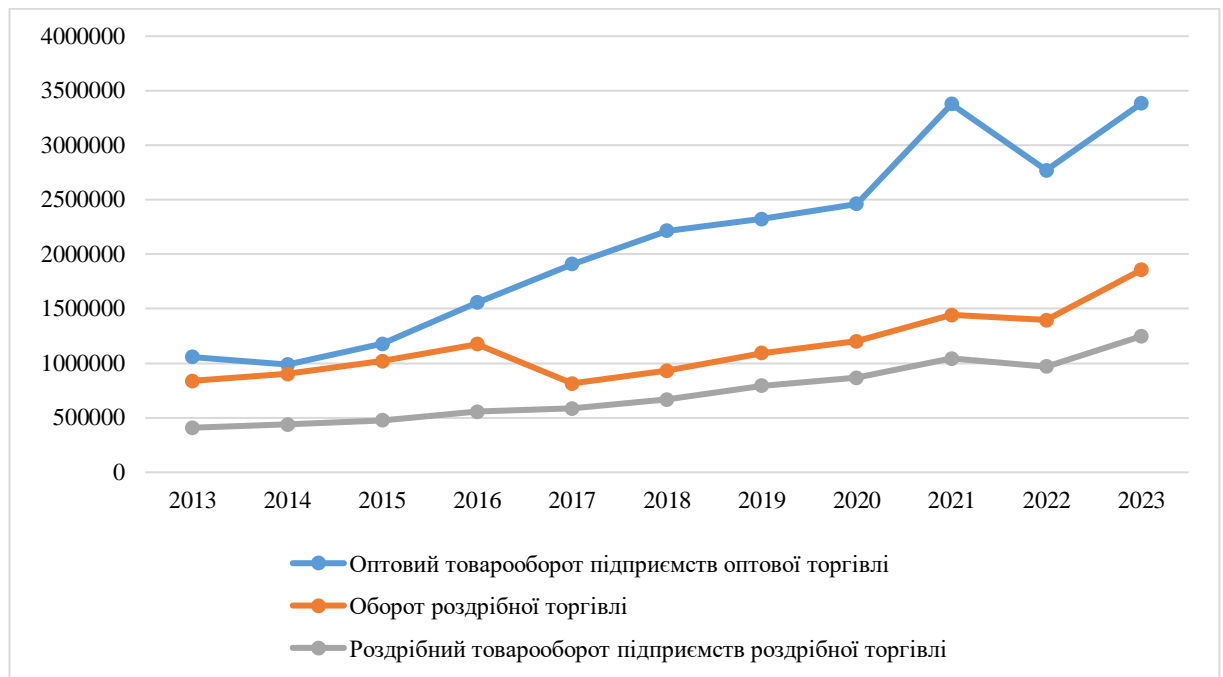


Рис. 2.4. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібно-торгівлі, 2013-2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором на основі [124].

Загалом можемо стверджувати про активізацію малого та середнього секторів торгівлі, адаптивність торговельних підприємств до умов нестабільності з тенденцією до швидкого відновлення докризових показників.

Індекс фізичного обсягу роздрібно-торгівельного товарообороту підприємств роздрібно-торгівлі (табл. 2.5, рис. 2.5) дозволяє оцінити реальні зміни продажів із нівелюванням факторів інфляції або зміни ціни. Результати аналізу свідчать, що фізичний обсяг продажів є чутливим до криз, водночас за рахунок адаптивності до нових умов господарювання торговельні підприємства здатні до пришвидшеного відновлення.

Таблиця 2.5

Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі протягом 2013-2024 рр., млн грн

Показник	Рік											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі	1057768,0	987957,0	1178887,1	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3377409,4	2768308,3	3381973,2	-
Оборот роздрібної торгівлі	838230,1	901923,7	1018778,2	1175319,2	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624	1443832,9	1396268,8	1855384,1	2171984
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі	409051,7	438342,7	477966,6	555975,4	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5	971141,6	1248028,3	1512026,1

Джерело: сформовано автором на основі [124].

Так, динаміка індексу демонструє періоди падіння показника, зокрема, у 2014-2015 рр., відносного зростання протягом 2016-2019 рр., помірному спаду у 2020 році (що є своєрідним свідченням відносної стійкості торгівлі навіть у період глобальної пандемії коронавірусу), а також швидкого відновлення у 2021 році, що демонструє процес адаптації підприємств до нових реалій.

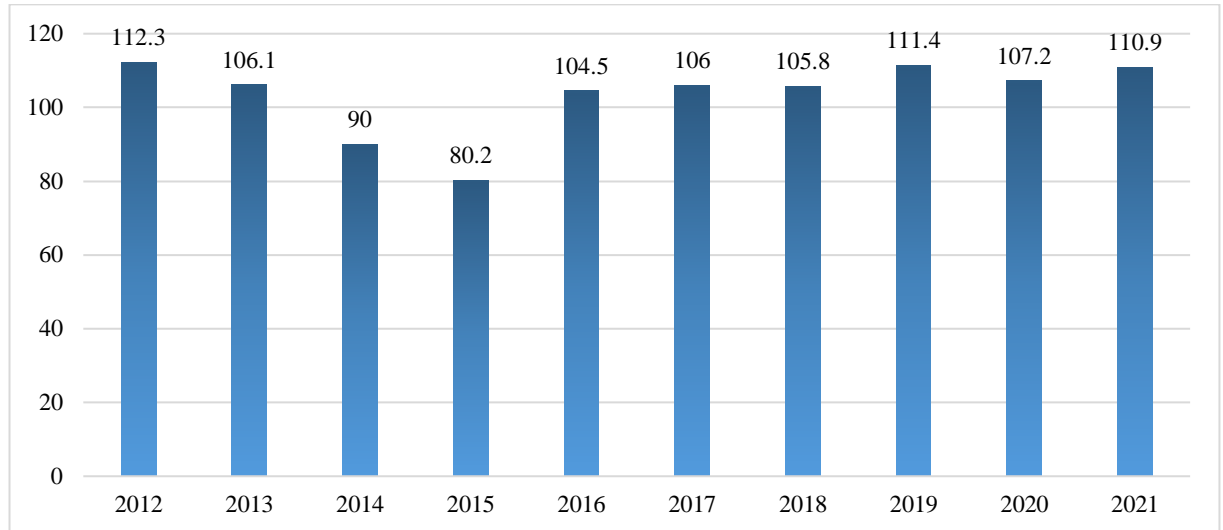
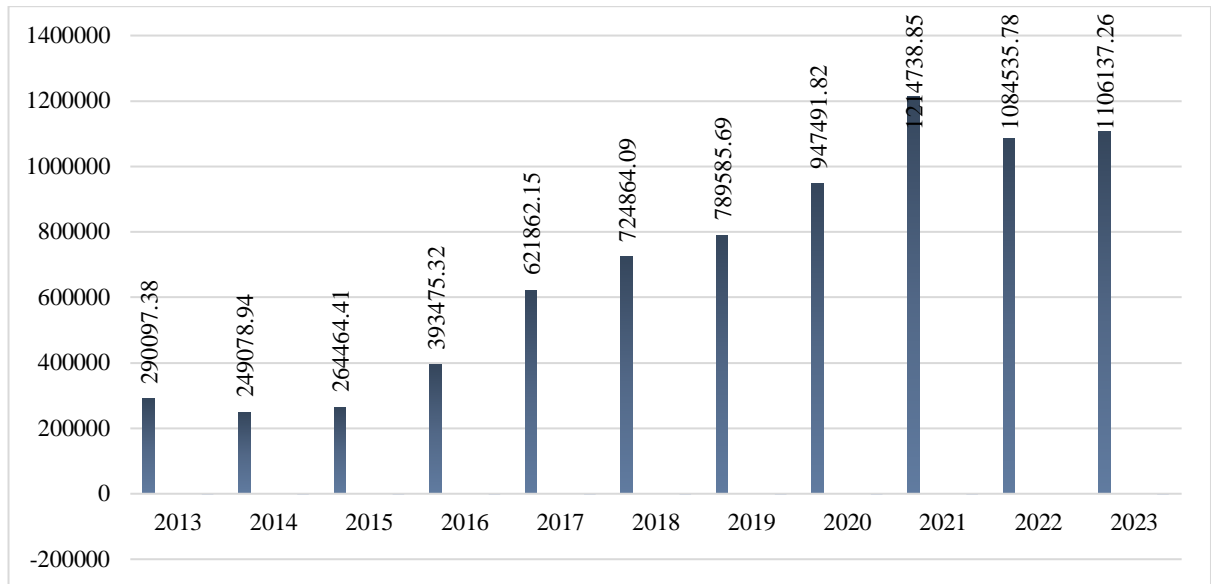


Рис. 2.5. Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [63].

Валова маржа від перепродажу товарів підприємств оптової та роздрібної торгівлі дозволяє оцінити обсяг прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після покриття витрат на закупівлю товарів. Цей показник є своєрідним індикатором прибутковості сектору торгівлі, а також ступеня тиску на підприємства внаслідок конкурентної боротьби. Представлені дані (рис. 2.6) засвідчують наявність довгострокової тенденції зростання обсягу валової маржі, що за аналізований період продемонструвала зростання майже у 4 рази, а середньорічний темп становив приблизно 14 % на рік. Найнижчі значення валової маржі серед торговельних підприємств зафіксовано в період Євромайдану та початку АТО у 2014-2015 рр., коли покупці були стурбовані невизначеністю, тим самим обмежуючись купівлею лише необхідних товарів та послуг. У поєднанні зі зростанням вартості закупівлі товарів це призвело до

своєрідної стагнації сектору торгівлі. Проте вже у 2016-2021 рр. маржа від перепродажу у середньому зростала на 20,7 % щорічно. Такий запас стійкості було використано підприємствами на початку війни: дані 2022 року засвідчують, що обсяг валової маржі від перепродажу товарів впав лише на 10,7 %. І хоча у 2023 році цей показник досі не перевищив довоєнні показники, можемо засвідчити тенденцію до використання торговельними підприємствами механізмів адаптації для підтримки належного рівня прибутковості.



*Рис. 2.6. Валова маржа від перепродажу товарів підприємств
оптової та роздрібної торгівлі у 2013-2023 рр., млн грн*

Джерело: сформовано автором на основі [32].

У табл. 2.6 узагальнено кількість магазинів, що пропонують товари кінцевим покупцям. Останніми роками кількість фізичних точок продажу мала тенденцію до зменшення. Натомість підприємства намагалися розвивати онлайн-канали взаємодії, які допомогли б їм досягти цільової аудиторії, яка в інших випадках не змогла б відвідати магазини особисто. Зазначимо, що багато в чому здатність підприємств пережити кризові періоди та продовжувати взаємодію з покупцями пояснювалася тим, на який товарний асортимент вони орієнтувалися. Наприклад, сегмент підприємств, що реалізували товари першої необхідності була найменш схильна до припинення діяльності, у той час як інші підприємства були більш схильні до закриття магазинів.

*Кількість магазинів роздрібної торгівлі
за видами економічної діяльності у 2018-2023 рр., од.*

Напрямок	Рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
47 Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	36727	33695	35034	46285	41415	42040
47.1 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	16779	14220	15552	21158	18939	18579
47.2 роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	2019	2100	2128	2624	2294	2425
47.4 роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	1305	1260	1371	2182	1912	1910
47.5 роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	595	511	538	1307	993	965
47.6 роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	586	382	386	840	591	585
47.7 роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	15443	15222	15059	18174	16686	17576

Джерело: сформовано автором на основі [69].

Роздрібна торгівля передбачає безпосередню присутність торговельних підприємств на ринку у форматах фізичних магазинів. Обсяг площі, відведеної під торговельну діяльність, є своєрідним індикатором розвинутості фізичної інфраструктури підприємств, яка виражається у їхній здатності «покрити» певну територію. Загальна економічна ситуація та зміни платоспроможного попиту органічно відображатимуться у зменшенні або збільшенні торговельної площі, впливаючи на рівень доступності товарів та послуг населенню.

Аналіз динаміки торговельної площі підприємств В2С-сектору протягом 2018-2023 рр., представлений у табл. 2.7 дозволив виявити декілька цікавих тенденцій. По-перше, більш ніж чверть підприємств, що використовують великі торговельні формати (наприклад, гіпермаркети, торгові центри тощо) протягом періоду спостережень була вимушена припинити діяльність, у той час як їхня торговельна площа зменшилася більше ніж на половину (58,3 %). Тобто великі

торговельні формати в сучасних умовах поступово втрачають свою актуальність, поступаючись більш малим формам. По-друге, середньо- та великоформатні торговельні підприємства навпаки зросли на 16,5 % у кількісному вираженні, у той час як їхня торгова площа збільшилася майже на 15,2 %.

Табл. 2.7

*Кількість магазинів роздрібної торгівлі підприємств торгівлі
за розмірами торгової площі у 2018-2023 рр., од.*

Розмір торгової площі магазинів роздрібної торгівлі, м ²	Рік	Кількість магазинів роздрібної торгівлі, одиниць	Торгова площа магазинів роздрібної торгівлі, м ²
до 119 м ²	2018	26989	1386993
	2019	23824	1255629
	2020	24586	1269054
	2021	32471	1735534
	2022	27631	1605776
	2023	28174	1652555
від 120 до 399 м ²	2018	5953	1208012
	2019	5898	1253074
	2020	6648	1395844
	2021	9283	1768901
	2022	9217	1790460
	2023	9590	1803216
від 400 до 2499 м ²	2018	3475	2800264
	2019	3715	3018174
	2020	3536	2867395
	2021	4289	3384239
	2022	4308	3397719
	2023	4047	3227459
від 2500 м ²	2018	310	3198596
	2019	258	2703819
	2020	264	2792814
	2021	242	2690567
	2022	259	2594094
	2023	229	1326226

Джерело: сформовано автором на основі [69].

У результаті найбільшу ефективність демонструють малі підприємства площею від 120 до 399 м², що засвідчують зростання на 61,09 %, а їхня торгова площа збільшилася на майже на половину (49,3 %). Подальше зменшення торгової площі відображає менші зміни з часом, однак, кількість магазинів до 119 м²

залишається найбільшою, а площа їхньої торговельної присутності зросла на 19,1 %. У наслідку, можемо стверджувати, що підприємства з меншою торговою площею займатимуть ключові позиції у сфері роздрібно́ї торгівлі, доводячи її потенціал до ефективного комерційного використання в умовах війни.

Співвідношення матеріальних та нематеріальних інвестицій торговельних підприємств протягом періоду останнього десятиліття (рис. 2.7, табл. 2.8) залишається на відносно стабільному рівні із суттєвим відставанням останніх. Винятком залишався лише 2018 рік, де частка нематеріальних інвестицій була найбільшою (23,7 %). Це є свідченням усталеності підприємницького мислення, яке досі орієнтується на капіталоввідачу саме від активів фізичної природи (споруд, техніки, транспортних засобів тощо), на противагу суб'єктам торгівлі розвинутих країни, які за основу розвитку вбачають саме нематеріальні інвестиції. У результаті, саме активи віртуальної природи стають пріоритетними у процесі цифрової трансформації, надаючи торговим підприємствам можливість якісного стрибкоподібного розвитку.

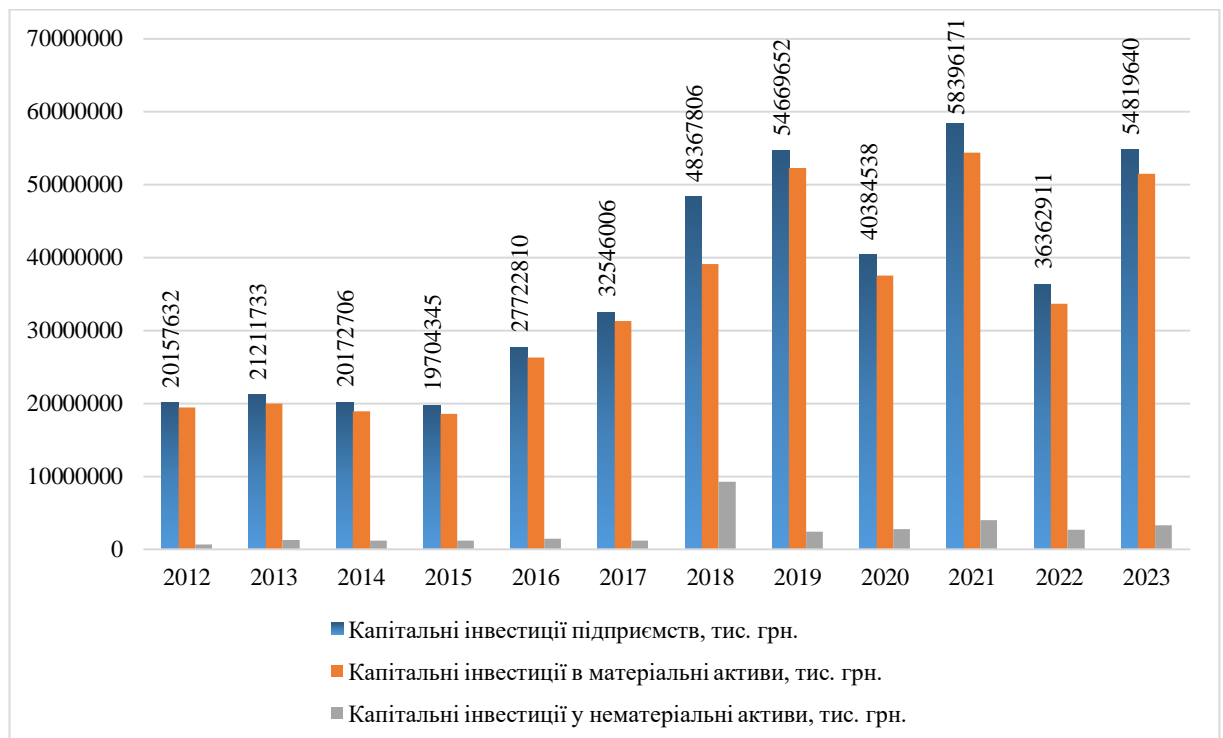


Рис. 2.7. Капітальні інвестиції торговельних підприємств протягом 2012-2023 років, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Таблиця 2.8

Капітальні інвестиції торговельних підприємств протягом 2013-2023 рр., тис. грн

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1) Капітальні інвестиції підприємств, тис. грн.	20157632	21211733	20172706	19704345	27722810	32546006	48367806	54669652	40384538	58396171	36362911	54819640
2) Капітальні інвестиції в матеріальні активи, тис. грн.	19448570	19963532	18946601	18553238	26265402	31327360	39085495	52286451	37570396	54436077	33693113	51490160
2.1 Капітальні інвестиції у землю	388338	137930	174373	288710	295007	428327	252373	615562	1011412	1024255	252043	467775
2.2 Капітальні інвестиції в існуючі будівлі та споруди	1360115	823953	503703	629309	1427242	1015209	817184	1805295	1174899	1168985	351955	430263
2.3 Капітальні інвестиції у будівництво та перебудову будівель	7857509	7867514	8962786	6454654	6803698	6616857	9778323	11488594	11415805	16875631	10543155	14416321
2.4 Капітальні інвестиції у машини та обладнання	8886226	10016487	8294081	10071070	15619157	20623993	24947049	23986256	19430985	28687617	18366443	29404781
3) Капітальні інвестиції у нематеріальні активи	709062	1248201	1226105	1151107	1457408	1218646	9282311	2383201	2814142	3960094	2669798	3329480
3.1 Капітальні інвестиції у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	359470	644527	563633	212273	607059	311567	8107306	929347	770823	224480	438128	148687
3.2 Капітальні інвестиції у придбання програмного забезпечення	293525	536129	540154	849244	684070	635917	820988	858556	939561	957249	1417591	1855829

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Валовий операційний дохід торговельних підприємств (табл. 2.9) відображає суму доходів від торговельної діяльності, яку підприємства акумулюють в процесі функціонування. Беручи до уваги неостаточний характер цього показника, який фактично відображає вхідний потік доходу, із якого не відраховано витрати, цей показник дозволяє оцінити обсяги продажів та рівень комерційної активності торговельних підприємств. Загальна динаміка за період, що аналізується, є нестабільною: характерні періоди значного зростання, наприклад, у 2014 році спостерігається зростання у розмірі 68,5 %, що може пояснюватись інфляційними процесами; поступове зростання протягом 2017-2018 років внаслідок макрофінансової стабілізації та активізації споживчого попиту, а також зростання у 2020-2023 роках. Водночас у 2015, 2019-2020 роках через падіння реальних доходів населення та структурних економічних проблем обсяг валового операційного доходу мав тенденцію до зменшення. Більшість стрибків показника пов'язуємо з девальваційними процесами національної грошової одиниці, інфляційними процесами, що призвело до збільшення не фактичного, а номінального товарообігу.

Таблиця 2.9

Валовий операційний дохід торговельних підприємств у 2012-2023 рр., тис. грн

Рік	Обсяг валового операційного доходу
2012	134491085,2
2013	149915916,7
2014	252734200,3
2015	241422284,3
2016	266505145,0
2017	360463746,5
2018	405160027,3
2019	441533982,0
2020	599621349,1
2021	738451812,0
2022	1074476332,5
2023	1461607183,4

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Протягом останнього десятиліття частка торговельних підприємств, які демонструють збиткові комерційні результати, становить майже третину від загальної кількості підприємств (рис. 2.8). Анексія Криму та початок АТО

призвели до того, що близько 33,3 % всіх підприємств у 2014 році отримали негативні комерційні результати, однак змогли стабілізувати збитковість галузі, тримаючи її на рівні 22,8-24,8 % протягом 2015-2019 рр. COVID-19 вніс власні корективи в структуру попиту та пропозиції товарів, збільшивши частку збиткових підприємств до 25,6 %, а війна в Україні, яка, по суті, не дала вітчизняним підприємствам оговтатися, підняла цей показник до 29,2 %, не дозволивши досягнути рівня 2014 року. Така багаторічна тенденція лише засвідчує нестабільний характер вітчизняної економіки, де внутрішній менеджмент підприємств не дає їм досягнути критичного рівня збитковості, але багато в чому підприємства продовжують залежати від макроекономічної ситуації.

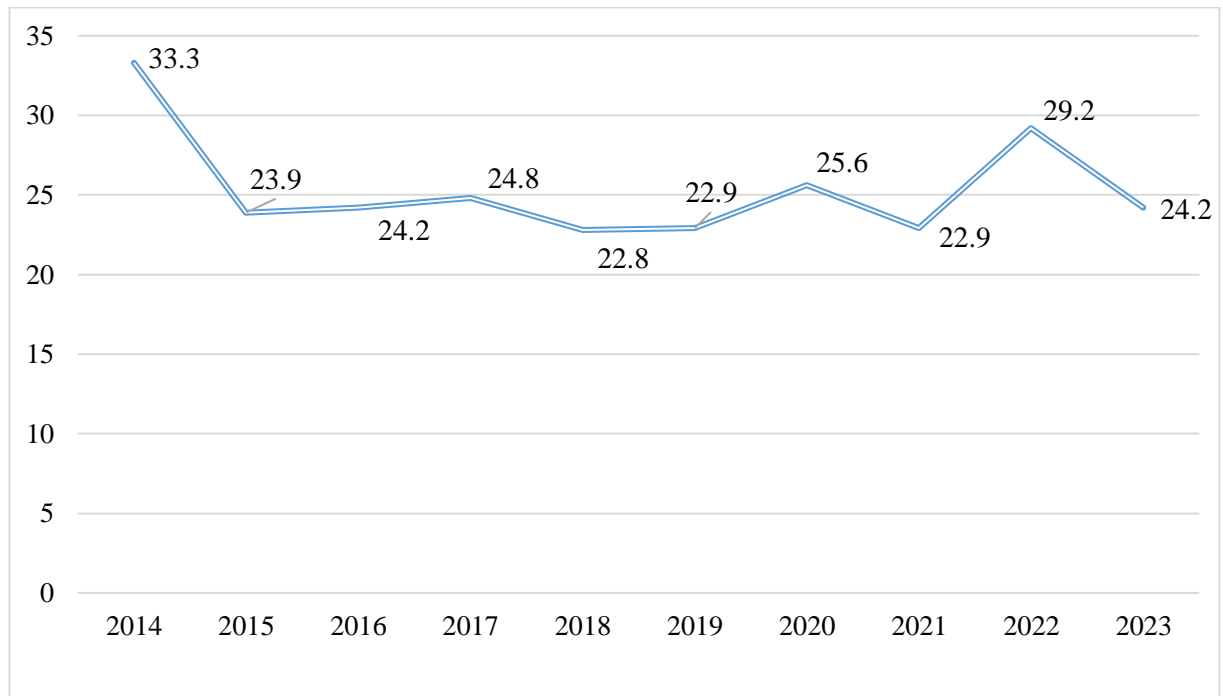


Рис. 2.8 Питома вага підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості торговельних підприємств України за 2014–2023 рр., %
Джерело: сформовано автором на основі [130].

Розширивши аналіз на регіони, де було зафіксовано найбільшу кількість підприємств, які було визнано збитковими (табл. 2.10), помітною стає тенденція до регіонального дисбалансу між прибутковими та збитковими суб'єктами.

Таблиця 2.10

*Питома вага підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості торговельних підприємств
у розрізі регіонів (без урахування банків) за 2014–2023 рр., %*

Регіон/область	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	33,3	23,9	24,2	24,8	22,8	22,9	25,6	22,9	29,2	24,2
Вінницька	26,2	18,5	20,7	22,6	22,2	22,3	25,1	21,1	22,9	21,1
Волинська	35,0	24,4	24,8	27,5	22,8	22,8	25,5	21,3	22,9	21,0
Дніпропетровська	35,4	24,7	24,9	24,6	22,9	22,5	24,0	22,7	27,8	24,0
Донецька	35,2	21,6	20,8	19,0	16,9	17,6	18,4	20,6	29,9	25,6
Житомирська	30,3	20,4	22,3	22,9	20,0	23,6	24,9	23,4	25,6	22,3
Закарпатська	27,6	19,4	20,7	24,2	20,6	20,7	24,0	22,3	27,2	23,8
Запорізька	31,7	20,4	20,9	20,0	19,7	21,4	23,1	21,6	31,5	25,7
Івано-Франківська	24,0	16,0	17,5	18,8	15,3	16,1	17,8	17,2	18,9	16,0
Київська	30,8	23,9	20,6	20,8	18,0	18,8	22,1	18,9	27,4	20,1
Кіровоградська	27,8	20,9	19,2	20,1	18,2	19,1	22,1	21,9	24,8	21,6
Луганська	34,1	22,6	21,4	19,4	21,1	18,5	20,9	21,4	34,9	34,0
Львівська	31,0	20,8	20,7	23,6	20,9	21,3	24,4	21,3	23,9	20,7
Миколаївська	28,5	19,9	23,2	23,5	22,2	21,8	22,2	21,8	29,3	23,9
Одеська	32,4	22,6	23,3	22,5	21,2	22,8	25,6	22,8	30,7	25,4
Полтавська	26,9	20,8	22,9	23,5	23,5	23,5	25,5	23,6	25,7	21,9
Рівненська	32,7	22,4	23,3	26,6	27,7	25,0	25,5	24,6	24,0	22,1
Сумська	31,8	23,1	24,7	26,6	27,1	26,3	27,5	26,4	31,1	26,4
Тернопільська	32,0	18,3	19,6	19,4	19,2	22,2	25,2	24,4	23,2	21,6
Харківська	33,8	24,8	25,9	26,2	23,8	24,7	26,0	24,3	32,7	25,9
Херсонська	27,9	20,5	20,7	22,1	21,3	17,7	17,8	19,4	47,8	36,2
Хмельницька	30,0	17,7	18,4	18,9	19,2	20,3	21,1	19,3	19,7	18,3
Черкаська	26,9	18,0	17,3	19,8	19,1	21,3	23,3	22,9	23,8	21,2
Чернівецька	36,0	28,0	27,7	29,7	29,4	32,4	29,1	29,1	29,4	28,0
Чернігівська	28,1	20,3	21,2	23,2	22,6	21,7	23,6	28,4	31,2	27,0
м. Київ	38,5	29,4	29,2	29,4	26,2	25,2	29,7	24,4	33,4	27,0

Джерело: сформовано автором на основі [130].

За результатами перших двох років війни найбільше постраждали регіони, що перебували в безпосередній близькості до лінії бойових зіткнень. Загалом значення збитковості в цих регіонах були близьким до середніх по країні (наприклад, у Сумській та Запорізькій областях), подекуди досягаючи показників, коли майже кожне друге підприємство у Херсонській області отримало збиток. Натомість, через те, що багато підприємств вирішило перемістити власний бізнес до більш безпечних західних регіонів, рівень збитковості підприємств тут був нижчим за середній по країні в 2022 році.

2.2. Аналіз маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств

Підтримка та забезпечення розвитку торговельного підприємства значною мірою залежить від обраної маркетингової стратегії розвитку, яка здатна визначити вектори еволюції, способи взаємодії із зацікавленими сторонами та позиціонування торговельного підприємства на ринку. У такому контексті маркетингова стратегія виходить за межі суто планування маркетингових взаємодії та практичних маркетингових заходів, набуваючи значення засобу довгострокового управління конкурентоспроможністю та становлячи цілісну систему дій, спрямованих на розвиток. Разом із тим, наявність маркетингової стратегії та її системне впровадження не є достатнім для підтвердження того, що така стратегія приносить фактичні результати. Ключового значення в цьому контексті набуває аналіз ефективності маркетингової стратегії розвитку, що реалізується на торговельному підприємстві. Підтвердження такої позиції знаходимо і в працях інших науковців, які вважають ефективність своєрідним маркером продуктивності та стратегічної доцільності маркетингової діяльності на підприємстві [138; 147, с. 2; 39, с. 332].

Відсутність об'єктивної та адекватної системи оцінки ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства спричиняє нераціональне використання ресурсів та може призводити до збиткової діяльності, що набуває особливої критичності для торговельних підприємств,

які вимушені функціонувати у висококонкурентному середовищі. Таким чином, у межах аналізу маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств першочерговим є фокус на практичних результатах реалізованих стратегій, тобто на їхній ефективності.

Попри значну увагу до проблеми маркетингової ефективності торговельних підприємств, єдиний методичний підхід до її оцінювання досі не сформовано, а існуючі методики не завжди враховують специфіку їхнього стратегічного розвитку.

У науковій спільноті поняття ефективності залишається дискусійним, оскільки не сформовано спільного трактування її змісту, критеріїв та вимірювальних показників. У табл. 2.11 представлено основні наукові трактування поняття «ефективність маркетингової діяльності».

Таблиця 2.11

Наукові підходи до трактування поняття «ефективність маркетингової діяльності»

<i>Наукова дефініція</i>	<i>Джерело</i>
«Ефективність маркетингової діяльності підприємства – це здатність системи маркетингових заходів та програм забезпечувати їх результативність для задоволення потреб, запитів та інтересів суб'єктів ринку»	[151]
«Показник, який вказує на те, скільки ресурсів витрачено на досягнення результату»	[138]
«Відношення ефекту до витрат, які його обумовили... визначається шляхом зіставлення кінцевих результатів діяльності підприємства та всіх видів ресурсів, які використані для їх досягнення»	[60]
«Важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей»	[114]
«Віднесення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення»	[141]
«Важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей»	[147]
«Співвідношення між результатами, отриманими від маркетингової діяльності (компаній, акцій, поточної маркетингової діяльності), та інвестиціями в цю діяльність»	[55]
«Показник оптимальності вжитих маркетингових заходів для зменшення витрат і досягнення очікуваних результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективах»	[39]
«Співвідношення результатів прийнятих управлінських рішень в системі управління маркетинговою діяльністю та витрат на їх реалізацію»	[107]
«Це досягнення результату, який перевищує використані ресурси підприємства»	[176]
«Співвідношення між показниками маркетингових результатів та здійснених на їх досягнення витрат»	[90]

Джерело: згруповано та систематизовано автором.

Підсумовуючи результати аналізу дефініцій, можемо констатувати, що в сучасній науковій літературі домінує економічне розуміння ефективності маркетингової діяльності як співвідношення результату до витрат. Водночас, помітне зростання усвідомлення багатокомпонентності результату, тобто нематеріальні результати (наприклад, імідж, рівень задоволеності покупців тощо) починають набувати більш вагомого значення разом із матеріальними результатами. Розмитість термінів «ефективність» та «результативність», що продовжують взаємозаміняти один одного, все ще створює термінологічну невизначеність у науковому дискурсі. Також залишаються недостатньо висвітленими питання ефективності саме маркетингових стратегій у контексті довгострокового розвитку.

Різноманіття підходів до оцінювання ефективності маркетингових активностей зумовлено наявністю двох основних підходів до аналізу, а саме кількісної та якісної перспектив [138; 141]. Кількісний підхід передбачає використання об'єктивних показників, зокрема фінансових результатів (наприклад, обсягів продажу, частки ринку тощо), забезпечуючи високий рівень точності, порівняності та репрезентативності даних. На противагу цьому, якісний підхід дозволяє оцінити нефінансові результати маркетингової активності. Серед недоліків цього підходу виділяють менший рівень формалізації, суб'єктивність оцінок та складність для стандартизованого порівняння. Таким чином, доцільність застосування того чи іншого підходів зумовлена специфікою завдань, що досліджуються, та метою аналізу. Вважаємо, що аналіз маркетингової стратегії розвитку може здійснюватися через призму її фактичної реалізації на операційному рівні, що дозволяє оцінити відповідність стратегічних намірів реальним управлінським діям і досягнутим результатам. До того ж саме комплексна оцінка, яка враховує специфіку підприємства, дає змогу забезпечити належний рівень об'єктивності результатів. Отже, акцентуємо увагу на використанні кількісного підходу з окресленою системою показників, які групуються відповідно до функціональних аспектів діяльності підприємства.

Необхідність дотримання довгострокового підходу до оцінки ефективності маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств зумовлює потребу в аналізі статистичних даних за тривалий період, що дозволяє виявити стійкі тенденції та уникнути впливу короткострокових коливань. У свою чергу, розраховані показники запропоновано узагальнити в підсумковому інтегральному коефіцієнті, що виступає основою для комплексної оцінки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства, дозволяючи порівнювати її вплив у часовій динаміці або між підприємствами-конкурентами.

Можемо стверджувати, що оцінка маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств повинна враховувати як поточну результативність маркетингової діяльності, так і здатність торговельного підприємства зберігати стійкість за одночасної підтримки майбутнього потенціалу розвитку. За цього підходу запропоновано виділити такі три блоки оцінки:

- 1) блок операційної результативності маркетингу;
- 2) блок фінансової стійкості;
- 3) блок стратегічного маркетингового розвитку.

Детальніше розглянемо кожен із визначених блоків. Блок операційної результативності маркетингу торговельного підприємства є відображенням здатності маркетингової системи підприємства підтримувати досягнення поточних комерційних цілей на належному рівні, перетворюючи маркетингові ресурси на конкретні результати. У цьому блоці оцінка операційної результативності сфокусовано на вимірюванні рентабельності, відображаючи ефективність використання фінансових ресурсів у межах маркетингових та збутових процесів. З цією метою до блоку було включено три аналітичні коефіцієнти.

Коефіцієнт рентабельності маркетингової діяльності (далі - РМД), який демонструє здатність підприємства використовувати наявний ресурсний потенціал для генерування прибутку. Врахування цього показника в блоці дозволяє оцінити здатність маркетингової стратегії впливати на те, наскільки маркетингова система здатна продукувати дохід внаслідок пропозиції товарів та послуг (формула 2.1).

$$РМД = \frac{ЧФР}{Взв.р.} 100\% , \quad (2.1)$$

де $РМД$ – коефіцієнт рентабельності маркетингової діяльності, %;

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, акумульований підприємством на кінець звітної періоду, тис. грн;

$В_{зв.р.}$ – маркетингові витрати, які підприємство розподілило у звітному періоді, тис. грн.

Застосування коефіцієнта рентабельності витрат на збут (далі - $РВЗ$) дозволило врахувати ефективність витрат на збут товарів, що застосовуються підприємством, щоб просувати товар до покупця (формула 2.2).

$$РВЗ = \frac{ЧФР}{Взб\text{ут}} 100\% , \quad (2.2)$$

де $РВЗ$ – коефіцієнт рентабельності витрат на збут, %;

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, акумульований підприємством на кінець звітної періоду, тис. грн;

$В_{зб\text{ут}}$ – витрати у звітному періоді, які підприємство розподілило на збут товарів, тис. грн.

Коефіцієнт рентабельності продажів (далі - $РП$) (формула 2.3) відображає загальний рівень ефективності комерційної активності торговельного підприємства. Показник відображає відношення частки прибутку до виторгу від реалізації товарів та послуг, тобто дозволяє оцінити фінансову віддачу від продажів з урахуванням супутніх витрат.

$$РП = \frac{ЧФР}{Виручка} 100\% , \quad (2.3)$$

де $РП$ – коефіцієнт рентабельності продажів, %;

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, акумульований підприємством на кінець звітної періоду, тис. грн;

$Виручка$ – грошові надходження, акумульовані підприємством у звітному році, тис. грн.

Очевидно, що врахування результативності маркетингу лише в операційному контексті є недостатнім для того, щоб впевнитися, що підприємство буде здатне подолати виклики оточення. Оцінюючи здатність торговельного підприємства забезпечувати реалізацію маркетингової стратегії в умовах обмежених ресурсів і змін зовнішнього середовища, вважаємо, що така стратегія також потребує врахування блоку фінансової стійкості. У межах цього блоку пропонуємо застосовувати коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової ліквідності.

Коефіцієнт фінансової незалежності (далі - ФН) (формула 2.4) відображає, яка частка власного капіталу підприємства присутня в загальній структурі фінансових активів. Іншими словами, врахування цього показника дозволяє врахувати, наскільки торговельне підприємство є гнучким та незалежним від зовнішніх джерел, ухвалюючи стратегічні маркетингові рішення.

$$\Phi H = \frac{BK}{ЗА}, \quad (2.4)$$

де BK – власний капітал, який залучено підприємством, тис. грн;

$ЗА$ – загальні активи, доступні підприємству, тис. грн.

Включення коефіцієнта фінансової ліквідності (далі - ФЛ) (формула 2.5) в блоці фінансової стійкості дозволила дослідникам врахувати здатність підприємства своєчасно розраховуватися за короткостроковими боргами за рахунок наявних поточних активів. Розглядаючи показник у контексті застосування у маркетингових стратегіях, отримуємо можливість кількісно оцінити реальність ризиків, пов'язаних із реалізацією маркетингових проєктів, спрямованих на розвиток торговельного підприємства, та які потребують операційного фінансування.

$$\Phi Л = \frac{ОА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де $\Phi Л$ – коефіцієнт фінансової ліквідності, од.;

$ОА$ – оборотні активи, тис. грн;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.

Розвиток торговельного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища є неможливим без довгострокової маркетингової орієнтації на майбутнє зростання. Використання блоку стратегічного маркетингового розвитку дозволяє оцінити ступінь здатності підприємства не лише досягати поточних маркетингових цілей, але й закладати підґрунтя для маркетингового розвитку. У межах оцінювання цього блоку доцільно використовувати такі: коефіцієнт реінвестування та коефіцієнт маркетингової активності.

Розрахунок коефіцієнта реінвестування (КР) (формула 2.6) враховує частку нерозподіленого прибутку в чистому фінансовому результаті підприємства за звітний рік, а отже, дозволяє визначити, яка кількість коштів може бути спрямована торговельним підприємством на власний розвиток. Таким чином, можна ідентифікувати структуру розподілу прибутку підприємством та частка коштів, що може бути виділена на маркетинг.

$$KP = \frac{НП}{ЧФР}, \quad (2.6)$$

де KP – коефіцієнт реінвестування, од.;

$НП$ – нерозподілений прибуток, тис. грн;

$ЧФР$ – чистий фінансовий результат, акумульований підприємством на кінець звітного періоду, тис. грн.

Ініціативність та динаміка залучення маркетингової діяльності в діяльність підприємства в кількісному вимірі найкраще відображається через коефіцієнт маркетингової активності, розрахований через співвідношення витрат підприємства на маркетинг до його чистого доходу представлено через формулу (2.7).

$$KMA = \frac{BM}{ЧД}, \quad (2.7)$$

де KMA – коефіцієнт маркетингової активності підприємства, од.;

BM – витрати на маркетинг, тис. грн;

$ЧД$ – чистий дохід, акумульований підприємством на кінець звітного періоду, тис. грн.

Урахування цих показників у межах кожного з блоків дозволяє оцінити операційну ефективність маркетингової стратегії розвитку, фінансову життєздатність підприємства як платформи для впровадження ефективної маркетингової стратегії, а також визначити ступінь інтегрованості маркетингу в загальну стратегічну траєкторію розвитку торговельного підприємства (табл. 2.12).

Табл. 2.12

Узагальнені показники для авторської методики аналізу маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств

Блок оцінки	Вага блоку, розрахована на основі експертного оцінювання	Назва показника
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)
		Рентабельність витрат на збут (РВЗ)
		Рентабельність продажів (РП)
Блок фінансової стійкості	0,3	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)
		Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	Коефіцієнт реінвестування (КР)
		Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)

Джерело: авторська розробка.

У загальному вигляді запропонований авторський методичний підхід до аналізу маркетингових стратегій торговельних підприємств представлено на рис. 2.9.

Через різницю в одиницях вимірювання часткових показників, у процесі проведення оцінювання нами було ухвалено рішення привести набір показників до єдиного стандарту вимірювання. У результаті використання уніфікованої шкали кожен із показників зміг би адекватно та об'єктивно співвідноситися з рештою. У цьому контексті використання 100-бальної шкали виявилось найбільш ефективним.

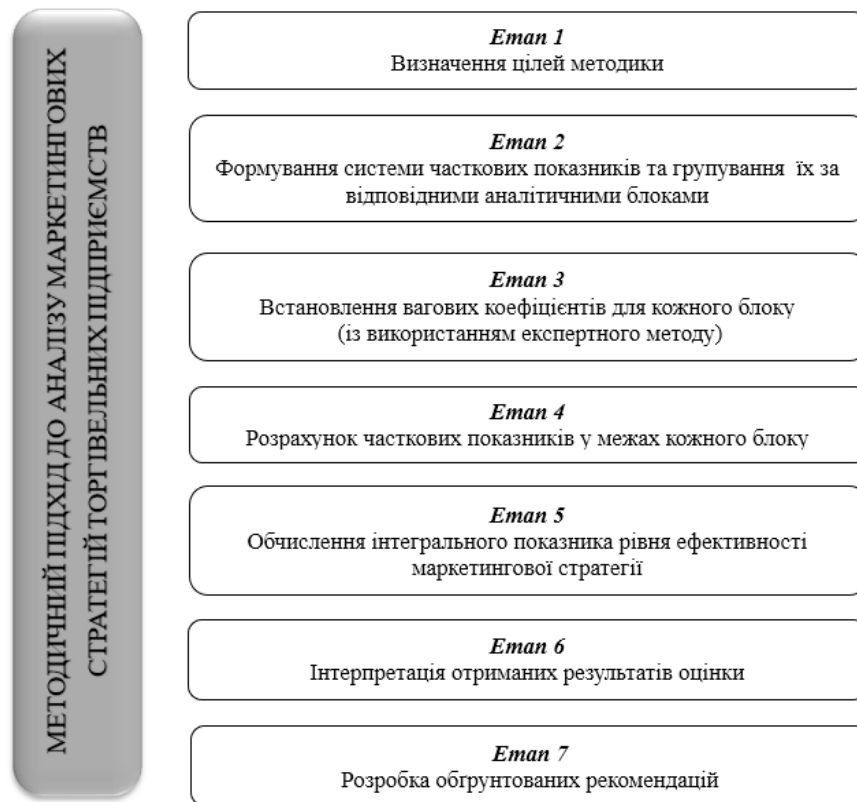


Рис. 2.9. Методичний підхід до аналізу маркетингових стратегій торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка.

Алгоритм приведення показника до стандарту вимірювання передбачав визначення оптимального значення, яке б врахувало середньонормативне значення кожного з показників, що піддаються оцінюванню. Наступним етапом стала безпосередня нормалізація показника, для якої було використано формулу (2.8):

$$\text{Нормалізована оцінка} = \min \left(\frac{Z_{нф}}{x_{\text{еталон}}} - 100 \right), \quad (2.8)$$

де $Z_{нф}$ – значення показника, безпосередньо виміряне дослідником;

$x_{\text{еталон}}$ – середньонормативне (еталонне) значення показника.

Показники, що за результатами оцінювання перевищили максимально можливу кількість балів, отримували максимально допустиме значення (100 балів) для зменшення надмірного впливу певних показників над іншими, тим самим підтримуючи об'єктивність та неупередженість оцінювання. З іншого боку, проблему отримання від'ємних значень за результатами оцінювання було

вирішено за рахунок присвоєння показнику мінімального значення (0 балів), адже такий показник свідчив про безпосередню загрозу ефективності діяльності підприємства.

Розрахунок індивідуальних показників дозволив кількісно відобразити параметри окремих складових блоку. Для того щоб узагальнити результати оцінювання на рівні окремого блоку, запропоновано при розрахунку сукупності результатів показників враховувати ваговий коефіцієнт, розрахований на основі експертних оцінок важливості кожного із блоків. Для досягнення цієї мети запропоновано використовувати формулу 2.9:

$$Блок_i = \left(\frac{\sum_{j=1}^n HO_{ij}}{n} \right) \cdot W_i, \quad (2.9)$$

де HO_{ij} – значення показника, безпосередньо виміряне дослідником;

n – кількість показників, що включені до блоку;

W_i – ваговий коефіцієнт, присвоєний блоку.

Підсумувавши результати оцінки за трьома блоками, отримуємо значення інтегрального показника ефективності маркетингових стратегій торговельних підприємств, що склали вибірку дослідження. Наступними етапами є інтерпретація отриманих результатів в контексті діяльності підприємства, а також розробка обґрунтованих рекомендацій стосовно поліпшення діяльності.

Інформація стосовно торговельних підприємств, що склали вибірку для проведення аналізу, представлено в табл. 2.13. Дані стосовно ключових показників діяльності обраних торговельних підприємств за період 2019-2023 років представлено в Додатку А (табл. А1-А5). Результати розрахунків показників по кожному із підприємств узагальнено в Додатку Б (табл. Б1-Б5), а результати нормалізації показників підприємств до 100-бальної шкали у Додатку В (табл. В1-В5).

Дані стосовно результатів проміжного оцінювання, зокрема часткові показники по блокам та інтегральний показник по кожному із підприємств, що піддано аналізу, представлено в Додатку Г (табл. Г1-Г5).

Таблиця 2.13

Вихідні дані торговельних підприємств, що склали вибірку для аналізу

Загальні відомості	Підприємство				
	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	ТОВ «РУШ»
Назва підприємства					
Дата заснування	2008	2008	2002	1998	2002
Тип підприємства	Торговельне підприємство з іноземними інвестиціями	Торговельне підприємство з іноземними інвестиціями	Торговельне роздрібне підприємство	Торговельне підприємство (входить до складу Fozzy Group)	Торговельне роздрібне підприємство
Формат торгівлі	Супермаркети, торгові центри, дискаунтери, мінімаркети, магазини біля дому, магазини	Супермаркети, гіпермаркети, точки видачі замовлення, Outlet-формати	Мінімаркети, магазини біля дому	Супермаркети, делікатес-маркети	Дискаунтери, магазини
Торговельна спеціалізація	Продукти харчування, товари повсякденного попиту	Продукти харчування, товари для дому	Продукти харчування, товари першої необхідності	Продукти харчування, імпорتنі делікатеси, товари для дому	Косметика, парфумерія, аксесуари, засоби для догляду, побутові товари
Кількість торговельних точок	95	34	362	312	1100
Ціновий сегмент	Середній	Середній та високий	Середній	Середній і середньо-преміум	Середній і економ-середній

Джерело: узагальнено автором на основі [58; 160; 135; 59; 109].

Проаналізуємо отримані дані (рис. 2.10 та табл. 2.14) та порівняємо їх за рівнями ефективності (табл. 2.15):

Табл. 2.14

Градація рівнів ефективності маркетингової стратегії підприємства

Діапазон балів	Рівень ефективності маркетингової стратегії
< 20	Критично низький рівень ефективності маркетингової стратегії
20-39	Низький рівень ефективності маркетингової стратегії
40-59	Середній рівень ефективності маркетингової стратегії (із необхідністю перегляду стратегії)
60-74	Достатній рівень (із необхідністю оптимізації певних аспектів) ефективності маркетингової стратегії
75-89	Високий рівень ефективності маркетингової стратегії
≥ 90	Оптимізована маркетингова стратегія з високим потенціалом розвитку

Джерело: авторська розробка.

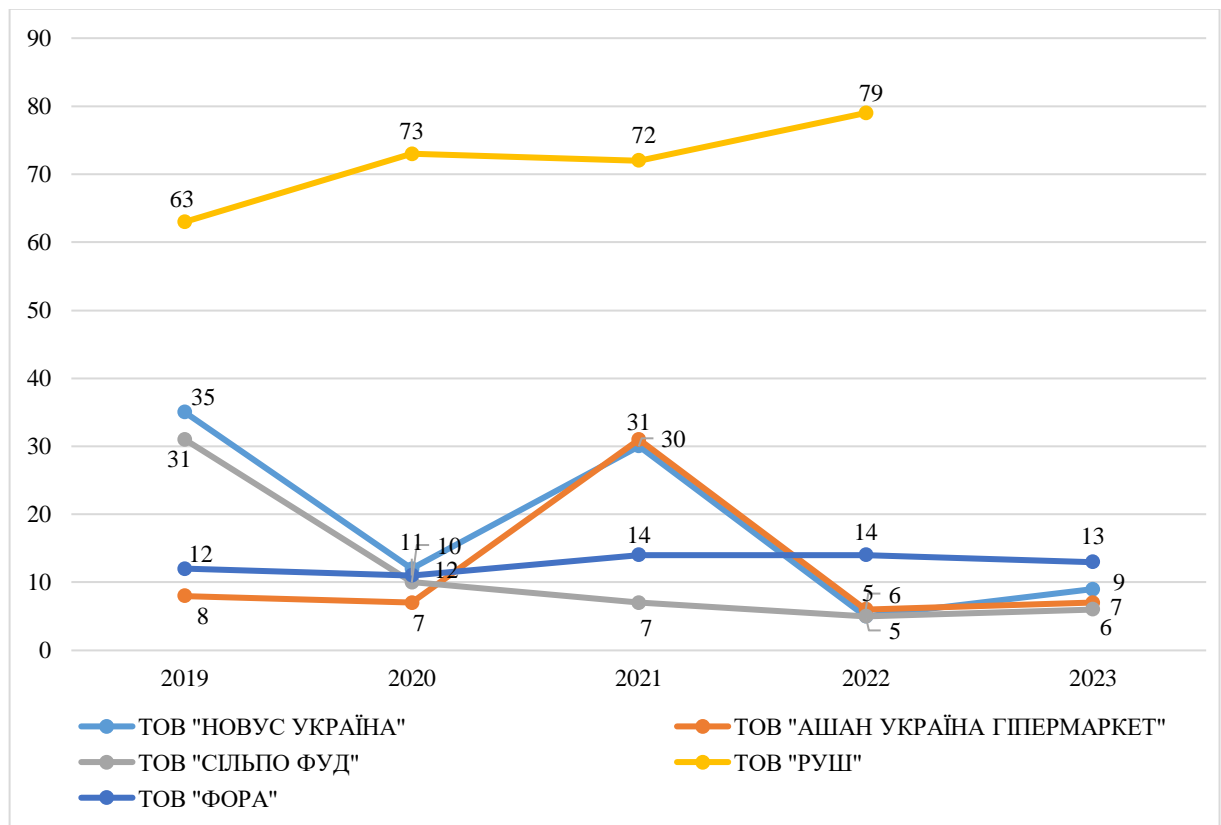


Рис. 2.10. Результати оцінювання стратегій маркетингового розвитку сформованої вибірки торговельних підприємств, балів

Джерело: розраховано і систематизовано автором.

Таблиця 2.15

Результати оцінювання стратегій маркетингового розвитку сформованої вибірки торговельних підприємств протягом 2019-2023 рр., балів

Рік	Підприємства, що складають вибірку				
	ТОВ "НОВУС УКРАЇНА"	ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"	ТОВ "СІЛЬПО ФУД"	ТОВ "РУШ"	ТОВ "ФОРА"
2019	35	8	31	63	12
2020	12	7	10	73	11
2021	30	31	7	72	14
2022	5	6	5	79	14
2023	9	7	6	Дані відсутні	13

Джерело: розраховано і систематизовано автором.

Проаналізуємо результати оцінювання по кожному із підприємств. За результатами оцінювання ТОВ "РУШ" є єдиним підприємством, що за рахунок правильно налагодженого процесу управління маркетинговою діяльністю отримало змогу перейти від достатнього до високого рівня ефективності маркетингової стратегії. Такий результат передусім є наслідком високої результативності операційних маркетингових рішень.

Крім того, знижена фінансова залежність від кредитних коштів, дозволяє ТОВ "РУШ" більше орієнтуватися на власні фінансові рішення, ніж сторонні рекомендації. Крім вищезазначеного, зауважимо, що за результатами оцінки ТОВ "РУШ" є другим у рейтингу підприємством, яке активно реінвестує чистий прибуток у розвиток.

Такий результат став закономірним проявом низки виважених маркетингових рішень, прийнятих керівництвом ТОВ "РУШ" [250; 51; 175; 111; 197]. Передусім ТОВ "РУШ" зробила акцент на формуванні та закріпленні власного бренду за рахунок активної пропозиції товарів під власними торговими марками. Наприклад, починаючи із початку війни в Україні кількість ВТМ ТОВ "РУШ" зросла на 11 %. Регіонально ВТМ охопили як близькі географічно країни ЄС, так і КНР, Корею та Таїланд, загалом відповідаючи на те, на які країни походження продукції орієнтується їхня цільова аудиторія.

По-друге, відзначимо безперервний процес зміни маркетингової тактики ТОВ "РУШ", що дозволяє підприємству реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Із початком війни підприємство зосередилося на тому, аби зберегти життєздатність підприємства, одночасно приділяючи увагу ступеню задоволеності потреб покупців. Поступово адаптувавшись, ТОВ "РУШ" прийняло рішення відновити використання адаптованих стратегій розвитку, які б дозволили йому відновити конкурентні позиції підприємства на ринку. У цьому контексті перевагу було надано більш консервативному ресурсорієнтованому підходу, за якого підприємство намагається використовувати вже освоєні маркетингові інструменти, а також максимально ощадливо використовувати доступні ресурси. Розуміючи, що в умовах воєнного стану купівельна спроможність населення впала (а покупці першочергово намагаються задовольнити нагальні потреби), ТОВ "РУШ" прийнято рішення орієнтуватися на більш нижчі цінові сегменти, сформувавши більш доступний товарний асортимент.

Внаслідок падіння платоспроможного попиту перед підприємством постало завдання підтримки належного рівня власної прибутковості за рахунок використання нецінових факторів конкуренції: так, комплекс послуг, які надаються у мережі магазинів EVA, було розширено; акцент взаємодії зроблено на підтримці комунікації, заснованої на емпатії та розумінні потреб покупців та трендів, що формуються на їх основі. У результаті, ТОВ "РУШ" отримало змогу поєднати клієнтоорієнтованість, доступність асортименту та адаптивне управління, укріпивши власну маркетингову стратегію розвитку.

Водночас низку оперативних рішень ТОВ "РУШ" можна вважати недостатньо неефективними в контексті підтримки довгострокового маркетингового розвитку. Насамперед обмежене фізичне розширення торговельної мережі за рахунок фізичних точок продажу хоча й компенсується намаганнями підприємства розвивати електронну торгівлю, залишається фактором, що обмежує можливості до розвитку. Форматні експерименти мережі, спрямовані на тестування ефективності продажів обмеженої кількості

категорій товарів (зокрема, в контексті beauty lab, де реалізується переважно декоративна та доглядова косметика) [210]. Крім того, подекуди недостатній розвиток «м'яких навичок» співробітників разом із підвищеним фінансовим навантаженням негативно впливає на реалізацію прийнятих маркетингових стратегій. Крім того, подекуди недостатній розвиток «м'яких навичок» співробітників разом із підвищеним фінансовим навантаженням негативно впливає на реалізацію прийнятих маркетингових стратегій.

Для того, аби певним чином зміцнити маркетингову стратегію ТОВ «РУШ» нами запропоновано реалізацію низки маркетингових заходів, у тому числі:

- урізноманітнити портфель товарів, що пропонуються ТОВ «РУШ», шляхом розширення асортиментного переліку товарів, що реалізуються як ВТМ;
- використовувати штучний інтелект для прогнозувати споживчої поведінки на основі аналізу інформації про покупця, отриманої як із фізичних, так із цифрових точок взаємодії. Така персоналізація дозволить не лише пропонувати відповідні запитам покупця товари, але й передбачати можливу потребу;
- розширювати кількість зон самообслуговування у торгових точках, які дозволяють отримати таку послугу не лише у великих містах, але й населених пунктах із меншою щільністю населення, а також у магазинах більш малих форматів;
- проведення маркетингових досліджень з метою подальшої мікросегментації цільової аудиторії, що врахує не лише офлайн-, але й онлайн-поведінку та дозволить врахувати менш очевидні відмінності цільової групи;
- розробка скриптів комунікації із клієнтами, які враховуватимуть різні цільові аудиторії, а також будуть спрямовані на реалізацію окремих етапів здійснення покупки. Головна мета таких скриптів – надати персоналізований досвід покупцям протягом всього етапу здійснення покупки;
- підтримка позитивного омніканального досвіду покупців, де фізичні магазини будуть цифрові канали продажів будуть органічно поєднані (зокрема, за рахунок вирішення проблеми використання накопичених бонусів через програму лояльності EVA Мозаїка, якими на сьогодні можна скористатися лише офлайн);

- покупці більш схильні до здійснення повторних покупок, якщо їхній досвід покупки був позитивним та таким, що запам'ятовується. ТОВ «РУШ» бажано інвестувати в маркетингові інструменти, що покращать клієнтський досвід, зокрема, через навчання персоналу, надання персоналізованих пропозицій, спонукання споживачів ділитися враженнями від процесу покупки в соцмережах, поширювати позитивний досвід через «сарафанне радіо» тощо;
- створення короткострокових та довгострокових партнерств, залучення амбасадорів бренда, підтримка соціальних ініціатив, які знаходять позитивний відгук у цільовій аудиторії;
- використання фізичних торговельних точок як майданчиків для тестування та експериментів: симуляція нових торговельних форматів, тестові продажі нових товарів, застосування А/В-аналізу для оцінки найбільш привабливих зон для розміщення товарів.

Маркетингова стратегія розвитку ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» виявилася низькоефективною, досягаючи критичного рівня ефективності у періоди криз. Хоча аналіз і свідчить про намагання підприємства відновлюватися, наразі відсутні підстави для досягнення середнього або навіть достатнього рівня ефективності маркетингових рішень.

Зауважимо, що початкові високі значення індексу наряду із спробами підприємства адаптуватися до нових реалій роботи свідчать, що маркетингова стратегія ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» володіє низкою сильних сторін [149; 126; 136; 226; 225; 209; 1]. Передусім підприємство сформувало власний бренд, поєднавши його із емоційною складовою (наприклад, через девіз «Робимо, бо любимо»). Клієнтоорієнтований підхід, що враховує потреби покупців та їхні зміни під час воєнного стану, дозволив врахувати ці дані при побудові бренду, що засновано на довірі. Підприємство активно використовує як традиційні маркетингові інструменти, так і активно розвивається в соцмережах та через власний вебсайт. Більш того, підприємство намагається розвивати омніканальну торгівлю (наприклад, організовуючи доставку товарів, замовлених на власному веб-ресурсі Zakaz.ua).

Орієнтуючись на збільшення малих торгових форматів (наприклад, магазинів формату «біля дому» Mi Market), підприємство має плани й надалі збільшувати географічне охоплення. І хоча під час війни всі старання концентруються саме на м. Києві та Київській області, підприємство має плани розширити її й на інші регіони.

Пошкоджені внаслідок воєнних дій будівлі магазинів реконструюються або повторно запускаються у нових точках, тим самим дозволяючи підтримувати присутність на ринку. Крім того, підприємство експериментує із торговельними форматами, наприклад, шляхом відкриття у 2023 році перших дискаунтерів «Хапайка». Залучення покупців та їх прихильність до мережі Novus пояснюється передусім застосуванням гнучких інструментів ціноутворення, де попит на товари, чутливі до зміни ціни, підтримується промоакціями та іншими заходами стимулювання купівлі товарів.

Разом з тим, отримання низьких оцінок підприємство було цілком закономірним через те, що більше 75 % усіх торгових точок функціонує у м. Києві та Київській області. Тобто підприємство, навіть маючи плани щодо розширення мережі на інші регіони, відкладає це рішення через фінансові складнощі та встановлюючи пріоритети на вирішення більш нагальних питань. У результаті це свідчить про те, що ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у своїх маркетингових ініціативах більше спрямовується на надання тактичної відповіді на ринкові зміни, ніж намагається реалізувати маркетингову стратегію розвитку. Крім того, якщо таку стратегію і сформовано, зовнішні ставлять під загрозу її практичну реалізацію. Іншими словами, існуюча маркетингова стратегія розвитку ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є недостатньою для формування адекватної та адаптивної відповіді підприємства на виклики війни, а також потребує переосмислення для того, аби зробити її інструментом довгострокового розвитку.

Розглядаючи шляхи переосмислення існуючої стратегії, доцільними для ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» вважаємо реалізацію таких заходів:

- реорганізувати простір фізичної взаємодії із покупцями, який би повною мірою відобразив зусилля із ребрендингу, а також поглибив позиціонування підприємства;
- провести цикл навчання та підвищення кваліфікації персоналу, які стануть своєрідними амбасадорами бренду підприємства, поширюючи його цінності серед покупців;
- через переважну концентрацію мережі фізичних точок у м. Києві та Київській області підприємству варто розглянути можливість проведення мікросегментації цільової аудиторії, враховуючи не лише географічні критерії, але й споживчу поведінку. У результаті можна очікувати, що існуючий асортимент та цінова політика будуть змінюватися в залежності від нової цільової аудиторії, спричиняючи пошук підприємством нових способів, форматів та тактик взаємодії із покупцями;
- розвивати географічну присутність на інші регіони із високим потенціалом привабливості та достатньою цільовою аудиторією;
- переглянути ефективність поточних маркетингових витрат, розрахувати рентабельність коротко- та довгострокових інвестиційних рішень. Крім того, підприємству варто переглянути потенціал використання фізичних та цифрових каналів просування, оцінивши вартість залучення покупців на кожному із етапів його використання. У результаті, це дозволить оптимізувати структуру маркетингових витрат, а вивільнені кошти спрямувати на розвиток;
- через зниження купівельної спроможності покупців доцільно переглянути політику ціноутворення та існуючу програму лояльності (у частині відповідності програмам конкурентів, доступним на ринку з метою пошуку унікальних переваг, які дозволять покупцям здійснювати вибір на користь ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»). Крім того, доцільно розглянути моделі динамічного ціноутворення, особливо для сезонних товарів;
- враховуючи недостатність коштів для підтримки розвитку, доцільно розглянути варіанти зменшення боргового навантаження через реструктуризацію кредитів. Крім того, розглянути шляхи підвищення рентабельності, передусім за рахунок продажів товарів;

- розвивати партнерства, у тому числі з виробниками товарів, які дозволять створювати унікальні колаборації. Уваги заслуговує також можливість розробки спільних програм бонусів між ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та банківськими установами, які дозволять створити унікальні програми лояльності та реалізовувати промоакції.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ» дозволив визначити маркетингову стратегію розвитку даного підприємства як переважно критичну за ступенем ефективності. Переживання двох послідовних кризових періодів зафіксувало інтегральний показник підприємства на рівні 6-8 балів. Навіть стрибкоподібне зростання показника у 2021 році до 31 бала, хоча і засвідчило успішність спроб підприємства покращити операційну діяльність, було радше винятком. Однак, відзначимо, що стратегічну позицію багато в чому було покращено за рахунок низки операційних рішень [134; 180; 29; 145; 57]. У результаті, із початком війни маркетингові позиції підприємства відкинуло до рівня 2019-2020 років.

Крім того, перехід до більш економічно обґрунтованих магазинів формату «точка видачі замовлення» та «магазин біля дому», які дозволили підтримувати постійний асортимент (до 600 одиниць товарів). Ключовим сегментом тут стали товарів ВТМ нижніх цінових сегментів. Крім того, такі формати дозволили покупцям забирати онлайн-замовлення, забезпечивши омніканальність.

Водночас, ускладнена робота тих торгових точок, що залишилися, негативно відображається на оперативній ефективності роботи мережі. Спроби керівництва переглянути попередню стратегію реалізувалися в намаганні «оздоровити» її [119], однак результати залишаються нестабільними, що і відображено у значеннях показника.

Вбачаємо логічними низку рекомендацій, які сприятимуть тому, що маркетингова стратегія ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ» набуде більшої ефективності:

- удосконалити систему збору та аналізу даних, аби зробити контроль за витратами більш жорстким і цілеспрямованим. Наявні боргові зобов'язання варто реструктурувати із паралельною оптимізацією поточних витрат. Активний маркетинговий інструментарій варто переглянути та оцінити в залежності від рівня витрат та віддачі. У результаті, підприємство отримує змогу обрати ті інструменти, що можуть бути масштабовані без значних інвестиційних вкладень. У цьому контексті перспективними є саме розвиток онлайн-присутності (з особливим акцентом на власний вебсайт та присутність у соціальних мережах);

- відобразити сучасні тенденції у позиціонуванні підприємства так, аби знайти позитивний відгук у покупців. Для цього здійснювати збір інформації через опитування покупців, аналіз ринку, так і «слухання» у соціальних мережах. Доцільним є оновлення рекламних матеріалів, зміну маркетингових повідомлень з тим, аби зробити їх більш соціально орієнтованими;

- поглиблювати маркетингову омніканальну стратегію підприємства. Основою для змін має стати саме зворотний зв'язок від покупців, отриманий через маркетингові дослідження. Варто розглянути партнерство із сервісами доставки для створення персоналізованих пропозицій. Підприємству варто розглянути можливість розробки багаторівневої програми лояльності, яка б не лише працювала з накопиченнями, але й нараховувала персональні знижки та бонуси за онлайн-активність.

Відзначимо критично низький рівень ефективності маркетингових зусиль, спрямованих на розвиток ТОВ «ФОРА». Хоча показники і стабільні, їх рівень є загрозливо низьким, а ознак для зміни ситуації не спостерігається. Існуючий маркетинговий інструментарій мережі необхідно піддати перегляду. Хоча підприємство й намагається рухатися у цьому напрямку за рахунок переосмислення стратегічних обіцянок, очевидно, що цього недостатньо, аби якісно відзнятися від конкурентів, що пропонують аналогічні товари [101;123].

Маркетингова стратегія підприємства, тим не менш, відрізняється декількома позитивними аспектами. Підприємство продовжує запускати нові торгові точки, притримуючись традиційного формату «магазин біля дому».

ТОВ «Фора» експериментує з цифровими інструментами та розвиває онлайн-присутність через власний вебсайт. Належність ТОВ «Фора» до Fozzy Group дає змогу підприємству мати доступ до централізованої логістики.

У той же час маркетингові повідомлення цільовій аудиторії підприємства не враховують мотивацію та запити різних цільових груп. Частково причина полягає у використанні підприємством «шаблонних» маркетингових інструментів, які не дозволяють виділити підприємство серед конкурентів. Крім того, структура асортименту товарів подекуди не відповідає запитам клієнтів, які шукають більш дешеві альтернативи. Іншими словами, маркетинг підприємства не відповідає повною мірою реаліям ринку.

Для виправлення цієї ситуації ТОВ «ФОРА» варто зосередити увагу на отриманні комерційного результату, а всі маркетингові інструменти спрямувати на вирішення цього завдання. Увага до маркетингових інструментів, які довели свою ефективність наряду із застосуванням «нестандартних» підходів дозволить виділити мережу серед конкурентів. Формат магазинів, через які підприємство пропонує власні товари, може бути переглянуто щодо відповідності локальній аудиторії. Підприємству також варто розглянути поглиблення онлайн-присутності, а також диверсифікацію цифрових інструментів, які дозволять найбільш повно оцінити різницю у тому, як різні сегменти клієнтів реагують на маркетингові повідомлення [101; 123; 137].

Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО ФУД» попри початково високі значення, відобразила різке та довготривале падіння ефективності. Сильною стороною маркетингової стратегії підприємства є емоційна складова, яка обумовлює позитивні враження покупців від взаємодії із брендом [110; 58].

Сформований бренд підприємства є впізнаваним, легко диференціюється від інших конкурентів, а також має високу капіталізацію. ТОВ «СІЛЬПО ФУД» також підтримує тренд омніканальності, що став дедалі поширенішим серед вітчизняних ритейлерів, а цифрові технології інтегруються в маркетингові рішення.

Негативні аспекти призвели до того, що фактичний прибуток від продажу товарів постраждав на початку війни. Відзначено неефективність маркетингових витрат щодо заявлених цілей (тобто в операційній діяльності маркетингові інструменти не досягали бажаної віддачі). Підприємство також відзначило фінансовий тиск та зниження ліквідності, що спричинило перегляд інвестицій, які можливо спрямувати на маркетинг.

Першочерговими заходами вбачаємо встановлення адекватних показників результативності маркетингових заходів (які в іншому випадку будуть оперативно переглядатися та коригуватися). Застосування чіткого фінансового моніторингу над витраченими коштами дозволить певним чином стабілізувати структуру маркетингових витрат. І хоча підприємство має підтримку від споживачів у вигляді їхньої лояльності, будь-які зміни споживчої поведінки повинні вчасно відображатися на тактиці та стратегії маркетингу. Крім того, підприємству варто створити гнучкий антикризовий план дій, для того, аби мати змогу швидко переформатувати комунікації та підтримати взаємодію з покупцями.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств можемо стверджувати, що ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається здатністю компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стійку операційну результативність, формувати глибокий довгостроковий зв'язок зі споживачем за одночасного закладення основ для довгострокового розвитку. Попри високий рівень креативності та стратегічної візійності підприємств, діяльність яких було піддано аналізу, інтегральні показники ефективності маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств свідчать про дисбаланс між ідеологічною концепцією і її практичною реалізацією. У цьому контексті ключовим викликом для роздрібних мереж є досягнення стійкої синергії між привабливістю бренду, фінансовою збалансованістю маркетингових інвестицій та чітко вимірюваними результатами на рівні продажу та ринкової позиції.

2.3. Світовий досвід розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств

Діяльність торговельних підприємств не реалізується у замкненому просторі, а формується у результаті широкого спектра змін, що відображають глобальні тенденції у соціально-економічних системах. За цих умов стратегічні маркетингові рішення торговельних підприємств виступають не ізольованими управлінськими ініціативами, а радше відображають світові маркетингові процеси, що відчутно змінюють сучасні підходи до формування маркетингових стратегій та їх практичного втілення.

Дослідження світового досвіду розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств є надзвичайно актуальним, адже дозволяє ідентифікувати загальні тенденції управління маркетинговими стратегіями. Аналіз світового досвіду розробки маркетингових стратегій розвитку також може бути корисним через здатність сформулювати цілісне уявлення щодо найкращих практик, які використовуються для досягнення цілей розвитку та підтримки діяльності торговельних підприємств.

На протигагу кількісному нарощенню бюджету, підприємства намагаються оптимізувати структуру маркетингових витрат, аби залучати кошти на маркетингові активності, які доводять свою ефективність на практиці. Подібна практика перегляду маркетингових бюджетів є все більш поширеною практикою, адже дозволяє підвищити шанси торговельного підприємства на виживання.

Останні роки характеризуються стрибкоподібними змінами обсягу інвестицій у сфері маркетингу (рис. 2.11). У той час як докризові показники маркетингових інвестицій коливалися на рівні 10,2-12,1 %, під час пандемії COVID-19 обсяги інвестицій впали до критичного рівня (6,4 %). Хоча динаміка за 2020-2024 роки та свідчить про часткове відновлення показників, їхні обсяги вже не досягають рівня минулих років.

Оптимізація маркетингових бюджетів торговельних підприємств спричинює пошук ними шляхів залучення більш результативних інструментів маркетингу. Все більша частка підприємства вбачає рішення у використанні саме цифрових каналів та інструментарію. Перерозподіл бюджету призводить до того, що більш пріоритетні сфери для виживання підприємства отримують більше коштів, у той час як маркетинг знаходиться на периферії. Зазначимо, що у період криз, а також особливо в післякризовому контексті маркетинг виступає засобом спілкування підприємства із зовнішнім середовищем, а тому зниження обсягів коштів, залучених на його розгортання може призвести до того, що комунікація із споживачами буде порушена. Так як підприємства розуміють потенційні наслідки від таких рішень, поживавлення обсягу фінансування маркетингової діяльності в більш стабільні роки є закономірною реакцією, що свідчить про відновлення підприємств.

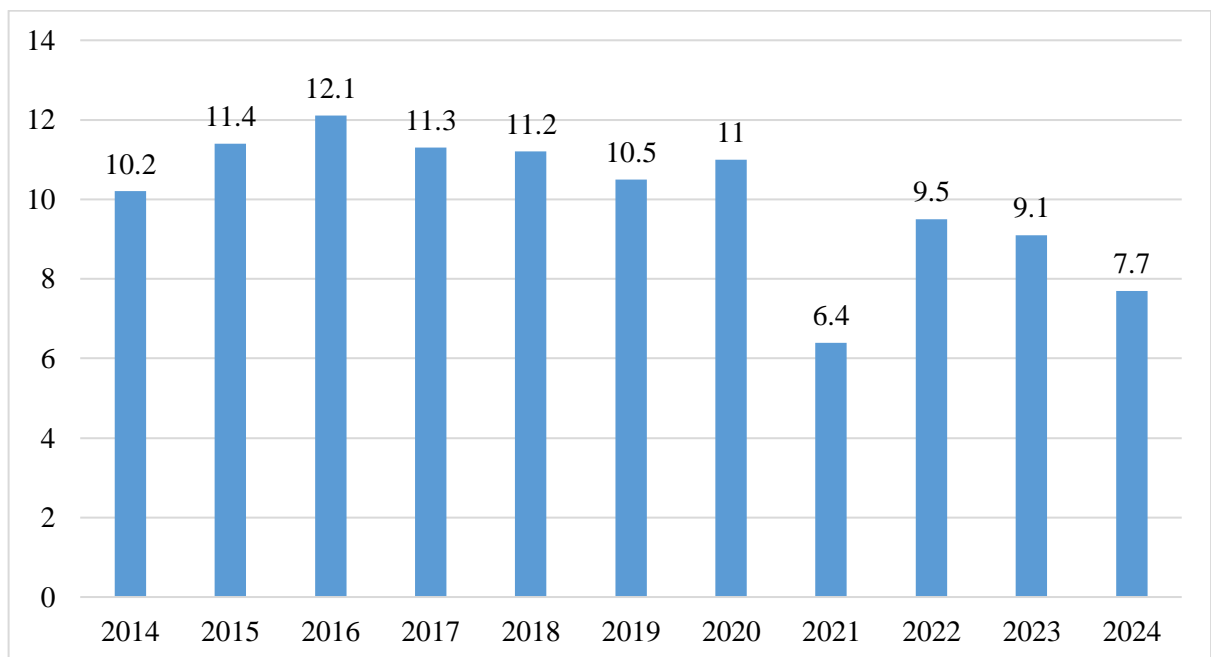


Рис. 2.11. Маркетинговий бюджет компаній у Північній Америці та Європі за період 2014-2024 років, % від загального доходу
Джерело: [224].

Результати дослідження структури маркетингових бюджетів, узагальнених Statista (рис. 2.12), демонструють, що торговельні підприємства у розвинених країнах зміцнюють власні маркетингові стратегії за рахунок

використання маркетингових та цифрових інструментів із високою віддачою та здатністю до масштабування. Згідно із представленими даними, структура маркетингових бюджетів змінюється. Помітне зростання частки витрат на платні медіа (з 23 до 27,9 % протягом 2018-2024 років). Органічне охоплення знижується, тож торговельні підприємства намагаються привернути увагу цільової аудиторії, дедалі активніше використовуючи онлайн-інструменти. На противагу традиційному маркетингу, такий інструментарій є більш результаторієнтованим, піддається вимірюванню та масштабуванню, отже, не лише підвищує ефективність, але й піддається зміні залежно від ситуації на ринку. Підприємства все активніше впроваджують маркетингові технології, частка яких в загальному бюджеті залишається на високому рівні (22-29 %). Наряду зі скороченням витрат на персонал, такі дані свідчать про перехід підприємств більш технологічно спрямованих моделей управління маркетингової діяльністю, за якою великий штат працівників стає менш затребуваним. Серед інших форм залучення компетенцій, які можуть бути застосовані підприємствами, варто виділити аутсорсинг маркетингових функцій, або загальну оптимізацію кадрових витрат у загальному бюджеті.

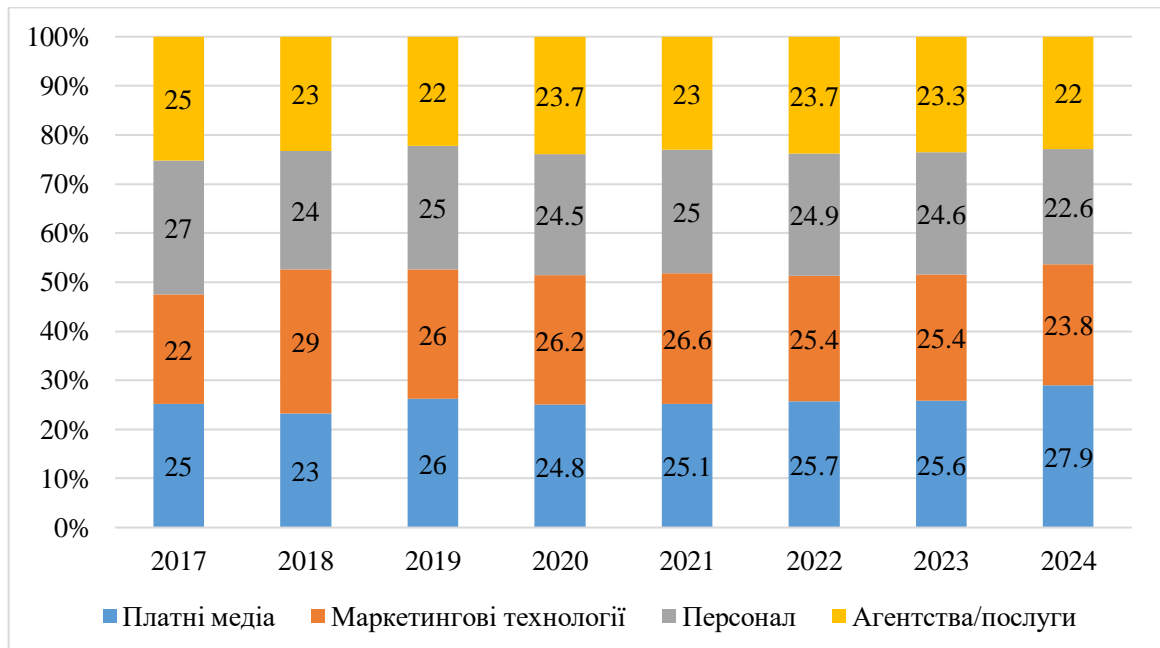


Рис. 2.12. Розподіл маркетингових бюджетів у Північній Америці та Північній і Західній Європі з 2017 по 2024 рік, за сегментами, %
Джерело: [204].

Ідентифікація та аналіз змін, які проваджують торговельні підприємства у власні маркетингові стратегії, дозволяють зрозуміти вектори залучення маркетингових концепцій та пріоритети, якими послуговуються торговельні підприємства. Розглянемо їх детальніше [215; 221; 223; 233]:

1. Покупець стає центром маркетингової стратегії, формуючи ключові орієнтири та змушуючи підприємства переглядати торговельні пропозиції.

2. Трансформація фізичного торговельного простору для покращення клієнтського досвіду, де фізичні торговельні точки із місць виключно продажу товарів перетворюються на емоційні центри досвіду, ефект від яких не може бути порівняний із онлайн-купівлею товарів:

- переосмислення ролі фізичного простору торговельної точки як центру досвіду;
- розширення форматів торговельних точок для посилення бренд-архітектури;
- розвиток партнерських альянсів, спрямованих на співпрацю у фізичному просторі.

3. Інтеграція традиційної та цифрової торгівлі в єдиний клієнтський простір:

- збільшення інвестицій у маркетингову діяльність підприємств, зокрема в дослідження та розробку;
- інноваційна спрямованість маркетингових стратегій;
- розвиток омніканальних рішень із залученням фізичної та цифрової торгівлі;
- інтеграція торговельних підприємств в локальні та світові екосистеми.

4. Інтеграція принципів, цінностей та етики сталості, а також соціальної відповідальності в маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств:

- інтеграція ESG-підходів у маркетингові стратегії торговельних підприємств із фокусом на сталих, етичних та соціально-відповідальних аспектах;

- використання інструментів ціннісного диференціювання на протигагу ціновій конкуренції.

5. Посилення стратегічного значення бренда в побудові маркетингових стратегій торговельних підприємств:

- зростання стратегічної ролі бренду торговельних підприємств;
- глобалізаційна активність та масштабування торговельних мереж з особливою увагою до локалізації бренду;
- використання гнучкого ребрендингу як відповіді на зміни споживчих вподобань;
- розширення форматів торговельних точок для посилення бренд-архітектури.

Торговельні підприємства все частіше розглядають витрати на маркетинг, а також дослідження та розробку як інвестиції в довгостроковий розвиток. За даними Statista, світовий обсяг витрат на рекламу та маркетинг за останні роки демонструє зростання, та до 2025 року досягне майже 1,9 трлн доларів США (рис. 2.13): наявне зростання стратегічної ролі маркетингу в діяльності підприємств, які здійснюють все більше інвестицій в побудову довготривалих відносин із покупцями доводить глобальну переорієнтацію підприємств на клієнтоорієнтовані підходи, особливо в секторі торгівлі.

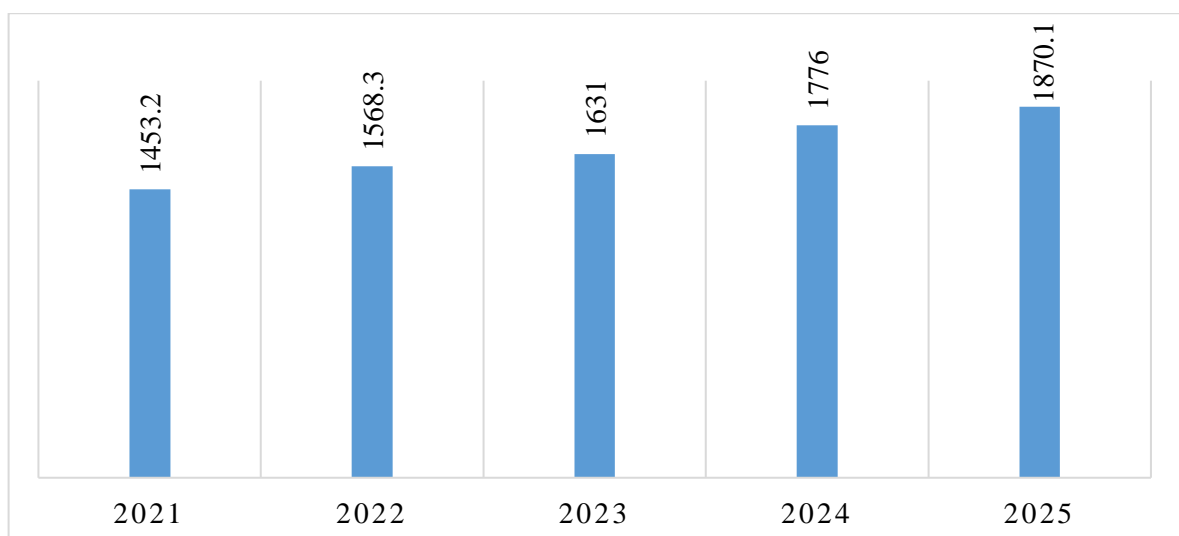


Рис. 2.13. Світові витрати на рекламу та маркетинг за 2021-2025 роки, млрд доларів США

Джерело: [203].

Стабільне зростання доходів на світовому ринку маркетингових досліджень протягом останніх років (рис. 2.14) свідчить про стійке зростання даної галузі, відображаючи тренд до зростання ролі аналітики та обґрунтованих рішень при формуванні маркетингових стратегій сучасних торговельних підприємств.

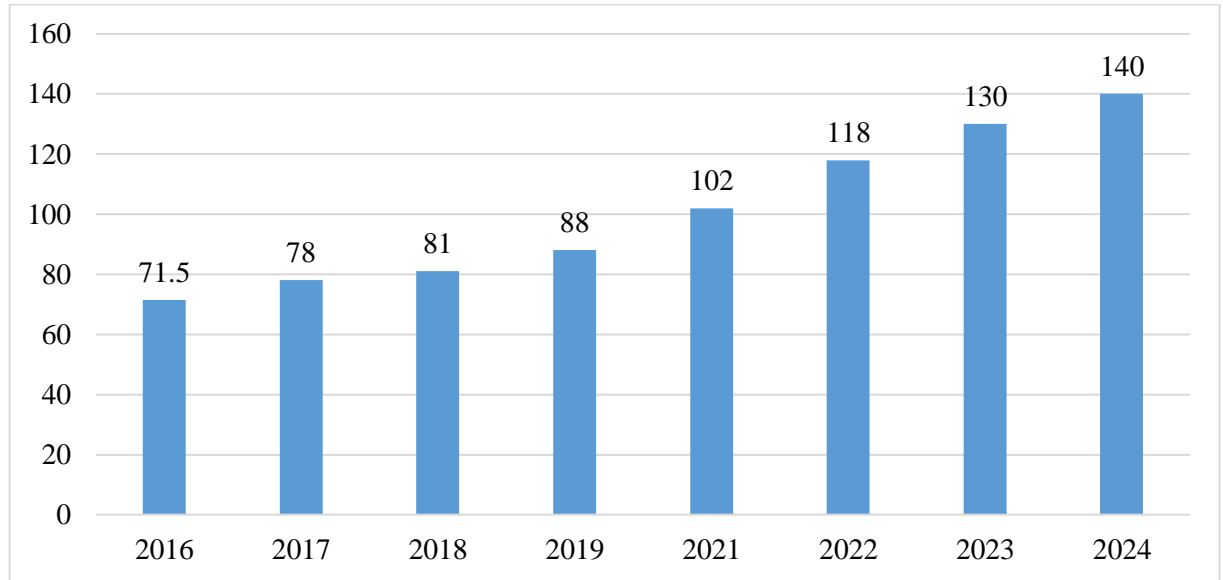


Рис. 2.14. Світовий дохід на ринку маркетингових досліджень протягом 2016-2024 років, млрд доларів США

Джерело: [4].

Така тенденція може вказувати на еволюцію торговельних маркетингових стратегій у бік фактоорієнтованого управління, за якого фактичні дані стають пріоритетним джерелом для формування маркетингової відповіді. Орієнтованість на дані у контексті маркетингових стратегій підприємств у розвинених країнах проявляється передусім через активні інвестиції у первинні маркетингові дослідження. Зокрема, 43% керівників маркетингового напрямку спрямовують маркетинговий бюджет на поглиблення розуміння клієнтів, дослідження сегментації та споживчого досвіду [2; 220]. У цілому, такий розподіл бюджету та специфіка фокусу керівництва маркетингових відділів демонструє перехід до маркетингових стратегій, що дедалі більше формуються на основі емпіричних спостережень, а не узагальнених, орієнтованих на інтуїцію даних.

Останніми роками витрати на цифрове просування товарів зросли проти традиційних офлайн-інструментів, змусивши торговельні підприємства переглядати власні маркетингові стратегії. Цифрова реклама є головним драйвером зростання (рис. 2.15), залучаючи найбільшу частку витрат на рекламу. Особливу динаміку зростання даний сектор продемонстрував у 2021 році. На противагу цьому, традиційні інструменти реклами втрачають популярність серед підприємств, досягнувши рекордного негативного результату у 2020 році (-16,4 %), дещо вирівнявшись протягом декількох наступних років. Аналітика за цей період демонструє: за аналогічний період маркетингові витрати на традиційні медіа зросли на 9 % [190]. Такі суперечливі тенденції свідчать про наступне: маркетингове просування дедалі більше схиляється до цифрових інструментів, змушуючи підприємства переосмислювати шляхи комунікації із покупцями.

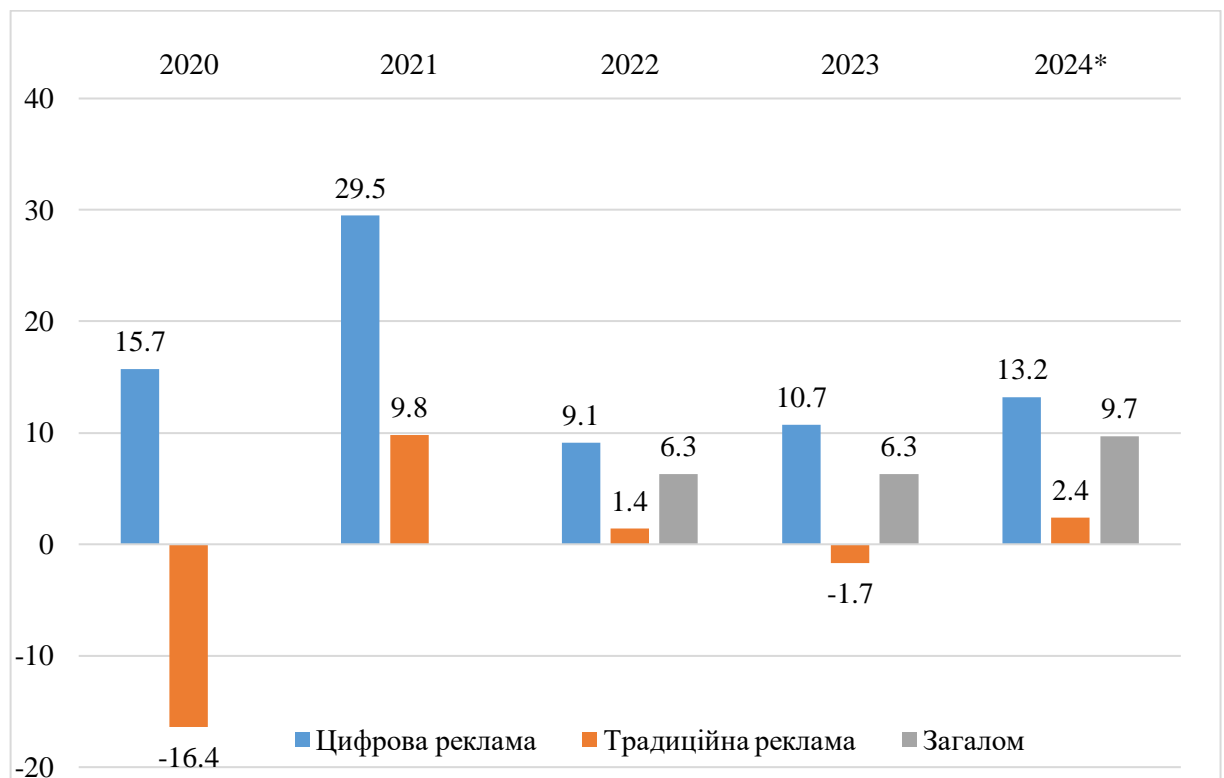


Рис. 2.15. Зміни світових витрат на цифрову та традиційну рекламу за 2020-2024 роках, %

* – прогнозне значення.

Джерело: [190; 186].

Згідно з прогнозами Statista, до 2029 року обсяг світових витрат на цифрову рекламу перевищить 1002,78 млрд доларів США (табл. 2.16). Аналізуючи дані таблиці помітне стрімке зростання витрат на цифрову рекламу, що свідчить про цифровізацію маркетингових стратегій торговельних підприємств, які все активніше спрямовують витрати на освоєння цифрових технологій. На підтвердження тенденції до поширення електронної комерції, помітне домінування пошукової реклами в структурі світових витрат, адже торговельні підприємства повинні оптимізувати вебплатформи для пошукових систем, аби конкурувати за кращі позиції у процесі пошуку товарів та послуг покупцями через ці системи. Покупці дедалі активніше реагують на візуальні стимули, що обумовлює зростання витрат на відеоконтент, та дещо менше - на банерну рекламу. Але такі зрушення у світовій структурі витрат на цифрову рекламу є прямим свідченням стратегічної переорієнтації торговельних підприємств на онлайн-комунікацію.

Таблиця 2.16

*Світові витрати на цифрову рекламу за форматами взаємодії
у 2019-2029 роках, млрд доларів США*

Показник	Роки										
	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*
Загальні витрати, млрд доларів США	346,25	412,62	538,06	579,31	637,87	703,41	766,62	828,74	889,55	947,94	1002,78
Пошукова реклама	149,39	169,59	230,91	253,29	281,71	316,3	351,55	386,73	421,03	453,60	483,55
Відеореклама	75,20	106,46	147,38	158,83	173,5	191,35	207,52	223,51	239,09	254,01	267,98
Банерна реклама	102,60	117,80	139,87	147,04	161,61	174,1	185,44	195,96	206,45	216,92	227,40
Оголошення	19,06	18,77	19,90	20,15	21,05	21,66	22,11	22,54	22,98	23,41	23,85

* – прогнозні дані.

Джерело: узагальнено автором на основі [191].

На противагу електронній комерції, що активно розвивається, підприємства продовжать використовувати фізичні точки продажу, де можна сформувати лояльність споживачів, а також сформувати цільову аудиторію. Результати опитування Bain and Aptos свідчать, що близько половини (42 %)

опитаних покупців сприймають фізичні магазини як простір для формування особистої думки про бренд [200]. Якщо досвід офлайн-покупки є позитивних, ще 38 % покупців схильні здійснити купівлю товарів у фізичних точках [200].

Однак маркетингові стратегії, що демонструють свою ефективність при офлайн-взаємодії з покупцями, найчастіше неадаптовані до електронних форм торгівлі. Тому, наприклад, у США серед 96 % покупців, що купували товари онлайн, 65 % свого бюджету вони продовжували витрачати в онлайн-точках [5].

У результаті, фізичні точки продажу хоча і залишатимуться важливим елементом маркетингової екосистеми підприємства, потребують реінтеграції за рахунок розробки омніканальних стратегій [249]. Такі стратегії дозволять підприємству отримати переваги від реалізації товарів та послуг через обидва канали.

Клієнтоорієнтованість, на противагу мотивам максимізації прибутку, стає основою для побудови маркетингових стратегій, за рахунок яких підприємства планують розвиватися. Близько 40 % підприємств вважають, що метрики, залучення клієнтів та їх утримання стають найважливішими, і саме на них варто орієнтуватися при побудові довготривалих взаємовідносин із покупцями [2; 3]. На підтвердження цього, звіт Kelton засвідчив, що понад третина респондентів, опитаних у межах дослідження у 2020 році, вказали, що пріоритетними стратегічними цілями маркетингу залишаються покращення клієнтського досвіду, залучення нових та утримання наявних покупців [2; 3]. Підтримуючи клієнтоорієнтованість, ми насамперед розуміємо, що зміні будуть піддаватися як саме планування такої взаємодії, так і її безпосередня реалізація, особливо в частині фізичних продажів. У цьому контексті торговельний простір стає безпосереднім центром взаємодії з брендом, за якого рекламні матеріали є лише доповненням.

Емоційні драйвери ефективно адресуються торговельними підприємствами цільовій аудиторії, наголошуючи на здатності продукції підприємства задовольнити не лише фізичні, але й психоемоційні потреби. Здійснюючи зсув від логічного до емоційного сприйняття бренда, підприємство

таким чином намагається максимізувати лояльність покупців. Так, зростання продажів близько на чверть завдяки використанню емоційності покупців є цілком досяжною метою [7]. Дослідження підтверджують ефективність подібних рішень: до 70 % цільової аудиторії, на яку було спрямовано повідомлення із емоційними подразниками, у подальшому позитивно ставилася до купівлі товарів підприємства, яке поширювало подібні повідомлення [7]. У результаті, планування комунікації зі споживачами повинне бути збалансоване за рахунок узгодження логічних та емоційних стимулів.

Технологічні інновації активно інтегруються у фізичний простір торговельних підприємств, які відзначають зростання ступеню впливу технологій на процес купівлі у фізичному магазині. Досвід цифровізації у магазинах США демонструє: найбільшу віддачу підприємства отримали від інтеграції цифрових програм лояльності та надання можливості покупцям використовувати Wi-Fi-мережі (аби використовувати дані про поведінку споживачів) [200]. До того ж покупці були більш задоволені здатністю самостійно оплачувати товари в зонах кас самообслуговування [200]. Разом із вищезазначеними рішеннями поширення набувають системи безконтактної оплати, цифрові екрани, системи доповненої реальності для тестування товарів [231; 253; 189]. Усе вищеперераховане лише підкреслює: отримання покупцем більшої свободи дій за рахунок інтегрованих у торговельний простір технологій позитивно відображається на можливості підтримати особистий досвід, а також пропонувати більш персоніфіковані пропозиції.

Крім бажання отримувати персоніфіковані пропозиції, покупці дедалі частіше бажають самостійно приймати участь у персоналізації товарів. У такому випадку, рішення підприємства йти на зустріч, пропонуючи такий досвід, знаходить позитивний відгук. Наприклад, можливість покупців персоналізувати певні позиції асортименту Nike (за рахунок технології NIKEiD та онлайн-консультацій) дала підприємству можливість запропонувати товари без аналогів на ринку, одночасно уникнувши економічно необґрунтованих експериментів, які, в іншому випадку, могли не знайти відгуку від цільової

аудиторії. Навіть безпосередня присутність покупця в магазині може бути переосмислена за допомогою технологій. Аналіз поведінки покупців у магазинах мережі Walmart за рахунок рішень штучного інтелекту дозволив оцінити, наскільки оптимізовано обсяг товарів та їхнє розташування у торговій залі [8]. Приєднання історії попередніх покупок для тих покупців, що користуються програмами лояльності, дозволило поєднати результати аналізу, спрогнозувавши, як зміниться активність при змінах у торгових приміщеннях. На додачу до цього, безпосереднє розпізнавання настрою покупців за допомогою технологій розпізнавання обличчя дозволило покращити купівельний досвід, безпосередньо не контактуючи із самими покупцями. На противагу попереднім рішенням, мережа Zara застосувала технологію доповненої реальності, яка дозволила «оживити» манекени із представленою колекцією одягу завдяки смартфонам покупців [6; 206].

Вищезазначені та подібні практики є свідченням активного переосмислення ролі фізичного простору торговельної точки як центру споживчого досвіду.

Розширення форматів торговельних точок є стратегічним кроком торговельних підприємств у відповідь на зміну потреб споживачів. Розширення форматів передбачає не лише фактичне збільшення торговельної площі та кількості торговельних точок, а передбачає посилення бренд-архітектури та формування подорожі споживача навколо фізичних точок продажу, за якого торговельний простір стає центром взаємодії із брендом торговельного підприємства. Передусім це стає можливим за рахунок впровадження нових або модифікованих типів торговельних магазинів, які враховують різні сценарії поведінки споживачів, характеристики обраної цільової аудиторії. Така тактика дозволяє не лише посилити впізнаваність бренду та його стратегічну ідею, але й тестувати нові маркетингові ідеї в локальних контекстах у зменшених форматах, що є більш економічно вигідним, ніж масове впровадження таких ініціатив. Популярності набирають торговельні формати дискаундери (передусім, через прагнення покупців до економії), convenience stores (через

їхню безпосередню близькість до цільової аудиторії), магазини pop-up формату, шоуруми та experience-простір (фокусуються на досвіді, а не на широті асортименту), фгалманські магазини (спрямовані на побудову бренду та присутність); click-and-collect-формати, (дозволяють поєднати онлайн- та офлайн-канали). Використання тимчасових форматів торговельних точок є достатньо ефективним: згідно з опитуванням Storefront, близько 80 % світових роздрібних компаній, які застосували pop-up-формат у власній торговельній діяльності, стверджують про його успішність, а більшість опитаних, ймовірно, повторно використовують тактику застосування такого формату [229].

Партнерські альянси, де декілька торговельних підприємств об'єднуються у межах спільного торговельного простору, дедалі частіше починають розглядатися не як тимчасове об'єднання сил, а як засіб довгострокового розвитку. Згрупувавшись, шанси підприємства пережити важкі періоди, а також реалізувати можливості, недоступні їм наодинці, збільшуються. Успішними прикладами таких стратегічних партнерств є формати «магазин всередині магазину», співпраця у цифровому середовищі, спільне просування продукції [251].

Альянси дають можливість кожному із підприємств-учасників розширити асортимент товарів, що пропонуються, при цьому не залучаючи власних коштів на таке розширення. Наприклад, подібний досвід було використано Ulta Beauty, яке через вітрини в магазинах Target отримало можливість пропонувати преміальні косметичні засоби [251].

Крім безпосередньо економічних вигід, альянси здатні покращити сприйняття бренду обох учасників партнерства. Так, кав'ярні Starbucks, що було відкрито на території закладів Sainsbury's, Target та Masy's дозволило останнім скористатися відомістю бренду Starbucks [214]. Подібний досвід спрацьовує навіть серед підприємств, що є безпосередніми конкурентами один одного: колишні конкуренти Sephora та Kohl's об'єдналися, а партнерство Kohl's з Amazon, що сприяло поверненню товарів останнього через мережу магазинів Kohl's, дозволило суттєво покращити довіру та лояльність покупців [252].

Такі партнерства дозволяють урізноманітнити клієнтський досвід на підвищити ефективність використання простору магазину, сприяючи поєднанню купівлі товарів та відпочинку в межах одного простору. Зазначимо, що такі форми партнерства підкреслюють спільність або схожість цілей, закладених у маркетингові стратегії підприємств, які і дозволяють їм співпрацювати.

Стратегічні партнерства виступають індикатором світової тенденції до інтеграції торговельних підприємств до локальних та світових бізнес-екосистем, що передбачає включення торговельного підприємства до комплексу взаємопов'язаних суб'єктів (наприклад, постачальників, партнерів, локальних спільнот) з метою створення доданої цінності для кінцевого споживача. Екосистемна інтеграція здатна сприяти розширенню споживчого досвіду поза межами магазину, а також створенню міжбрендової цінності. За оцінкою McKinsey, до 2030 року загальний обсяг корпоративного доходу, який продукують екосистеми, складатиме третину від загального обсягу [196; 205]. Дані звіту Accenture дозволяють стверджувати, що майже половина опитаних керівників шукають шляхи інтеграції підприємств до екосистем [196]. Крім явних економічних вигід, для торговельних підприємств така співпраця відкриває можливості до переорієнтації стратегічних моделей та інтеграцію в партнерське оточення для розширення можливостей бренда.

Крім зміни позиціонування бренда в бік більш усталених практик, підприємства безпосередньо вносять зміни в асортимент товарів, що пропонуються на ринку. Так, тепер до обов'язків підприємства додаються вимоги до просування товарів, які є безпечними для довкілля [187]. Передусім, це стосується використання переробленої сировини (наприклад, ІКЕА в своїй діяльності активно використовує перероблену деревину, якість якої підтверджено FSC-сертифікацією) [245]. Такий підхід мінімізує відходи та зменшує витрати підприємства, одночасно пропонуючи якісні та безпечні рішення. Орієнтація на ресурси «під рукою» спричинює налагодження сталих партнерств із місцевими виробниками. Одночасно з цим, проблема довгих ланцюжків постачання мінімізується за прикладання найменших зусиль.

Підприємства намагаються зробити сталі ініціативи системними, уникнувши зосередження на фрагментарних рішеннях. Такі зміни знаходять відображення, наприклад, у реорганізації торговельного простору, частина із якого може використовуватися як зона для утилізації певних матеріалів. Досліджуючи досвід ІКЕА, стає очевидним їхнє намагання втілити ідеї циркулярної економіки у практику: так, мережа надає певну частину коштів, які можна витратити на купівлю товарів у магазинах мережі, в обмін на старі меблі [245]. Аналогічну тенденцію відображає досвід Starbucks, які пропонують знижки на напої у разі використання власної тари [241; 244].

Сучасний бренд – це високоприбутковий стратегічний актив торговельного підприємства. Окрім візуального розрізнення від конкурентів та диференціації власної пропозиції він дедалі частіше сприймається як засіб для виживання та розширення діяльності, а такі зміни із більшою вірогідністю будуть позитивно сприйняті покупцями. бренди Amazon, Walmart та The Home Depot залишаються глобальними лідерами, цінність яких протягом років лише підвищується (табл. 2.17), хоча і з певними коливаннями.

Не можна стверджувати, що набуті позиції при ринкових змінах залишаються сталими. Втрата позицій Louis Vuitton, Chanel та Hermès, що належать до категорії люксових брендів, а також Nike та Starbucks, лише засвідчила переорієнтацію покупців на купівлю менш вартісних сегментів. Іншими словами, покупці намагаються відповісти на глобальні потрясіння, обираючи товари, які є більш практичними та функціональними.

Через певну сегментованість країн ЄС утримання позицій на європейських ринках залишається ускладненим. Разом із тим, найбільш капіталізовані бренди походять саме із США (70 %), що може бути свідченням наявності там сформованої аудиторії, що є споживачами та «євангелістами» бренда.

Вартість бренда найбільш цінних роздрібних брендів у світі станом на 2020 та 2024-2025 рр., млрд доларів США

2020 рік		2024 рік		2025 рік	
Назва бренда	Вартість бренда, млрд доларів США	Назва бренда	Вартість бренда, млрд доларів США	Назва бренда	Вартість бренда, млрд доларів США
Amazon (USA)	415,9	Amazon (USA)	308,9	Amazon (USA)	356,4
Alibaba (China)	152,5	Walmart (USA)	96,8	Walmart (USA)	137,2
McDonald's (USA)	129,3	The Home Depot (USA)	52,8	The Home Depot (USA)	65,1
The Home Depot (USA)	57,6	Costco (USA)	48,4	Costco (USA)	48,2
Louis Vuitton (France)	51,8	CVS (USA)	30,2	Lowe's (USA)	30,3
Nike (USA)	50,0	Target (USA)	26,4	Target (USA)	28,0
Starbucks (USA)	47,8	Lowe's (USA)	25,0	CVS Health (USA)	27,8
Walmart (USA)	45,8	Taobao (China)	20,2	JD.com (China)	18,8
Chanel (France)	36,1	Tmall (China)	18,6	Lidl (Germany)	18,0
Hermès (France)	33,0	JD.com (China)	17,8	Aldi (Germany)	16,8

Джерело: узагальнено автором на основі [184; 255; 222].

Спроби торговельних підприємств здійснити географічну експансію дедалі частіше стикаються із дилемою підтримки інтернаціоналізації бізнесу із використанням підходу локалізації маркетингових зусиль, за яких торговельні підприємства адаптують глобальні маркетингові стратегії до особливостей обраного географічного ринку. Дані дослідження CSA Research на основі опитування підприємств зі списку Fortune 500 демонструють, що спроби локалізації маркетингових зусиль позитивно відображаються на ймовірності збільшенні доходу таких підприємств [201]. Маємо підстави вважати, що локалізація продовжить перетворюватися з тактичного інструмента на обов'язковий компонент глобальної маркетингової стратегії торговельних підприємств. За такої ситуації гнучкість тренду підприємства стає більш цінним активом у порівнянні з агресивною стандартизацією.

Відзначимо, що при реалізації вищезазначених та подібних змін у маркетингових стратегіях, підприємства неминуче стикаються із викликами оточення. До них можемо віднести наступне:

- високий рівень конкуренції, за якого підприємства, що володіють кращими фінансовими можливостями, здатні швидше опанувати та розгорнути цифрові маркетингові рішення, тим самим випереджаючи решту торговельних підприємств, ресурсні можливості яких є значно нижчими. Крім цього, масштабування маркетингових кампаній таких підприємств також є ускладненим;
- недостатність знань та навичок із поєднання традиційних та цифрових інструментів, складнощі із їхнім узгодженням у стратегіях;
- зростання витрат підприємства, яке намагається опанувати новий маркетинговий інструментарій;
- ускладнена адаптація маркетингових стратегій розвитку до різноманіття культурних контекстів;
- зростання нестабільності та геополітичних ризиків, що дестабілізують діяльність торговельних підприємств та негативно відображаються на реалізації маркетингових стратегій;
- складнощі з виміром ефективності маркетингових компаній, де віддача від використаних маркетингових інструментів у фізичному просторі важко вимірюється кількісно;
- дефіцит кваліфікованих спеціалістів для розробки та реалізації маркетингових стратегій, що знижує як якість, так і ефективність маркетингових зусиль;
- складність підтримки персоналізованого досвіду покупців у фізичних точках продажу.

Беручи до уваги суттєвість бар'єрів, що стримують розвиток торговельних підприємств на світовому ринку, а також обмежують їхні можливості реалізувати оновлені маркетингові стратегії, зазначимо, що підприємства розробляють власні механізми протидії.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні. Зокрема, проаналізовано кількість активних суб'єктів господарювання як загалом, так і в розрізі регіонів, проаналізовано підприємства за розміром, обсягом реалізованої продукції. Це дало змогу конкретизувати особливості функціонування торговельних підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення.

2. Виявлено, що внаслідок воєнних дій на території України розвиток торговельних підприємств характеризується асиметричністю і має регіональні особливості. Обґрунтовано, що в західних та центральних регіонах країни економічна активність торговельних підприємств залишилася на тому ж рівні, що і до війни, а в деяких – навіть значною мірою прискорилося, у той час як у прифронтових регіонах спостерігається значний спад основних показників результативності діяльності таких підприємств. Встановлено, що війна змушує торговельні підприємства активізувати власну діяльність, адаптуючись до умов нестабільності, зокрема через застосування менших торговельних форматів, зменшуючи кількість фізичних точок, розвиваючи онлайн-канали взаємодії, поступово переходячи до збільшення капіталовкладень у нематеріальні активи.

3. На основі застосування методики оцінки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств здійснено оцінювання таких стратегій окремих підприємств. З-поміж таких суб'єктів господарювання були обрані такі: ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «СІЛЬПО ФУД», ТОВ «РУШ». Це дало змогу проаналізувати сформовані маркетингові стратегії, оцінити їхню ефективність та дієвість управлінських рішень, які були прийняті для забезпечення результативності маркетингової діяльності в умовах нестабільності та економічного спаду. Також на основі отриманої аналітичної інформації

розроблено комплекс рекомендацій для зміцнення маркетингових стратегій торговельних підприємств в умовах війни в Україні та повоєнного відновлення.

4. Досліджено світовий досвід розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств, що дало змогу ідентифікувати напрями залучення маркетингових концепцій та пріоритети, якими послуговуються торговельні підприємства в інших країнах, зокрема через фокус маркетингових стратегій на споживачі, який стає центром всіх маркетингових зусиль торговельного підприємства; трансформацію фізичного торговельного простору для покращення клієнтського досвіду; інтеграцію традиційної та цифрової торгівлі в єдиний клієнтський простір; інтеграцію принципів, цінностей та етики сталості, а також соціальної відповідальності в маркетингові стратегії розвитку; посилення стратегічного значення бренду тощо.

5. Виділено низку викликів зовнішнього середовища, із якими стикаються торговельні підприємства при розробці та реалізації маркетингових стратегій, їх удосконаленні та оновленні. Це дало можливість охарактеризувати механізм попередження загроз стабільності роботи торговельних підприємств, який доречно використовувати в контексті розробки нових маркетингових заходів та зміни маркетингової стратегії.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [22; 92; 181].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства з урахуванням викликів війни

Економічне зростання та успіх торговельних підприємств переважно перебувають у тісному зв'язку з розвитком маркетингу. Часто у торгівлі при побудові моделі бізнесу використовують метод перенесення маркетингових практик успішних підприємств, особливо з країн з розвинутою економікою, у діяльність торговельних підприємств, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, особливо у країнах, з так званою наздоганяючою економікою. Сліпе копіювання передових та успішних варіантів ринкової поведінки, спрямованої на споживача в межах торговельного маркетингу, змушені відходити від еталонних зразків через невідповідність місцевих економічних реалій еталонним економікам. Розбіжності полягають у різній ресурсній забезпеченості, вимогах споживачів, умовах господарювання. При цьому саме фактори зовнішнього середовища здійснюють найбільший вплив на маркетингову стратегію, що довів приклад України з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

Значних змін зазнали як купівельна спроможність населення, так і попит на різноманітні товари. Війна в Україні вже завдала потужного удару не тільки економіці країни, але й торгівлі, яка була чи не найприбутковішим видом економічної діяльності в Україні. Тому розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства є достатньо важливим завданням, а формування науково-методичних засад розроблення такої стратегії та побудови відповідного управлінського механізму є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Управлінський механізм розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства наведено на рис. 3.1.

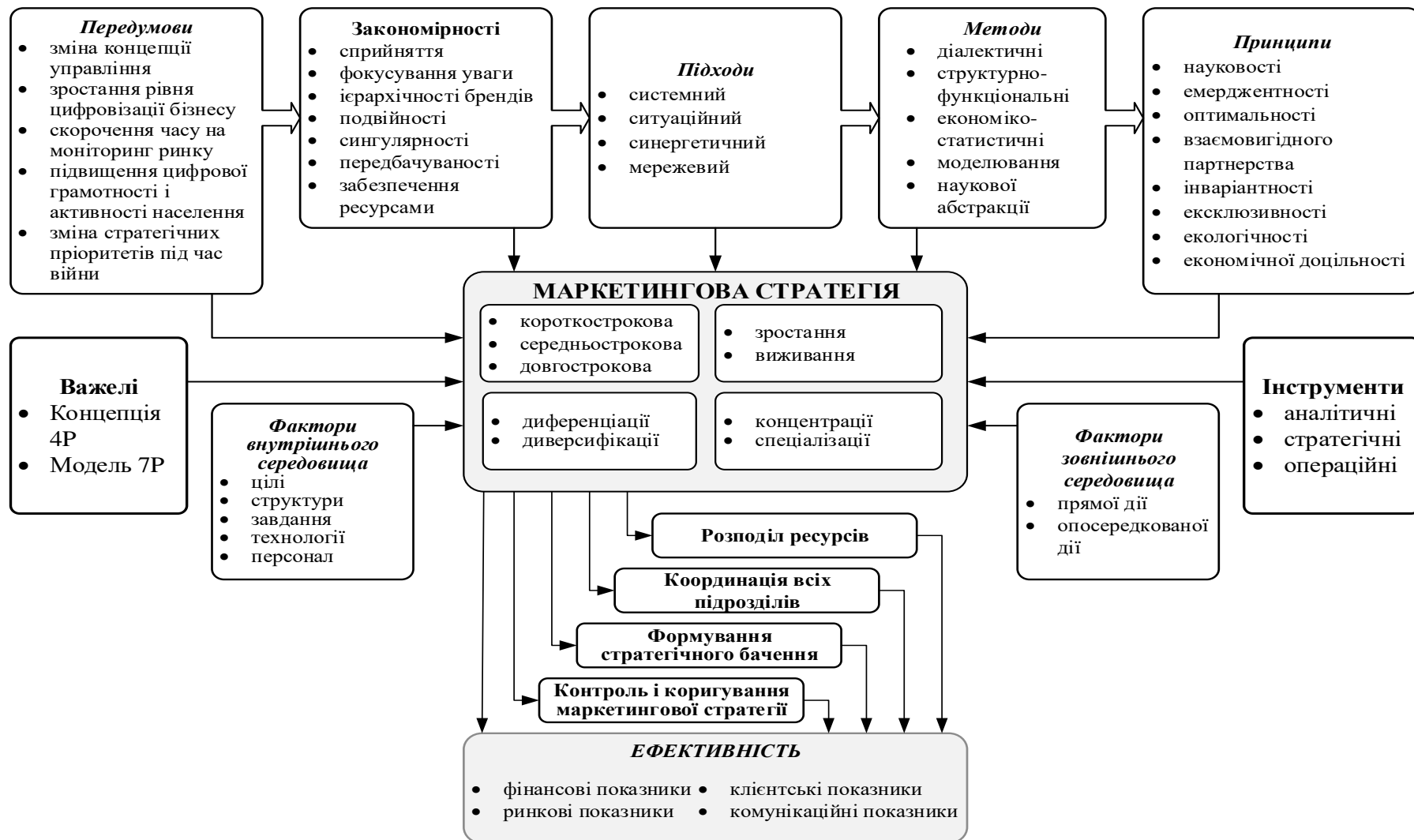


Рис. 3.1. Управлінський механізм розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо основні передумови розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства як частини її управлінського механізму. Зміна концепції управління безпосередньо впливає на маркетингову стратегію торговельного підприємства, оскільки вона визначає пріоритети, підходи до управління ресурсами, клієнтоорієнтованість та інноваційність. Класична концепція управління (підхід Ф. Тейлора, А. Файоля та ін.), орієнтація на ефективність процесів та стандартизацію, у маркетингу – жорстке ціноутворення, масовий збут, акцент на рекламу змінилась на концепцію управління, орієнтовану на споживача, персоналізацію, омніканальний маркетинг, цифрову концепцію управління (автоматизація, штучний інтелект, Big Data, персоналізовані рекламні кампанії) [218; 198; 217; 185; 235].

Під час війни торговельні підприємства змушені змінювати свої стратегічні пріоритети у відповідь на економічну нестабільність, зміну поведінки споживачів, логістичні проблеми та соціальні виклики. Це кардинально впливає на їхню маркетингову стратегію, змушуючи адаптуватися до нових реалій [216; 227].

При розробці маркетингової стратегії потрібно також враховувати закономірності функціонування торговельних підприємств (рис. 3.2).

Закономірність сприйняття актуалізує суб'єктивний погляд споживача на товар і полягає в тому, що в торгівлі об'єктивної реальності не існує. Усе, що є в маркетингу, це сприйняття у свідомості споживача, і завдання маркетингової стратегії – маніпулювати цими уявленнями.

Вивчаючи, як формується сприйняття, зосереджуючи на цьому маркетингові програми розвитку, можна досягти успіху. Прикладом цього може бути використання при розробці маркетингових стратегій досягнень нейромаркетингу.



Рис. 3.2 – Закономірності та принципи розробки маркетингових стратегій торговельних підприємств

Джерело: складено автором.

Закономірність фокусування уваги є однією з найвідоміших і є основою мерчендайзингу. Бренди, упаковка, зовнішній вигляд товару тощо – усе це привертає увагу покупця до товару, а назва торговельного підприємства, вивіска, рекламні банери тощо привертає увагу до продавця. Як приклад, на рекламних бігбордах розміщують велике зображення товару, привертаючи увагу до нього, і невелике зображення та адреса місця, де товар можна придбати.

Закономірність ієрархічності брендів полягає в тому, що чим більш відомий і потужний бренд, тим більше у нього коло споживачів. Однак цей факт більше відповідає промисловому підприємству. Для підприємства сфери торгівлі ієрархія брендів має розглядатись з позицій потенційного покупця. Так, для клієнта супермаркету у великому місті й маленького магазину у віддаленому селі, орієнтованого на місцевого виробника, ієрархія брендів, зрозуміло, буде різною. Часто буває, що якість продукції місцевого виробництва, особливо продуктів харчування, краща за відомі продуктові бренди.

Закономірність подвійності ґрунтується на психологічних спостереженнях покупців, які при ухваленні остаточного рішення про покупку переважно вагаються між двома схожими товарами або товарами-субститутами, обираючи найкращий зі свого погляду варіант у співвідношенні ціна-якість.

Закономірність сингулярності при розробленні маркетингової стратегії враховує неминучість експоненційного зростання технологічних і пов'язаних з ними інших інновацій, про що свідчить приклад темпів проникнення в повсякденне життя та бізнес цифрових технологій.

Закономірність передбачуваності наголошує на тому, що довгострокове передбачення є практично неможливим через мінливість і невизначеність навколишнього середовища. Неможливо передбачити майбутнє, що підтвердило повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Незважаючи на це, маркетингові стратегії часто будуються на основі прогнозів і припущень.

Закономірність забезпечення ресурсами передбачає необхідність наявності як матеріальних, так і не матеріальних ресурсів [234].

Відповідно до наведеного на рис. 3.1 управлінського механізму розглянемо наукові підходи до його побудови. Мережевий підхід звертає увагу на закономірності мережевої економіки та створення партнерських відносин з іншими контрагентами. Ситуаційний підхід наголошує на тому, що ідеальної та універсальної стратегії не існує взагалі, і маркетингові дії потребують ґрунтовного дослідження кожної ситуації. Системний підхід вимагає розгляду маркетингової стратегії з позицій економічної кібернетики, згідно з якою система має включати входи, виходи, обмеження та зворотні зв'язки та враховувати системну ієрархію. Синергетичний підхід звертає увагу на можливість виникнення ефекту синергії, кожна окрема дія в сукупності з іншими дає більший результат, ніж при взаємодії з іншими.

При розробленні маркетингової стратегії використання діалектичного, структурно-функціонального, економіко-статистичного, моделювання та методу наукової абстракції допомагає глибше зрозуміти ринкові процеси, оцінити ризики та побудувати ефективні управлінські рішення.

Діалектичний метод передбачає вивчення маркетингової стратегії у її взаємозв'язку та розвитку з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища; структурно-функціональний метод потребує аналізу маркетингової системи як сукупності взаємопов'язаних елементів, таких як товар, ціна, канали збуту, реклама, клієнтський сервіс, має врахувати основні елементи маркетингової стратегії та їхніх зв'язків між собою та зовнішнім середовищем. Економіко-статистичні методи використовуються щодо врахування кількісних показників для оцінки ефективності маркетингових заходів, аналізу динаміки продажів, ринкової частки, прибутковості рекламних кампаній тощо.

Метод моделювання передбачає створення спрощених моделей маркетингової системи для прогнозування та ухвалення рішень, моделювання поведінки споживачів, побудова сценаріїв розвитку в різних економічних умовах, наприклад, оптимістичного, песимістичного, базового, антикризового, біфуркаційного сценаріїв.

Метод наукової абстракції потребує відділення другорядних факторів та виявлення головних закономірностей у маркетинговій діяльності, виокремлення ключових факторів, що впливають на успіх маркетингової стратегії, усунення зайвих деталей при розробленні прогнозів та оцінюванні ризиків, формування узагальнених стратегічних моделей для ухвалення рішень.

Керівництво торговельного підприємства повинно будувати стратегію розвитку, спираючись на певні принципи побудови такої стратегії. Серед основних таких принципів виокремимо такі.

Принцип оптимальності, який вимагає постійного порівняння витрат на реалізацію маркетингових заходів та результатів від їх впровадження, потребує особливої уваги, оскільки саме результативність та ефективність господарювання забезпечують існування підприємства в довгостроковій перспективі. Принцип оптимальності корелює з принципом економічної доцільності, який полягає в тому, що всі маркетингові заходи та дії мають бути спрямовані на забезпечення отримання прибутку.

Принцип варіативності передбачає гнучкість та наявність різних сценаріїв поведінки підприємства при зміні зовнішнього та, у окремих випадках, внутрішнього середовищ, стратегія має залишатися ефективною в будь-яких випадках.

Принцип наукового обґрунтування вимагає при розробленні маркетингової стратегії використання наявного наукового надбання щодо її формулювання поряд з використанням таких загальнонаукових методів, як методи аналізу та синтезу, історичності, діалектики, економіко-математичного моделювання, абстрагування, моделювання, системності тощо. Так, принцип емерджентності як складова економіко-кібернетичного підходу означає, що загальна система має інші, нові властивості, ніж кожна з її складових окремо. Таким чином, кожна складова маркетингової стратегії обов'язково має зміцнювати якості, які активізують стан підприємства загалом.

Принцип взаємовигідності потребує побудови таких відносин з клієнтами, постачальниками, партнерами, які в довгостроковій перспективі зможуть забезпечити дво- або багатосторонню вигоду від узгодженої

діяльності та відносин на партнерській основі, зміцнювати власні конкурентні позиції і, як наслідок, задоволеність потенційних покупців та запобігання виникнення у останніх відчуття когнітивного дисонансу, вираженого в незадоволенні покупкою або, що ще гірше, активних дій з поширення такого незадоволення, наприклад, у соціальних мережах.

Принцип кастомізації передбачає спрямування маркетингової стратегії на створення унікальної пропозиції для потенційного покупця, врахування його суто індивідуальних потреб, уподобань, фінансових можливостей, що дозволить забезпечити конкурентні переваги через реалізацію унікальних продуктів, умов обслуговування покупців, дозволить залучати таких потенційних покупців, які потребують індивідуальних рішень. Найпростішим і поширеним прикладом реалізації такого принципу є унікальні пропозиції до дня народження покупців, які зареєстровані в системі відповідного торговельного підприємства, заповнили анкету та надали дозвіл на обробку персональних даних.

Урахування при розробленні стратегії розвитку торговельного підприємства євроінтеграційних намірів України принципу екологічності є базовою передумовою для господарювання в сучасних умовах, особливо з метою виходу на іноземні ринки збуту або отримання сертифікатів на основі світових стандартів, наприклад, ISO 9000. Найвідомішим прикладом наведеного можна вважати заходи щодо зменшення кількості шкідливої упаковки товарів, різноманітних пакетів, виготовлених з використанням неекологічної сировини. Навіть в умовах низької екологічної свідомості окремих прошарків населення екологізація торговельної діяльності має бути реалізована в кожній стратегії розвитку.

Маркетингова стратегія має базуватися на поєднанні цих принципів. Якщо ігнорувати хоча б один, підприємство може зіткнутися з неефективним використанням ресурсів (недотримання принципу оптимальності), слабкою конкурентоспроможністю (недотримання принципу ексклюзивності), нездатністю адаптуватися до ринку (відсутність принципу інваріантності), втратами репутації через нехтування екологічними аспектами (недотримання принципу екологічності).

Розглянемо фактори, що впливають на розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства, які поділимо на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Першою і найважливішою складовою внутрішнього середовища організації є її цілі. Оскільки будь-яка організація, у тому числі й торговельне підприємство, є групою людей, що мають усвідомлені спільні цілі, то і маркетингова стратегія неможлива без формулювання комплексу організаційних цілей. Комплекс цілей залежить від певних факторів, таких як форма власності, спеціалізація торговельного підприємства, його розмір, структура, місце розташування, кількість та спеціалізація підрозділів, життєвого циклу, фінансового стану, зовнішнього середовища тощо.

Другим визначальним фактором є організаційна структура підприємства, яка встановлює логічні відносини рівнів управління та функціональних областей, делегування повноважень, вертикальний та горизонтальний розподіл праці між фахівцями.

Організаційна структура передбачає вирішення певних організаційних завдань, серед яких виокремимо чотири вирішальні складові, а саме управління персоналом, бізнес-процесами, технологією та інформацією, що має забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Управління персоналом є важливим елементом безперервного функціонування підприємства, оскільки забезпечує належне делегування повноважень та управління людськими ресурсами. Ведення господарської діяльності вимагає ухвалення ефективних управлінських рішень, що потребує і відповідної кваліфікації та досвіду як управлінського персоналу, так і виконавців. Система управління персоналом має за мету для кожного співробітника ставити цілі та завдання та мотивувати його для виконання останніх. Успішне управління персоналом вимагає вміння керівництва визначити обґрунтовані вимоги до співробітників, знати, які навички необхідні для виконання роботи, розуміння потреб підприємства у персоналі. Також важливо визначити чіткі правила управління поведінкою працівників

підприємства, створити та закріпити певним чином залежно від виду підприємства вимоги до персоналу. Простим прикладом для торговельного підприємства може слугувати дрес-код, стандарти спілкування, типові фрази обслуговування покупців тощо.

Коли роботодавець не може забезпечити належне навчання або безпосередньо контролювати своїх співробітників, він може скористатися послугами зовнішнього постачальника послуг, наприклад, аутсорсингом персоналу. Управління людськими ресурсами має бути постійним процесом, який є складовою стратегії розвитку підприємства. Важливо розуміти, що ефективне управління персоналом є важливим для будь-якої сфери діяльності, у тому числі і для торгівлі. Наступною складовою маркетингової стратегії торговельного підприємства у напрямку управління персоналом має бути науково обґрунтована система мотивації, уважність до потреб працівників.

Управління бізнес-процесами в торгівлі доцільно розглядати як складову з трьох елементів: створення цінності, належного управління часом та позиціонування торговельного підприємства на ринку. Бізнес-модель підприємства – це, по суті, структура її пропозиції, спосіб отримання доходу, структура витрат та позиція в ланцюгу створення вартості товару і включає відносини з постачальниками, партнерами, покупцями, а також враховує за потребою взаємодію між кількома ринками та визначає загальну стратегію розвитку. У загальному розумінні бізнес-модель – це спроба описати за допомогою системного мислення, як буде досягнуто місії організації.

Технологічна складова організації торгівлі також є важливою для встановлення та закріплення конкурентної переваги і являє собою економічний ресурс, який необхідно розвивати, а отже, і управляти ним.

Швидкі темпи технологічних змін протягом XXI століття та переваги, які вони надали інноваційним підприємствам, заслуговують на особливу увагу. Ще Йозеф Шумпетер поставив інновації в основу економіки, визначивши їх як двигун економічного зростання. Сучасні торговельні технології неможливі без рішень, які допомагають автоматизувати процеси та покращувати обслуговування. Особливий внесок у технології торгівлі здійснили цифрові

інструменти, найбільш відомими серед яких є CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, POS-термінали для обслуговування покупців, ERP-системи для управління ресурсами підприємства, технологій електронної комерції, безготівкової оплати, кредитні програми тощо. Особливої уваги заслуговують системи аналітики та прогнозування попиту, автоматизація з управління товарними запасами.

У минулому процес купівлі був простим: люди йшли до фізичних магазинів, шукали потрібний товар, платили за нього та забирали додому. З розвитком цифрових технологій покупці мають можливість робити покупки онлайн через електронну комерцію, купуючи товари онлайн.

Цифровізація також здійснила революцію у сфері торгівлі в тому сенсі, що оскільки споживачі дедалі більше довіряють електронній комерції, значна кількість онлайн-покупців тепер мають можливість здійснювати покупки за кордоном. Електронна комерція стала новим трендом, і вона продовжує зростати так швидко через безперечні переваги для споживачів, основними серед яких є такі. На рис. 3.3 представлено схему впливу цифровізації на процес стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Онлайн-торгівля є надзвичайно зручною, оскільки працює цілодобово без обмежень щодо часу закриття. Покупці можуть порівнювати товари онлайн, не поспішаючи, і можуть робити покупки, де завгодно і коли завгодно. Друга причина полягає в тому, що онлайн-торгівля пропонує значно більший вибір товару, оскільки сьогодні покупець вже не задовольняє порівняння лише кількох товарів. Зручність цифрових сервісів дозволяє знайти потрібний товар, вибрати колір, розмір, дизайн, а іноді дату й час доставки.

На жаль, впровадженням сучасних, особливо цифрових, технологій у торгівлю в Україні можуть пишатись хіба що великі торговельні мережі, переважна кількість малих підприємств торговельного бізнесу обмежується мінімальним впровадженням таких технологій. Навіть законодавчо закріплені вимоги щодо розрахунково-касового обслуговування викликають певні проблеми, особливо в торговельних підприємств, розташованих у невеликих населених пунктах та з нестабільним доступом до Інтернету.

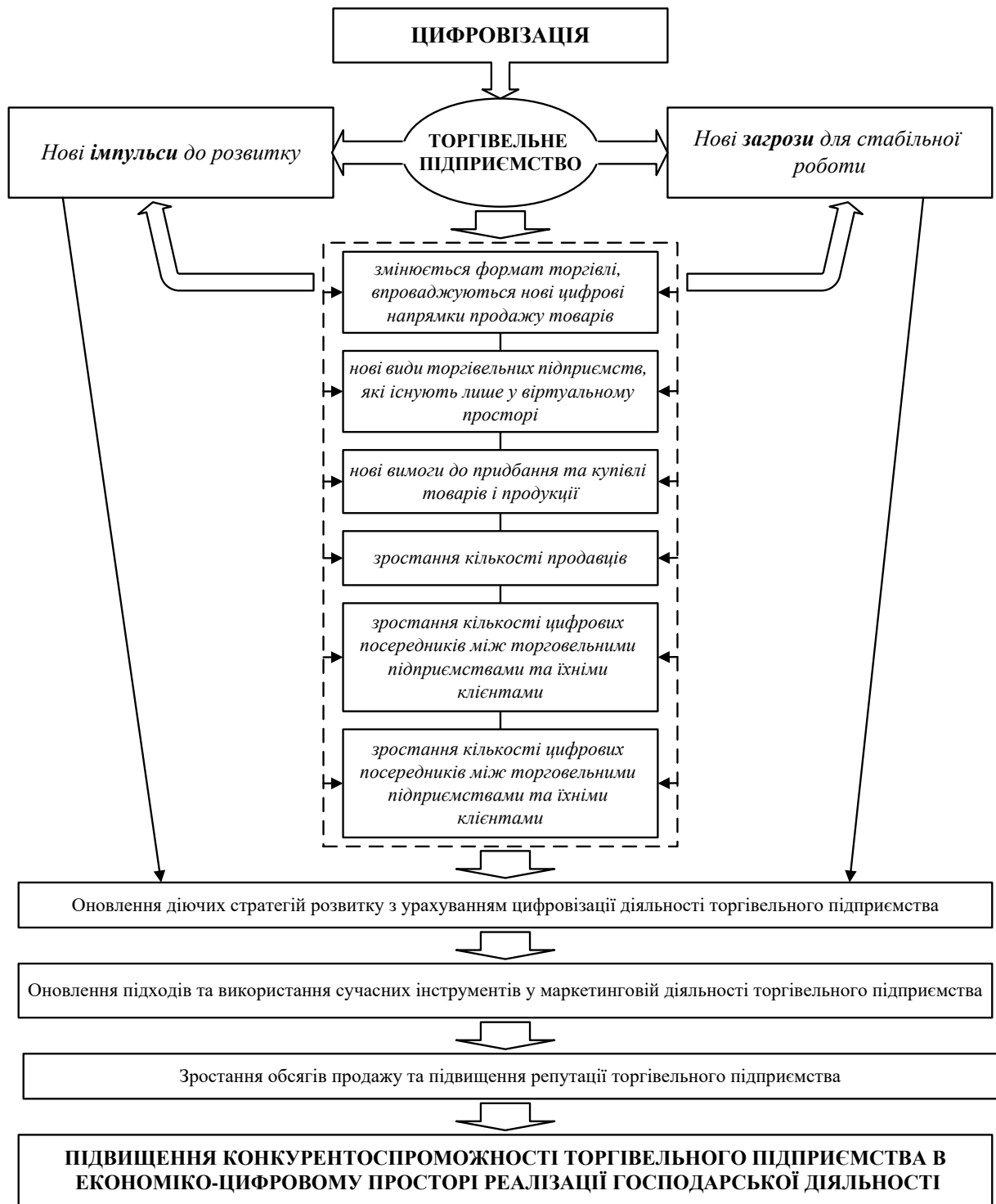


Рис. 3.3 – Вплив цифровізації на процес стратегічного розвитку торговельного підприємства

Джерело: складено автором.

Однак не можна не звернути увагу й на те, що цифрові технології, які зробили можливою електронну комерцію, вимагають і певних змін у організації такої торгівлі. Виникає проблема черговості обслуговування

замовлень, збільшується потреба в малих упаковках, зростає вимога до логістики. Та на перший план виходить проблема кібербезпеки в напрямку як забезпечення захисту персональних даних покупців, так і надійності цифрового середовища підприємства торгівлі. Хакерська атака на замовлення конкурента або незадоволеного покупця може нанести значну шкоду торговельному підприємству.

Сучасні цифрові технології викликають і необхідність управління інформацією. Інформаційна підсистема в сучасних умовах обслуговує всю діяльність підприємства, у тому числі й торговельного. Її роль та обмеження залежать від особливостей підприємства, але в усіх випадках це специфічна, незалежна функція з власними діями та завданнями, враховуючи збір та обробку всієї інформації, необхідної для підприємства. Рух інформаційних потоків забезпечує життєдіяльність усього підприємства й дозволяє використовувати набутий досвід для стратегічного розвитку. Інформація також є фундаментом для ухвалення рішень, що впливають на майбутнє підприємства та мобілізації ресурсів для досягнення бажаних цілей.

Інформаційні потреби торговельного підприємства для стратегічного розвитку доцільно поділити на три основні групи. Перша – інформація, що дозволяє провести стратегічну діагностику підприємства з урахуванням специфіки діяльності, розміру та якісної та кількісної еволюції ринку, а також позицій конкурентів. Друга – інформація щодо попереднього досвіду та діяльності. Третя – інформація щодо можливостей, загроз та ризиків.

Основне завдання з управління фінансами торговельного підприємства полягає в забезпеченні оптимального розподілу грошових ресурсів з метою максимізації прибутку в довгостроковій перспективі й передбачає коригування грошових потоків (грошових надходжень та витрат) для збереження платоспроможності підприємства. Зокрема, фінансовий менеджер або працівник, що виконує такі обов'язки збирає інформацію, переважно з бухгалтерських джерел. Ця інформація обробляється в процесі фінансового

аналізу, який визначає перспективи, сильні та слабкі сторони фінансового становища і як результат такого аналізу приймаються фінансові рішення.

Стосовно маркетингової стратегії важливим є рішення про фінансування маркетингових проектів, для чого можна або використовувати власні кошти, що є самофінансуванням; або звернутися до зовнішніх ресурсів фінансування (банківські позики, міжфірмовий кредит тощо). Маркетингові та фінансові рішення тісно пов'язані. Дійсно, порівняння результатів від маркетингових заходів та витрат на їхнє фінансування дозволяє класифікувати маркетингові проекти від найприбутковіших до збиткових, що спрощує прийняття рішення.

Завдання з управління логістикою та постачанням довго обмежувалася транспортними та складськими операціями, в умовах цифровізації отримала стратегічну місію завдяки своєму потенціалу для покращення якості, вартості та термінів виконання замовлень.

Створений у США показник ефективної реакції споживачів (ECR) прагне оцінити досягнення кінцевої мети – задоволення потреби кінцевого споживача, пропонуючи йому потрібний товар у відповідний час та за прийнятною ціною. По суті, це передбачає забезпечення повної організаційної та інформаційної сумісності між логістичними системами виробників, перевізників та продавців. Такий підхід, по суті, стосується оптимізації управління попитом (оптимізація рекламної діяльності та впровадження нових продуктів), управління постачанням та запасами, управління торговельними технологіями.

Знову таки саме цифровізація надає нові можливості логістичним процесам. У сучасних умовах саме інформаційний потік керує фізичним потоком, а досягнення в галузі логістичних інформаційно-комунікаційних систем суттєво вплинули на еволюцію самого логістичного підходу. Існуюче програмне забезпечення дозволяє постачальникам керувати запасами своїх клієнтів для обопільної вигоди як виробників, так і продавців та генерувати власні пропозиції замовлень, які потім надсилатимуться торговим мережам для поповнення запасів. Його функції включають прогнозування доставки та

потоків товару, співпрацю з маркетинговими підрозділами торговельного підприємства щодо проведення акцій та надання знижок при реалізації товару. Як приклад, можна бачити ситуацію, коли на товар, що реалізується в різних торгових мережах, діють знижки на однаковий товар одночасно.

Ефективна взаємодія виробника, перевізника і продавця також є необхідною умовою для зменшення невизначеності процесу поповнення товарних запасів за ініціативою продавця, оскільки ланка, де приймаються рішення, знаходиться поруч з кінцевим споживачем. У такому випадку саме роздрібний торговець відповідає за постачання товару, розробляє прогнози споживання, визначає власні потреби в поповненні запасів, створює замовлення на купівлю та передає їх своїм постачальникам.

Перехід торговельних підприємств до господарювання в умовах цифровізації нерозривно пов'язаний із радикальними змінами у сфері керування підприємством. Поширена раніше жорстка система керування поступово поступається позиції більш сучасним системам. Спираючись на досвід керування підприємствами в економічно розвитих країнах, одержує дедалі більше поширення цифровий маркетинг, у тому числі й у сфері торгівлі.

Водночас утвердження напрямів, форм і методів сучасного цифрового маркетингу у вітчизняній економіці просувається повільно, зштовхуючись із факторами об'єктивного і суб'єктивного характеру. Одна з важливих причин – це нестабільність і непередбачуваність розвитку вітчизняної економіки. Постійне виникнення загроз різного роду кризових ситуацій створюють умови для проведення стійкої гнучкої політики із запобігання виникненню кризових ситуацій у діяльності підприємств. Цифровий маркетинг став актуальним тому, що змінюються співвідношення чинників, що впливають на підприємство. Якщо зовнішні чинники донедавна характеризувалися визначеною стабільністю, то з теперішніми умовами підприємству для виживання і розвитку необхідно зовсім інакше займатися плануванням асортименту, вивченням ринку, ціноутворенням, збутом, постачанням, рекламою, просуванням товару, сервісним обслуговуванням. Одна з

актуальних проблем торгівлі – навчитись не ігнорувати попит на продукцію, а запобігати економічних втрат за допомогою сучасного керування процесами, що забезпечують співвідношення попиту та пропозиції.

Переваги стратегічного маркетингового планування полягають у тому, що воно змушує керівників постійно мислити перспективно, веде до встановлення показників діяльності для наступного контролю, сприяє чіткішому координуванню застосовуваних зусиль тощо. Стратегічний план маркетингу окреслює контури діяльності організації, допомагаючи краще освоювати структури маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, а також планування різних маркетингових заходів. Він забезпечує кожному підрозділові визначення чітких цілей у взаємозв'язку із загальними завданнями підприємства, виконує багато інших функцій: гармонізує діяльність, скеровуючи її на краще розуміння структури маркетингових досліджень, вивчення споживачів, дає змогу підприємству оцінювати свої сильні та слабкі сторони з боку конкурентів, сприятливість і небезпеку з боку навколишнього середовища; визначає альтернативні дії або комбінації дій, які може розпочати підприємство; створює базу для розподілу [195; 232; 242].

Як зазначалось вище, теорія управління, що основана на системному підході, розглядає підприємство як множину пов'язаних між собою і відповідним чином впорядкованих компонентів; відзначається вона цілісністю і утворює єдність із зовнішнім середовищем.

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями; вона встановлює підпорядкованість, відповідальність за виконання поставлених перед підприємством завдань.

Як наслідок тотальної цифровізації, маркетингова та медіаекосистема досягла порогу своєї еволюції. Старі структури та методи роботи зберігаються, але тепер вони стикаються з жорсткою конкуренцією з боку нових, більш динамічних та інноваційних варіантів. Низка подій призвела до цього перехідного моменту: споживачі мають більший контроль та вибір; використання ними медіа стало більш фрагментованим; рекламні платформи

значно розширилися; а рекламодавці стають більш вимогливими до точності таргетування та вимірювання результатів.

Економічні потрясіння лише прискорюють цю еволюцію. Щоб вижити, компанії на всіх рівнях маркетингової екосистеми повинні набути або розвинути три фундаментальні якості, такі як релевантність, інтерактивність та підзвітність.

Завдання покращення клієнтського сервісу є важливою складовою стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Роздрібні торгові підприємства надають покупцям послуги, що полегшують процес покупки і використання товарів. При здійсненні офлайн-продажів продавці демонструють наявні в них товари так, що споживачі мають можливість розглянути їх, потримати в руках, і при цьому важливою є комунікація потенційного покупця і працівника торговельного підприємства, що контактує з ним. Онлайн-продажі інші – покупці мають можливість ознайомитись із товаром віртуально, оцінити всі переваги й недоліки, докладно вивчити технічні характеристики товару, тому важливим стає інтерфейс сайту торговельного підприємства.

Відповідно, якщо торговельне підприємство згідно до потреб певної групи споживачів фокусує увагу на офлайн-продажах, то необхідно удосконалювати розвиток магазинів у центрах житлової забудови, формування системи так званих зручних магазинів, розташованих у радіусі пішої доступності, наприклад, на території лікарень, готелів, уздовж автомагістралей тощо. Світова практика показує, що навіть у самих високоорганізованих системах торговельного обслуговування мають місце і речові ринки й вулична торгівля. Цифровізація торгівлі в такому випадку вимагає використання сучасних платіжних систем у розрахунково-касовому обслуговуванні.

Розвиток цифрових технологій і засобів телекомунікаційного зв'язку створює можливість для розширення онлайн-торгівлі, коли споживач знайомиться з асортиментом, вибирає товари і робить відповідні замовлення за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій. Тому увага торговельного

підприємства має бути сконцентрована на використанні необхідного програмного забезпечення і цифрового досвіду лідерів онлайн-продажів.

Екологічна криза, спричинена економічними, політичними помилками та серйозними екологічними прорахунками, викликала дуже незадовільний теперішній стан природного середовища й оцінюється фахівцями як критичний, коли вже неможливе його самовідновлення і самоочищення, відбувається активна деградація і небезпечне знищення останніх природних ресурсів. Найавторитетніші вчені світу в результаті поглибленого аналізу, ретельних досліджень і моделювання сучасних природних процесів, які розвиваються в біосфері, дійшли висновку, що вже в цьому столітті наша планета може обернутися на безлюдну пустелю, а ресурсів біосфери вистачить усього на кілька десятиліть.

Слід зазначити що науково-технічний прогрес породжує безліч нових виробів, машин, апаратів, приладів, що надходять у торговельні мережі. Водночас при створенні нових товарів здебільшого не враховують необхідності їх наступної утилізації після виходу з експлуатації, а також захисту навколишнього середовища від наслідків розпаду чи розкладання цих продуктів і матеріалів.

Основним напрямом екологізації торгівлі є перехід до використання екологічної упаковки та утилізація відходів. Окремо слід виділити питання торгівлі товарами, які є потенційно небезпечними у процесі їх використання або транспортування. Найпростішим прикладом екологічного підходу до торгівлі є відмова реалізовувати в аптечних мережах термометрів, що містять ртуть. До того ж саме для аптек гостро стоїть питання утилізації нереалізованих ліків. Уникнення небезпеки щодо схожих проблем має місце й у міжнародній торгівлі, де увага звертається на те, щоб торгівля не сприяла поширенню інфекційних захворювань, у безпечні регіони не потрапляв товар із країн, де мають місце карантинні обмеження.

У структурі торговельного підприємства персонал поділяється на кілька категорій:

- адміністративний персонал – директор, менеджери з продажу, супервайзери, маркетологи;
- операційний персонал – продавці-консультанти, касири, працівники складу;
- технічний персонал – охоронці, прибиральники, вантажники.

Ідеальний персонал торговельного підприємства – це команда професіоналів, які знають свій товар, вміють працювати з клієнтами, залишаються ввічливими та відповідальними, навіть у складних ситуаціях.

На маркетингову стратегію торговельного підприємства значний вплив здійснюють фактори зовнішнього середовища, які традиційно розглядаються в розрізі факторів прямої та опосередкованої дії (рис. 3.3).

На процес розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства здійснює потужну дію здатність маркетологів та керівництва володіти сучасними інструментами розроблення маркетингової стратегії, а саме:

1) Аналітичні інструменти, які допомагають оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства – SWOT-аналіз – визначає сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища; PESTEL-аналіз – аналізує політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори, які впливають на ринок; аналіз конкурентів (модель 5 сил Портера) – допомагає оцінити конкурентне середовище за такими параметрами, як інтенсивність конкуренції, загроза появи нових гравців на ринку, загроза заміщення товарів, сила постачальників, сила покупців, ABC-аналіз – визначає, які товари приносять найбільший прибуток, розділяючи їх на категорії А (найбільш цінні), В (середньої важливості) та С (найменш прибуткові), XYZ-аналіз – оцінює стабільність попиту на товари та допомагає

прогнозувати закупівлі, RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary Value) – визначає найцінніших клієнтів за частотою покупок, давністю останньої покупки та загальною сумою витрат.

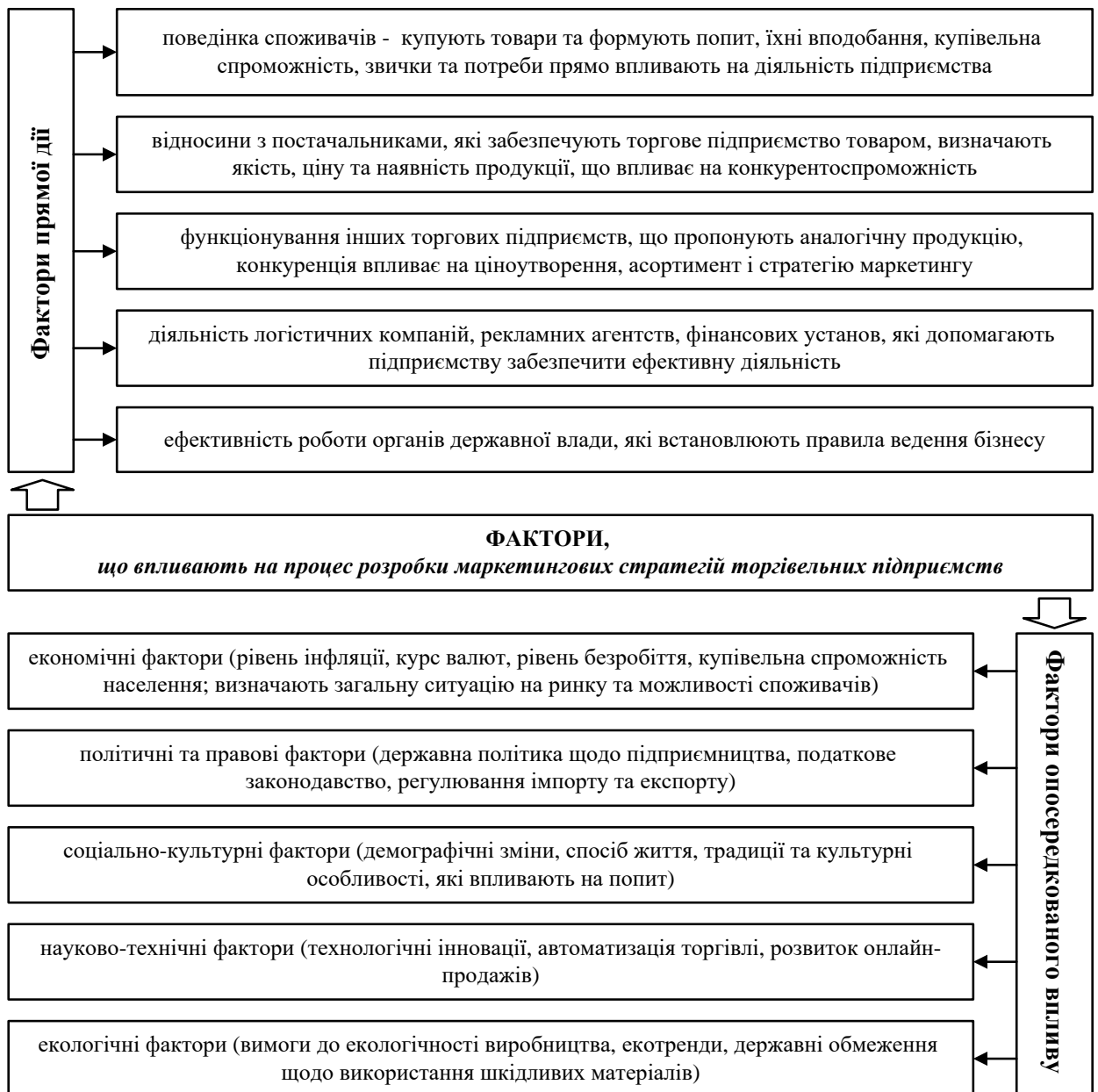


Рис. 3.3 – Фактори, які впливають на процес розробки маркетингових стратегій торговельних підприємств

Джерело: складено автором.

2) Стратегічні інструменти, які допомагають визначити напрями розвитку компанії: матриця Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix) – ділить асортимент підприємства на «зірки» (товари-лідери ринку), «дійні

корови» (стабільні та прибуткові товари), «важкі діти» (перспективні, але ризикові товари), «собаки» (товари, що приносять мало прибутку); STP-модель (Segmentation, Targeting, Positioning) – допомагає визначити сегменти ринку, вибрати цільову аудиторію та сформуванню позиціонування бренду.

3) Операційні інструменти, під якими розуміють тактичні методи, які використовуються для впровадження стратегії: маркетинговий план – детальний план дій із розподілом бюджетів, каналів просування, плану продажів; цифровий маркетинг (SEO, SMM, контекстна реклама, email-маркетинг) – використовується для залучення клієнтів через онлайн-канали; програми лояльності – механізми утримання клієнтів (бонусні картки, кешбек, знижки для постійних покупців); тестування ринку (А/В-тестування) – порівняння різних варіантів реклами, цін або оформлення товару для вибору найефективнішого; CRM-системи (Customer Relationship Management) – автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами; управління ланцюгом поставок (SCM – Supply Chain Management) – контроль логістики та ефективності постачань товарів [197; 207; 219; 233].

У ролі важелів розроблення маркетингової стратегії доцільно використовувати концепції 4Р та модель 7Р. Класична концепція 4Р була запропонована Джеромом Маккарті [213] і стала основою маркетингового комплексу та включає чотири ключові елементи:

- Product (продукт) – асортимент, якість, дизайн, упаковка;
- Price (ціна) – стратегія ціноутворення, знижки, рівень прибутковості;
- Place (місце збуту) – дистрибуція, логістика, розташування точок продажу;

- Promotion (просування) – реклама, PR, персональний продаж, акції.

Згодом ця модель була розширена Бернардом Бумсом та Мері Бітнер до 7Р, доповнена трьома додатковими елементами, важливими для сфери послуг [183]:

- People (люди) – персонал, рівень обслуговування, взаємодія з клієнтами;

- Process (процес) – якість сервісу, стандарти обслуговування, швидкість;
- Physical Evidence (фізичні докази) – атмосфера магазину, дизайн інтер'єру, корпоративний стиль.

Акцентуємо увагу на тому, що оцінювати ефективність маркетингової стратегії необхідно комплексно, з урахуванням різних показників як кількісних, так і якісних.

Економічну ефективність маркетингової стратегії доцільно оцінювати, порівнюючи затрати на маркетинг з отриманим доходом, ринкові показники мають характеризувати ринкову частку торговельного підприємства, клієнтські показники дозволять визначити ефективність роботи з покупцями, а комунікаційні показники – оцінити ефективність маркетингових комунікацій.

Ефективна маркетингова стратегія не може існувати без правильного управління і саме від неї залежать управлінські дії:

- розподіл ресурсів. Потрібно чітко визначити, скільки коштів виділяється на рекламу, просування, нові продукти, також впровадження маркетингових технологій залежить від фінансового управління;

- формування стратегічного бачення. Управлінський механізм визначає цілі маркетингової стратегії (збільшення продажів, розширення ринку, зміцнення бренду), визначає конкурентні переваги (чим відрізняється компанія від інших);

- координація всіх підрозділів. Продажі, логістика, маркетинг, фінансовий відділ повинні працювати синхронно. Управлінський механізм забезпечує єдину політику підприємства;

- контроль і коригування маркетингової стратегії. Управлінський механізм дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, дає відповіді на питання: Чи дає реклама результати? Чи потрібно змінювати підхід?

Використання кожного з елементів наведеного управлінського механізму визначається насамперед особливостями конкретної ситуації та можливостями бізнесу. Дуже важливо визначити саме ті стратегії та інструменти, які при мінімальних витратах принесуть бажаний результат.

3.2. Розробка маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації

Маркетингова стратегія торговельного підприємства в умовах цифровізації – це комплексний план дій, спрямований на просування товарів і послуг із використанням цифрових технологій, онлайн-інструментів і аналізу даних. Вона враховує зміну поведінки споживачів, появу нових каналів продажу та необхідність персоналізованої взаємодії з клієнтами, це гнучка, аналітично обґрунтована система, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із сучасними споживачами та підвищувати конкурентоспроможність. У бестселері з маркетингу П. Дойля «Маркетинг-менеджмент і стратегія» підкреслюється, що розуміння споживача є центральною ідеєю маркетингу, а успіх на ринку залежить від здатності задовольнити його потреби краще, ніж конкуренти [194].

Цифровізація є одним з факторів зовнішнього середовища торговельного підприємства, яка здійснює одночасно вплив не тільки на підприємство, а й на усіх, з ким воно контактує – споживачів, постачальників, перевізників, виробників тощо. Тому маркетингова діяльність в умовах цифровізації потребує відповідних змін. Вплив цифровізації на маркетингову стратегію торговельного підприємства наведено на рис. 3.4.

Розглянемо більш докладно, який вплив здійснює цифровізація на маркетингову стратегію торговельного підприємства. Виокремимо три напрями, за якими цифровізація здійснює такий вплив.

Перший напрям – пошук, вивчення та оброблення інформації. Сучасні цифрові технології, включаючи останні досягнення у сфері штучного інтелекту, радикально змінили маркетингові дослідження та суттєво скорочують час не тільки на пошук, а й на оброблення інформації. Те, що раніше займало тижні, тепер робиться за години або навіть миттєво.

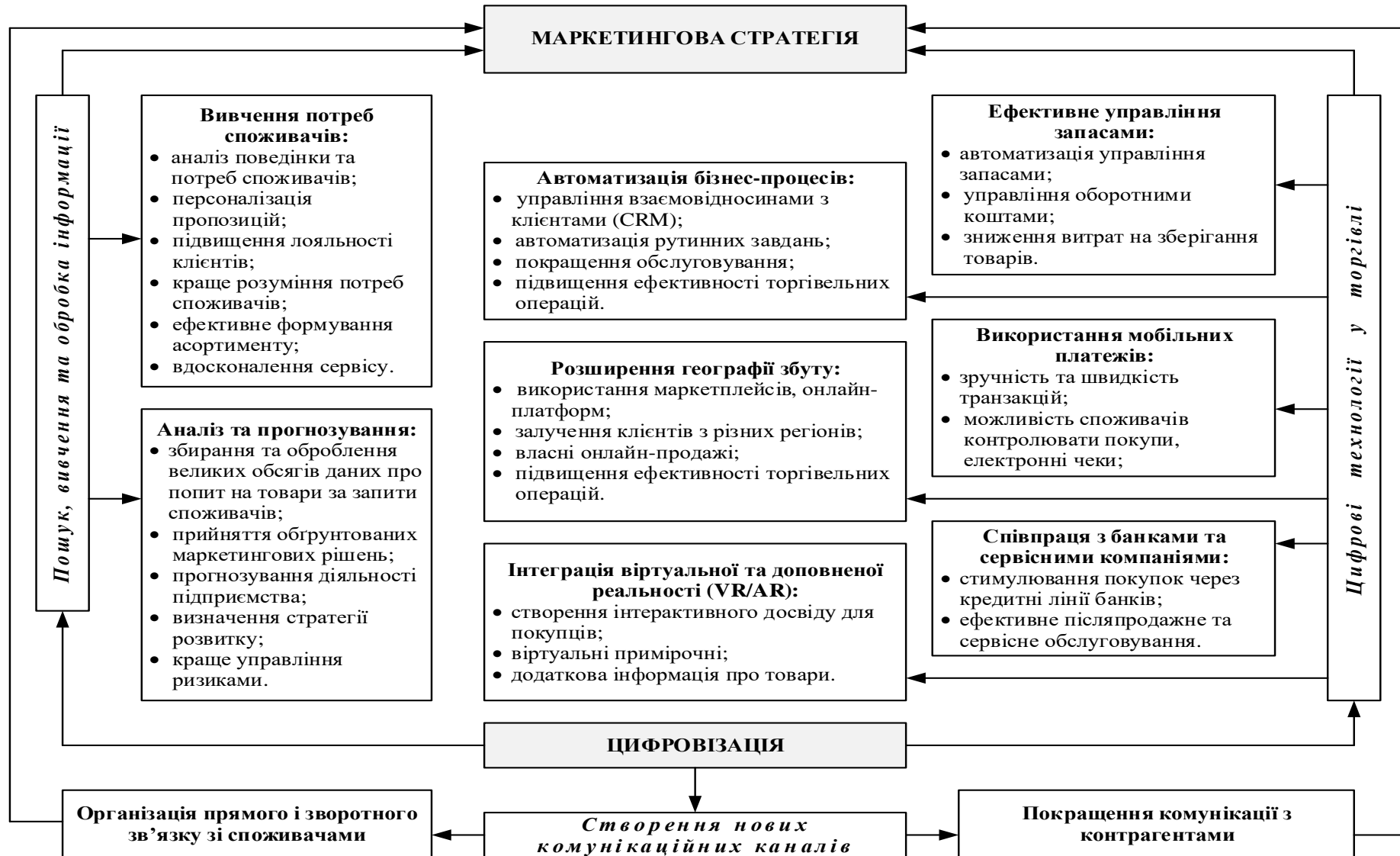


Рис. 3.4. Концептуальна схема впливу цифровізації на маркетингову стратегію торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Основні складові:

- збір інформації про споживачів (онлайн-аналітика). Популярними інструментами є Google Analytics, Facebook Insights, CRM-системи, які надають інформацію про поведінку клієнтів на сайті, популярні товари, джерела трафіку, час покупок, геолокацію, вік, інтереси тощо. Наприклад, ритейлер виявив підвищений попит у міському супермаркеті на певні продукти харчування щоп'ятниці увечері, рекомендовано саме у цей час запускати нові акції на такі товари;

- моніторинг конкурентів і ринку. Найбільш поширеними інструментами є SimilarWeb, SEMrush, Serpstat, які дозволяють здійснювати аналіз активності конкурентів, частоти пошукових запитів, цінової політики, присутності в соцмережах, що дає торговельному підприємству інформацію про необхідність швидко реагувати на зміни й коригувати власну маркетингову стратегію;

- оброблення великих обсягів даних (Big Data). Найчастіше використовуються програми Power BI, Tableau, Python, які дають можливість виявляти закономірності, сегментувати клієнтів, будувати прогнози продажів. Як приклад, можна за допомогою таких технологій здійснювати швидкий аналіз тисяч відгуків, чеків, поведінкових патернів;

- персоналізація пропозицій. Завдяки цифровим технологіям, підприємства можуть не просто продавати товари, а будувати стосунки з клієнтами, пропонуючи саме те, що їм цікаво. Збирати дані про поведінку клієнта можна за допомогою таких інструментів, як CRM-системи (Bitrix24, Salesforce), вебаналітика (Google Analytics), cookies. При цьому є можливість збирати такі дані, як історія покупок, пошукові запити, переглянуті товари, тривалість візиту, кліки, вподобання в соцмережах тощо. Як результат, створюється унікальний профіль клієнта. Також можна використовувати персоналізовані онлайн-вітрини та рекомендації, в інтернет-магазинах розумні алгоритми дозволяють підлаштовуватись під кожного користувача – показувати товари, які можуть йому сподобатись у розділах «Рекомендоване

саме для вас». Програми лояльності з персональним підходом можуть надавати індивідуальні бонуси, пропозиції «до дня народження», персональні купони і, як результат, отримати вищу лояльність і повторні покупки;

– прикладами сервісу, особливо післяпродажного, можуть бути цифрові гарантійні талони та інструкції в PDF, відеоформаті або через QR-код, онлайн-запис на обслуговування або повернення товару, чатботи та онлайн-підтримка, автоматичні повідомлення про статус замовлення та гарантії.

Раніше, без сучасних цифрових технологій, оброблення великих обсягів даних було рутинною і довготривалою операцією, через що втрачався дорогоцінний час на ухвалення відповідного управлінського рішення. Цифровізація збирання і аналізу великих даних дозволяє:

– проводити збір даних із різних джерел – онлайн-магазинів (дані про перегляди, покупки), касових апаратів (POS-систем), CRM-систем (взаємодії з клієнтами), соцмереж (коментарі, лайки, відгуки), мобільних додатків;

– здійснювати аналіз даних у реальному часі (Real-time analytics). Завдяки цифровим системам можна миттєво бачити, який товар купують найчастіше, як змінюється попит залежно від часу/сезону/акцій.

Опосередковано на маркетингову стратегію впливають комунікації з різними партнерами та контрагентами:

– автоматизація обміну інформацією. Сучасні ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) дозволяють автоматично надсилати замовлення постачальникам, оновлювати статус відвантаження, слідкувати за залишками на складі, що зменшує кількість помилок і людського фактору, прискорює обробку даних;

– моніторинг логістики в реальному часі. За допомогою GPS-трекерів, IoT-пристроїв та логістичних платформ, торговельне підприємство може відстежувати вантаж у дорозі, оцінювати затримки, прогнозувати терміни доставки;

- хмарні сервіси та документообіг. Електронний документообіг (ЕДО) через сервіси на зразок «Вчасно» або «М.Е.Дос» дозволяє обмінюватися рахунками, актами, накладними онлайн та скорочувати час підписання документів, зберігати юридичну силу через КЕП;

- CRM та SRM-системи для партнерських комунікацій. CRM (Customer Relationship Management) і SRM (Supplier Relationship Management) допомагають аналізувати якість співпраці з кожним партнером, відслідковувати історію замовлень, планувати спільні акції, активності тощо;

- спільні платформи та маркетплейси B2B. Торговельні підприємства можуть використовувати B2B-платформи, аналізувати асортимент і наявність товарів у постачальників, укладати угоди, управляти замовленнями.

Третій напрямок цифровізації маркетингової діяльності торговельного підприємства стосується використання цифрових технологій у торговельних операціях. Основні складові:

- ефективне управління запасами й ланцюгами поставок. Цифрові технології значно вдосконалили процес управління запасами та поставками в торгових підприємствах, роблячи його більш точним, швидким і економічно ефективним. Маркетингова стратегія має передбачати співпрацю тільки з надійними контрагентами, уникати продажу неякісних товарів. Сучасні торговельні підприємства використовують ERP- та WMS-системи (наприклад, SAP, Oracle NetSuite) для моніторингу залишків у режимі реального часу, автоматичного формування замовлень постачальнику, коли товарів стає менше критичного рівня, аналізу обігу товарів: які позиції продаються швидше, які повільніше;

- використання мобільних платежів. Останні спрощують, пришвидшують та роблять процес купівлі більш зручним як для покупця, так і для торгового підприємства. Процес оплати мобільним способом займає кілька секунд, мобільні платежі автоматично синхронізуються з POS-системами та CRM, що дозволяє вести точний облік продажів, формувати

звітність, відслідковувати купівельні звички клієнтів. У випадку інтернет-магазинів мобільні платежі дозволяють завершити покупку без введення довгих реквізитів, безпечно;

– співпраця магазинів з банками та сервісними компаніями є дуже важливим чинником для успішної сучасної торгівлі. Вона дозволяє покращити фінансові послуги, підвищити якість сервісу та зміцнити довіру покупців. Важливими є фінансові послуги для клієнтів (банківські партнери) у наданні розстрочок, споживчих кредитів, оплати частинами прямо в магазині, можливістю оплати платіжними картками, Google Pay, Apple Pay завдяки еквайрингу банку, спільні програми лояльності (банк і магазин запускають бонусні програми, кешбек, акції для спільної аудиторії). Ефективне післяпродажне та сервісне обслуговування, термін гарантії також є достатньо важливою складовою рішення про покупку;

– автоматизація бізнес-процесів є ключовим фактором успішної трансформації сучасних торговельних підприємств. Вона дозволяє зменшити витрати, прискорити операції та підвищити якість обслуговування. Автоматизовані системи виконують рутинні завдання. Внаслідок чого менше буде помилок у звітах, доставках, ціноутворенні, персонал отримає додатковий час для більш творчих та клієнтоорієнтованих завдань;

– розширення географії збуту. Це одна з найважливіших стратегій зростання для торговельного підприємства. Воно означає вихід за межі локального ринку й охоплення нових територій – інших міст, регіонів або навіть країн. Цифровізація сприяє розширенню географії продажів через використання онлайн торгівлі, співпраці з маркерплейсами;

– інтеграція віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Віртуальна реальність дозволяє споживачу краще оцінити переваги товару, брати участь у віртуальних турах магазинами, у разі купівлі одягу скористатись віртуальними примірочними. Використання VR/AR технологій у маркетинговій діяльності торговельного підприємства спрямоване на створення у покупців позитивних вражень і емоцій з урахуванням останніх досягнень нейромаркетингу.

Механізм ухвалення потенційним покупцем рішення про купівлю товару наведено на рис. 3.5.

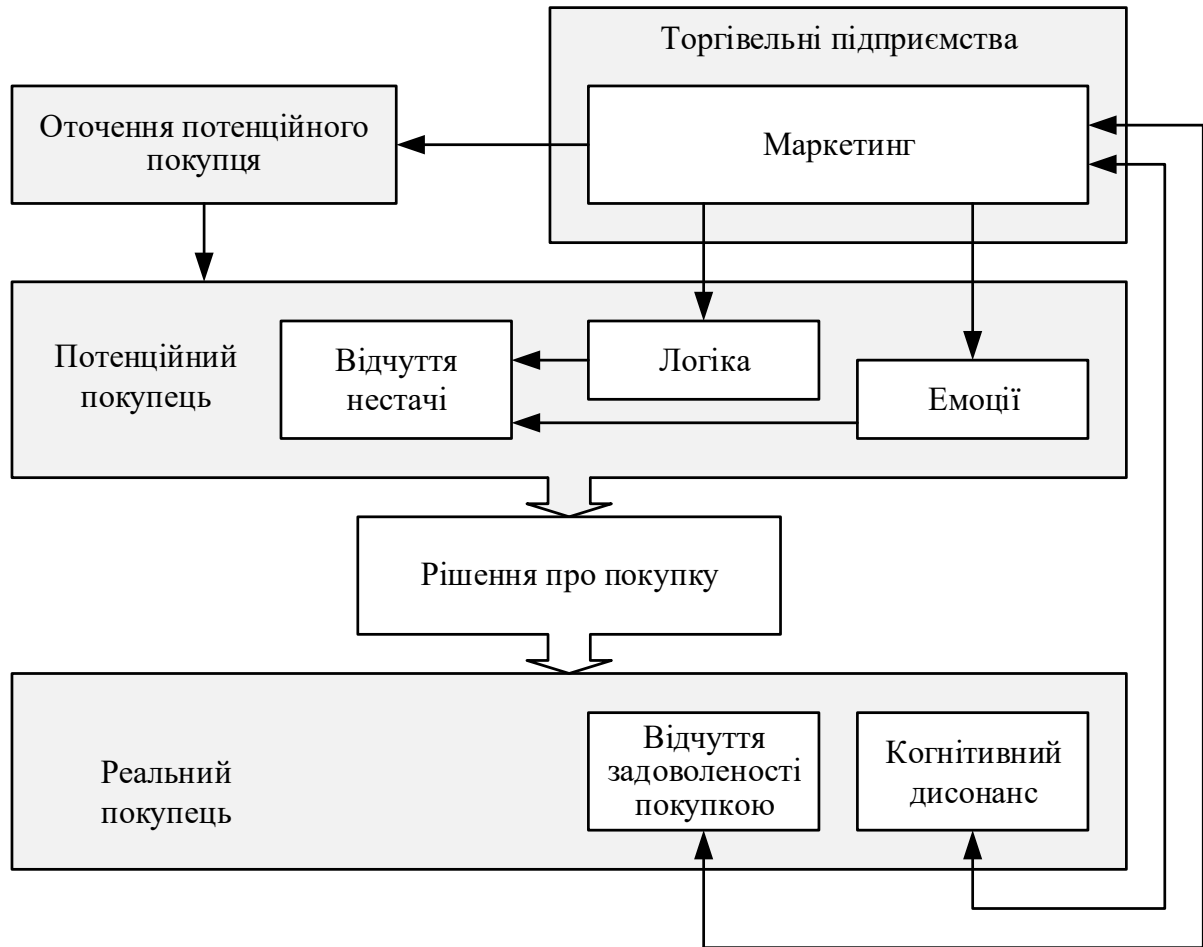


Рис. 3.5. Механізм прийняття потенційним покупцем рішення про купівлю товару

Джерело: розроблено автором.

При розробленні маркетингової стратегії керівництву торговельного підприємства необхідно пам'ятати основну мету маркетингової діяльності, яка, на думку Ф. Котлера, полягає в тому, щоб задовольнити цільового споживача краще, ніж конкуренти, шляхом створення, комунікації та доставки цінності. Тобто головна мета – створити конкурентну перевагу, задовольнити потреби клієнтів і досягти довготривалого зростання бізнесу [218].

Практичне розуміння мети маркетингової діяльності полягає в тому, щоб перетворити потенційного покупця на реального й отримати прибуток не нижче точки беззбитковості як мінімум у середньостроковій перспективі. Для

цього маркетингова стратегія має дати відповідь на питання, як саме впливати на потенційного покупця. Останні дослідження впливу маркетингу на рішення потенційного покупця у сфері нейромаркетингу виявили, що, крім логіки, на рішення про покупку впливають емоції [247; 193]. Як зазначає у своєму дослідженні О. І. Щерба, 80 % покупок у деяких категоріях товарів та 30 – 50 % покупок у ритейлерів є результатом імпульсивних рішень [174]. Розглянемо, як у більшості випадків потенційний покупець приймає рішення про покупку під впливом маркетингових технологій.

По-перше, на виникнення у потенційного покупця рішення про необхідність здійснення покупки впливає поява відчуття нестачі певного продукту чи виробу. Це відчуття виникає як наслідок логічного мислення або емоцій, чи одночасно обох останніх. Саме логіка та емоції людини і є тими точками спрямовування зусиль маркетингової стратегії. Розроблення заходів щодо впливу на логіку покупця не є занадто складним, оскільки покупець логічно розуміє причини необхідності здійснення покупки (наприклад, несправність автомобіля викликає необхідність купівлі запасних частин), і вагання потенційного покупця полягають у пошуку оптимального варіанта здійснення покупки за факторами «ціна-якість». У конкурентному середовищі завдання продавця – надати покупцю можливість отримати інформацію про свій товар і переконати його про оптимальність такого вибору за рахунок кількісних характеристик товару, відгуків інших покупців тощо. Зазвичай логіка є інструментом вибору покупця при виборі товару з різних альтернатив. Автори роботи [199] виокремили варіанти вибору покупця з альтернатив, коли він, користуючись логічним мисленням, здійснює вибір. Пропонуємо на основі вказаного наукового надбання внести до маркетингової стратегії відповідні дії, які сприятимуть продажу (табл. 3.1).

Спрямовання маркетингових зусиль на логіку ухвалення рішення покупця

Логіка ухвалення рішення покупцем	Маркетингові зусилля	Передумови
Прийняття рішення на основі більшості позитивних характеристик товару	Демонстрація позитивних характеристик та особливостей товару	Ознайомлення персоналу з характеристиками товару, підготовка до можливих питань покупців
Вибір, можливо, не найкращого, але задовільного товару	Наближення товару або інформації про нього до покупця	Організація раціонального мерчендайзингу
Вибір на основі унікальної пропозиції придбання задовільного товару	Проведення акцій та розпродажів	Підготовка інформаційної кампанії
Вибір на основі ієрархії важливості ознак та домінування останніх	Персоналізовані пропозиції	Вивчення ієрархії ознак товару для різних груп споживачів
Вибір на основі додаткової корисності	Додаткові або компенсаційні пропозиції	Вибір та обґрунтування клієнтського сервісу

Джерело: складено автором з урахуванням [199].

Зрозуміло, що наведені варіанти можливого вибору товару покупцем переважно складаються на основі сегментування останніх за логікою такого вибору. Відповідними мають бути і маркетингові зусилля, окреслені в маркетинговій стратегії.

Як зазначено вище, значна кількість покупців, ухвалюючи рішення про покупку, користуються частіше емоціями, а не логікою. Досліджуючи поведінкову економіку, Д. Канеманн поділяє мислення на дві системи – швидка, інтуїтивна, емоційна та повільна, логічна, свідомо. Більшість покупців здійснює покупки через першу систему [248]. Нейробіолог Антоніо Дамасіо довів, що емоції беруть участь у всіх важливих рішеннях [47]. Рішення про покупку приймаються емоційно, а обґрунтовуються раціонально, тобто покупець спочатку відчуває, а вже потім шукає логіку. Емоції закріплюються в пам'яті краще, ніж суха інформація. Якщо бренд викликає позитивні відчуття, його будуть частіше обирати – навіть при однаковій ціні чи якості.

Таке поєднання логіки та емоцій при здійсненні вибору покупцем цілком збігається з теорією обмеженої раціональності Г. Саймона [239]. Герберт Саймон стверджував, що людина не здатна приймати абсолютно раціональні рішення, бо її можливості обмежені:

- обмеженість інформації. Людина не має повного доступу до всіх можливих варіантів чи наслідків рішень;
- обмеженість когнітивних здібностей. Мозок не може обробити надто багато інформації одночасно, людина фільтрує, спрощує, узагальнює;
- обмеженість часу. У реальному житті рішення ухвалюються під тиском часу, часто інтуїтивно або за першими ознаками «прийняттого» варіанта.

Ключове поняття Саймона – «satisficing» (від англ. satisfy), тобто вибір першого варіанта, який є достатньо оптимальним, але не ідеальним. Люди не шукають «найкраще з усього можливого», а зупиняються на «нормальному».

Таким чином, можна зробити висновок, що Г. Саймон передбачив поєднання логіки та емоцій, що має бути обов'язково передбачено в маркетинговій стратегії торговельного підприємства.

Також маркетингова стратегія має передбачати враження покупця та його стан після покупки. Якщо покупець залишається задоволеним, то його емоційний стан закріплюється в пам'яті й спонукає до наступної покупки. І навпаки, незадоволеність покупкою викликає когнітивний дисонанс, під яким розуміють стан внутрішнього конфлікту, який виникає, коли одночасно існують дві суперечливі думки або переконання. У торгівлі це психологічне напруження, яке виникає у покупця після здійснення покупки, особливо якщо рішення було складним або дорогим, внаслідок сумніву, невпевненості або навіть жалю, коли людина починає ставити під сумнів правильність свого вибору. Таке явище може виникнути найчастіше після купівлі дорогого товару (автомобіль, техніка, смартфон), вибору між кількома схожими варіантами, покупок, зроблених під емоціями або тиском, отримання негативного відгуку вже після купівлі, і, що найшкідливіше для торгівлі, виявлення аналогічного товару в іншому торговельному підприємстві відчутно дешевше. Заходи щодо

уникнення когнітивного дисонансу для торговельного підприємства має бути частиною його маркетингової стратегії. Це підтверджується дослідженнями Д. Канемана і А. Тверського, які дійшли до висновку, що втрати вражають значно більше, ніж переваги [248].

З наведених вище досліджень можна окреслити основні загальні вимоги до маркетингової стратегії торговельного підприємства:

- спираючись на те, що кожен покупець має власну мотивацію до здійснення покупок, маркетингова стратегія має передбачати максимальну персоналізацію маркетингових заходів;
- впровадження сучасних цифрових технологій дозволить враховувати індивідуальні запити покупців з максимальною ефективністю;
- маркетингові заходи не мають припинятись після здійснення покупки.

Однак слід пам'ятати, що маркетингова стратегія торговельного підприємства докорінно відрізняється від маркетингової стратегії промислового. Якщо промислове підприємство має за мету просувати продукцію власного виробництва, то торговельне підприємство обирає те, що краще продається за відсутності інших умов. Врахування співпраці з постачальниками товару наведено на рис. 3.4.

Як показує практика, покупці, купивши неякісний товар, звинувачують найчастіше продавця, а не виробника. І це справедливо, тому продавець має уникати продажу продукції з високим рівнем браку. Покупець вважає, що торговельне підприємство повинне перевіряти надійність постачальників і якість товару. Купивши неякісну продукцію у покупця, як зазначалось раніше, виникає відчуття когнітивного дисонансу, від вважає себе ошуканим. Однак винятком із правил є торгівля товарами невисокої якості, переважно виробництва Китаю, за відносно низькими цінами. У такому випадку покупець не вважає себе ошуканим, оскільки готовий ризикувати коштами, придбавши продукцію сумнівної якості, і підсвідомо вже готовий до втрат, які очікує. Саме тому такі магазини набули поширення, де невисока якість товару компенсується низькою ціною на нього.



Рис. 3.4. Вплив маркетингової стратегії на співпрацю з постачальниками товару

Джерело: розроблено автором.

Українські реалії сьогодення такі, що більшість покупців обирають товари з критерієм співвідношення «ціна-якість». Відповідно, ціноутворення є важливою складовою маркетингової стратегії торговельного підприємства. Низька ціна – швидкий продаж товару, але буде мати місце недоотримання прибутку; висока ціна – покупець перейде до конкурентів і товар не буде продано своєчасно. Конкурентну складову торговельного підприємства доцільно розглядати з позицій теорії ігор, яка дозволяє передбачити можливі реакції конкурентів на зміну ринкової ситуації. Теорія ігор допомагає моделювати ситуації типу «цінової війни». Для зменшення ризиків, особливо в умовах війни, скористаємось для побудови маркетингової стратегії рівновагою за Нешем.

Рівновага Неша – це ситуація в грі (модель взаємодії гравців), коли жоден гравець не може покращити свій результат, змінюючи свою стратегію в односторонньому порядку, якщо інші гравці залишаються при своєму виборі.

У контексті торгівлі стан рівноваги Неша – якщо кожна компанія обрала свою маркетингову чи цінову стратегію, і жодна не має стимулу змінювати її, бо це не дасть виграшу.

Уявімо, що на ринку діють два підприємства (наприклад, два продуктові магазини в одному районі):

- гравцями є торговельне підприємство А і торговельне підприємство Б;
- стратегії «висока ціна» та «низька ціна»;
- мета обох підприємств – збільшити прибуток і частку ринку.

Спрощену матрицю виграшів наведено на рис. 3.5.

Кожне число матриці (рис. 3.5) – це умовний прибуток кожного торговельного підприємства від продажу певного товару.

У кожного підприємства є дві стратегії: «висока ціна» або «низька ціна», цифри в клітинках – умовний прибуток (виграш) кожного підприємства, жирним виділена рівновага Неша.

	Підприємство Б: висока ціна	Підприємство Б: низька ціна
Підприємство А: висока ціна	500;500	200;600
Підприємство А: низька ціна	600;200	300;300

Рис. 3.5. Спрощена матриця виграшів стратегій ціноутворення торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором.

У цій стратегічній грі між двома торговельними підприємствами А та В, рівновага Неша досягається в ситуації, коли обидва учасники обирають стратегію «низької ціни». У цьому випадку жодне підприємство не має стимулу змінювати свою стратегію в односторонньому порядку, оскільки це призведе до зниження його виграшу. Якщо А підвищить ціну, то втратить клієнтів, і навпаки. Така ситуація ілюструє цінову конкуренцію в умовах насиченого ринку, де підприємства змушені підтримувати привабливий рівень цін, навіть якщо це знижує прибутковість.

Застосування рівноваги Неша в обґрунтуванні маркетингової стратегії дозволяє моделювати поведінку підприємства в умовах реакції конкурентів. Це дає можливість сформувати таку стратегічну лінію дій, яка не потребує змін в односторонньому порядку й мінімізує ризик втрати ринкової частки. Особливо ефективним цей підхід є при визначенні цінової політики, розробленні промоційних заходів та розміщенні торгових точок у межах спільного простору з конкурентами.

Побудова конкурентної стратегії торгового підприємства з використанням рівноваги Неша дозволяє теоретично обґрунтувати вибір дій у ситуації, коли успіх залежить не лише від власних рішень, але й від дій конкурентів. Теорія ігор у маркетингу – це стратегічне мислення, яке дозволяє бачити не лише свій хід, а й передбачити хід конкурента.

Маркетолог торговельного підприємства має чітко розуміти, що йому незалежно від його бажання приходить брати участь у конкурентній грі, і знання теорії ігор допоможе в ухваленні стратегічних рішень. Прикладом цього є те, що практично всі супермаркети рано чи пізно наслідують успішні дії конкурентів – картки лояльності, фірмові банківські картки та знижки при їх використанні, знижки до свят, окремі дні тижня зі значними знижками, знижки в певні години для пенсіонерів, доставка, онлайн продажі, кешбек, власний транспорт тощо.

Конкретні дії маркетингової стратегії щодо конкурентної боротьби мають бути такими:

- слідувати за діями конкурентів і за можливістю узгоджувати цінову політику;
- запуск акції має сенс лише, якщо конкурент її не «перекриє»;
- прагнути до зміни гри – замість конкуренції ціною використовувати диференціацію: сервіс, якість, атмосфера магазину, бонусні програми тощо.

Є безперечним, що торговельне підприємство прагне отримати максимальний прибуток переважно в довгостроковому періоді. З цього витікає, що маржа має бути максимально можливою. Досягти цього можна за рахунок

низької вартості закупки або високої ціни продажу. Прямий вплив на такий вибір здійснює конкурентне середовище стосовно як постачальників товару на реалізацію, так і прямих конкурентів торговельного підприємства.

Маржинальний підхід до побудови маркетингової стратегії в торгівлі пропонується реалізувати шляхом використання матричного методу, який широко використовується для різноманітних стратегій розвитку (матриці Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі, Артур-де-Літл тощо).

Побудуємо матрицю співвідношення конкуренції серед постачальників, продавців і маржі (рис. 3.6).

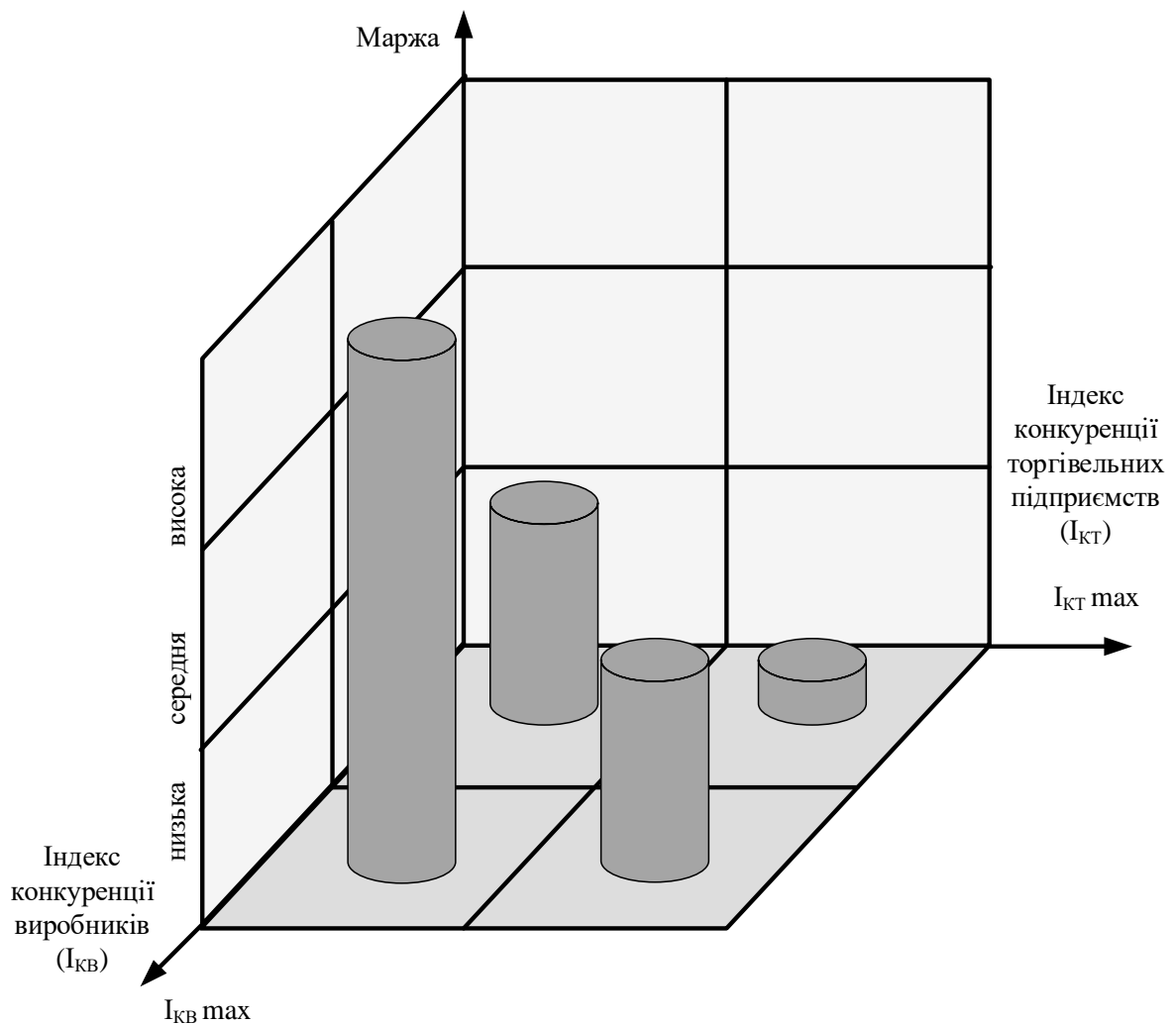


Рис. 3.6. Маржинальний підхід до розроблення маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором.

Матриця, що наведена на рис. 3.6, демонструє вплив конкурентного середовища на торговельну націнку. Оскільки торгівля – це придбання та продаж на прибуток, менеджмент торговельного підприємства не перестає думати: як збільшити націнку на товар так, щоб не втратити товарообіг. Умови відсутності штучних цінових домовленостей з великою кількістю виробників знижують ціновий рівень, і навпаки. Отже, продавець на відміну від виробника зацікавлений високою конкуренцією виробників і низькою серед учасників комерційної діяльності.

Для загального кількісного оцінювання можливої націнки і, відповідно, прибутку пропонується використовувати інтегральний індекс конкуренції I_{IK} , який розраховується за формулою:

$$I_{IK} = K_{ваг\ I_{кв}} \cdot I_{кв} + K_{ваг\ I_{кт}} \cdot I_{кт}, \quad (3.1)$$

де $K_{ваг\ I_{кв}}$ – вагомість індексу конкуренції виробників;

$K_{ваг\ I_{кт}}$ – вагомість індексу конкуренції торговельних підприємств;

$I_{кв}$ – індекс конкуренції виробників;

$I_{кт}$ – індекс конкуренції торговельних підприємств.

Наведені індекси вагомості встановлюються експертним методом таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1. Індекси конкуренції визначаються за допомогою опитування керівників підприємств-партнерів. Значення кожного з індексів повинні бути в межах від 0 до 1. Однак кількісного оцінювання вказаного індексу недостатньо для визначення маржі, для чого рекомендовано скористатись вищенаведеною матрицею, яка передбачає чотири сектори оцінювання інтегрального індексу конкуренції, алгоритм визначення якого наведено на рис. 3.7.

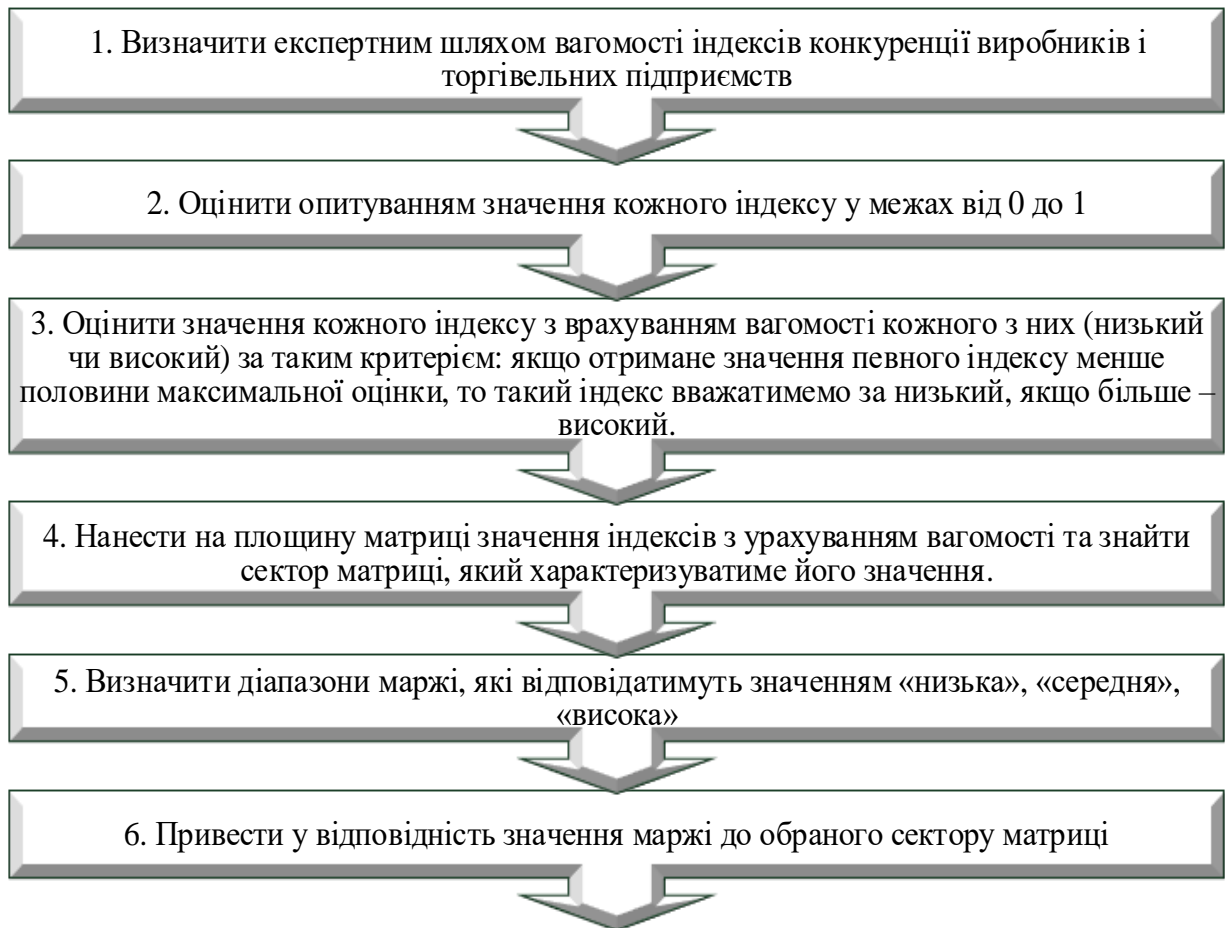


Рис. 3.7. Етапи приведення рівня маржі торговельного підприємства до рекомендованого маркетинговою стратегією

Джерело: розроблено автором.

Усе вищенаведене наводить на висновок, що маркетингова стратегія має ґрунтуватись на результатах оброблення великої кількості інформації і швидко адаптуватись до змін. Цьому сприятимуть сучасні цифрові технології, серед яких:

- штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Аналізує великі обсяги минулих і поточних даних (ціни, акції, обсяги продажів конкурентів), виявляє патерни поведінки, наприклад, як конкурент реагує на акцію або зміну попиту, створює прогностичні моделі, що, ймовірно, зробить конкурент у тій чи іншій ситуації;

- BI-системи (Business Intelligence). Збирає і структурує дані з відкритих джерел – сайти конкурентів, новини, маркетплейси, відгуки, будує аналітичні

дашборди, які відображають динаміку дій конкурентів у порівнянні з вашими. Популярні платформи – Power BI, Tableau, Qlik дозволяють створювати візуальні моделі змін на ринку;

- Web-scraping та моніторинг конкурентів онлайн. Автоматично збирає дані із сайтів конкурентів: ціни, асортимент, наявність товарів, акційні пропозиції. Системи Price2Spy, Prisync, Competera в режимі реального часу відстежують зміну цін конкурентів, і якщо конкурент знизив ціну – система може попередити автоматично;

- аналіз поведінки споживачів через Big Data. Вивчає поведінку клієнтів на платформах конкурентів за допомогою соцмереж, cookies, трекерів, аналізує, які товари покупці переглядають, що додають у кошик, що купують. Це дає змогу виявити, які продукти просуває конкурент, як реагує на попит;

- CRM-системи з аналітикою конкурентної поведінки. Фіксує, що клієнти говорять про конкурентів (запити, скарги, порівняння), може автоматично пропонувати кращі умови при виявленні згадки про інший бренд. CRM Salesforce, HubSpot з AI-модулями мають вбудовану конкурентну аналітику. Цікавою є українська розробка HelpCrunch [208];

- соціальні медіа та Sentiment Analysis. Аналізує емоційний тон постів, відгуків, коментарів про конкурентів, виявляє тренди у сприйнятті брендів. Допомагає активному залученню нових клієнтів у момент масових скарг користувачів на сервіс конкурента.

Звісно, що єдиної, універсальної, ефективної для різних умов стратегії маркетингу існувати не може. Проте є окремі складові маркетингової стратегії, необхідні для виконання практично в будь-яких умовах. На рис. 3.8. представлено основні елементи маркетингової стратегії для забезпечення прибутковості торговельного підприємства в умовах цифровізації.

Отже, маркетингова стратегія торговельного підприємства має одночасно сприяти прибутковості останнього в довгостроковому періоді та задоволенню потреб потенційного покупця. Важливішою вимогою до маркетингової стратегії є її відповідність зовнішнім умовам. На глобальному рівні сучасне зовнішнє

середовище характеризується насамперед високими темпами цифровізації як бізнесу, так і споживачів. При цьому покупцю зазвичай байдуже, хто продасть йому товар. Маркетингова стратегія має окреслити заходи, щоб потенційний покупець для задоволення своїх потреб обрав це підприємство, тому потрібно донести інформацію про наявність товару, його характеристики і вигоди придбання товару саме в цього торговельного підприємства в порівнянні з конкурентами. Безперечним є також факт, що боротьба за споживача дедалі більше переходить у цифровий простір. Відповідно, підприємство, яке швидше і краще оволодіє цифровими технологіями і буде їх ефективно використовувати, отримає конкурентні переваги.

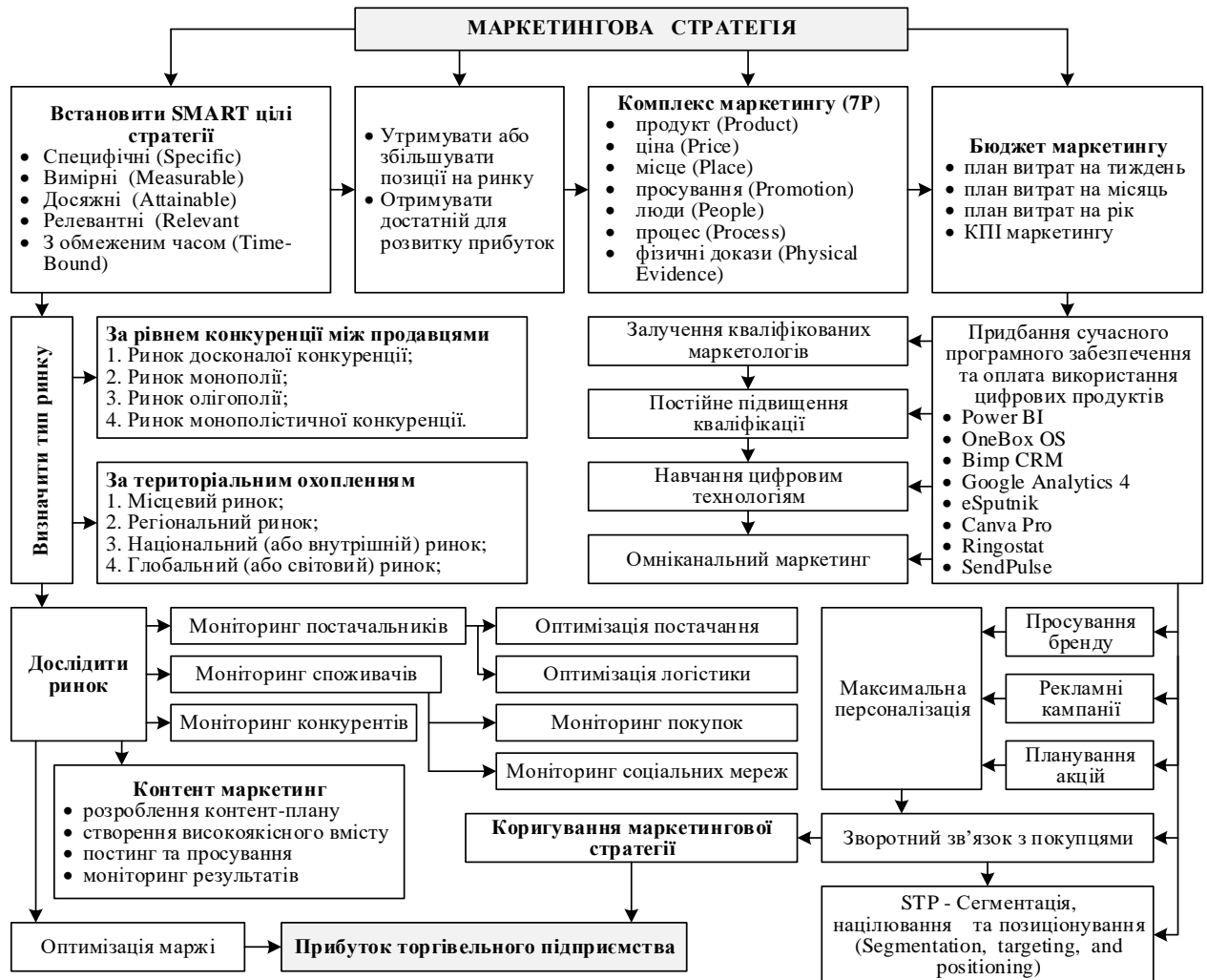


Рис. 3.8. Блок-схема розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором.

Служба маркетингу торговельного підприємства як дослідницька структура займається одержанням інформації про всі види послуг, що супроводжують продаж товару, пов'язаних із його споживанням, зведення про товари-доповнювачі й товари-замінники. Ретельно вивчає дані про купівельні потоки, смаки і запити покупців, купівельну спроможність населення і окремих його соціальних груп, купівельних намірах і інших чинниках, що формують попит. При цьому додається велике значення прогнозу розвитку ринку товарів у цілому. Визначає цільові ринки, тобто, на якого споживача розрахований товар і яких потенційних споживачів можна буде залучити в подальшому. Наприклад, воєнний стан в Україні є одним із ключових факторів економічних перетворень і може сильно вплинути на стратегію маркетингу підприємств. Із застосуванням активної маркетингової стратегії на підприємстві торгівлі варто зауважити, що активна політика з цифровою орієнтацією тягне за собою гнучкі організаційні рішення, що вимагає створення організаційної структури з чітким розподілом завдань, відповідальності, компетентності між управлінськими кадрами, певною грамотно продуманою горизонтальною взаємодією. Ефективність структури керування маркетинговими службами визначається дотриманням таких принципів її побудови: наявність чітко сформульованої системи мети; структура повинна бути гранично простою; система зв'язків повинна забезпечувати чітку передачу інформації, мати відповідний зворотній зв'язок; не повинно бути «подвійного командування».

3.3. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства

Останніми роками торгівля набула стрімкого розвитку в багатьох країнах світу і сприяє їхньому економічному зростанню. Не винятком є і Україна, яка недостатньо використовує свої можливості у сфері розвитку торговельного

бізнесу, розбудови його інфраструктури. Для зміни ситуації в позитивному напрямку необхідно створити умови для розвитку конкуренції, економічного змагання за лідерство на ринку, підвищення якості обслуговування.

Розвиток торгівлі відбувається еволюційним шляхом, тому досягти конкурентних переваг можливо тільки завдяки розширенню інноваційної діяльності. У країні інноваційні впровадження в торговельну сферу розвинені неоднаково.

Інноваційна діяльність у торгівлі має свої специфічні ознаки, зумовлені економічними, географічними та інфраструктурними особливостями адміністративно-територіальних одиниць, рівнем добробуту й культури населення, враховувати які необхідно при впровадженні нових торговельних процесів і послуг. Перетворення, що пов'язані з інноваціями в торгівлі, вимагають передусім зміни в маркетингових стратегіях, фінансування та контролю інноваційних процесів, розробки інноваційної складової маркетингової стратегії торговельних підприємств, застосування різних форм, методів та механізмів управління. Відсутність інноваційних проектів у сфері торгівлі негативно позначається на розвитку економіки та соціальної сфери.

Основними метою розвитку торгівлі є:

- досягнення рівноваги між попитом і пропозицією, розвиток добросовісної конкуренції;
- створення нових робочих місць, зростання продуктивності праці в торгівлі;
- підвищення якості торговельного обслуговування населення;
- збільшення фінансових ресурсів і фінансових результатів діяльності торговельних підприємств;
- забезпечення населення потрібними товарами максимально ефективно.

Інновації в торгівлі можуть полягати в удосконаленні структур управління торговельних підприємств й організації їхньої роботи та співробітництва з логістичними компаніями. Однак найважливішими в умовах цифровізації мають бути інвестиції в маркетингові інновації.

Для визначення економічної ефективності торговельного підприємства зазвичай використовують систему ключових економічних показників (КРІ), які дозволяють оцінити прибутковість, рентабельність, продуктивність і загальний стан підприємства (див. додаток Д, Е). Найважливішим показником, який характеризує економічну ефективність торговельного підприємства, є прибуток, який визначає співвідношення доходів і витрат. Як на доходи, так і на витрати впливають різноманітні фактори, тому для оцінювання їхнього впливу на кінцевий результат (прибуток) використовуються другорядні показники, кожен з яких показує внесок кожного з факторів у загальний результат. Усі економічні показники діяльності торговельного підприємства є взаємозалежними і доповнюють один одного. Так, показник рентабельності активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує власне майно, для ритейлерів це торгові площі, будівлі магазинів. Проте навіть якщо приміщення магазину щільно заповнено товаром і при цьому він погано продається, то і площі використовуються неефективно, оскільки на них розміщено непопулярні товари або покупці не здійснюють покупки з інших причин, наприклад, недостатньою маркетинговою діяльністю, поганою роботою персоналу тощо. Взаємозв'язок рентабельності активів та маркетингу можна пов'язати через показник оборотності товарних запасів, який для ритейлерів показує, як швидко товар оновлюється на полицях магазинів.

Маркетингова стратегія безпосередньо впливає на економічний розвиток торгового підприємства. Безперечним є факт, що будь-які дії щодо розвитку, заходи мають розглядатись у контексті досягнення цілей підприємства. Не є винятком і маркетингові заходи, окреслені маркетинговою стратегією торговельного підприємства. При цьому аналізуються цілі не тільки кількісні, а й якісні. Тому першим кроком на шляху визначення впливу маркетингової стратегії на економічні показники діяльності торговельного підприємства є встановлення економічних цілей останнього, серед яких основними можуть бути:

- збільшення обсягу продажів;
- зростання чистого прибутку;

- розширення ринку (географічно або демографічно);
- зростання частки ринку.

Оскільки задоволення потреб споживача є головною метою торговельного підприємства, то критерії ефективності його роботи повинні враховувати і ці потреби. Особливістю послуг, що надаються покупцям, є суто суб'єктивний характер оцінки їхньої якості. Торговельне обслуговування найчастіше характеризується показниками, що пов'язані зі зручністю, доступністю та часом як при здійсненні покупок фізично у магазині, так і при онлайн-покупках. Зручність переважно визначається режимом роботи, культурою обслуговування, можливістю легко знайти потрібний товар і отримати його, оплатити зручним для покупця способом, легко вирішувати можливі непорозуміння і проблеми. Доступність характеризується здатністю магазину надати можливість покупцю отримати саме потрібний товар, наприклад, мешканцям невеликого населеного пункту переважно недоступні товари, які з легкістю знайде мешканець великого міста в найближчому супермаркеті. Час у торгівлі з позицій покупця найчастіше асоціюється з дорогою до магазину та часом знаходження в торговому залі при фізичних покупках, а при відвідування онлайн-магазинів це переважно час доставки та пошук потрібного товару.

При цьому на оцінку якості торговельного обслуговування більше впливає відсутність негативних вражень, ніж наявність позитивних. Якщо задоволення потреб покупців залежить від торговельного підприємства, то складові такого обслуговування також залежать і від взаємодії торговельного підприємства з партнерами – перевізниками та постачальниками.

Ігнорування маркетологами таких особливостей задоволення потреб покупців призводить до зменшення обсягів продаж і, як наслідок, недоотримання прибутку, що напряду залежить від ефективності маркетингової стратегії. Є достатньо багато методик визначення ефективності маркетингової стратегії, однак, безперечним залишається факт, що найкраща маркетингова стратегія та, яка дозволяє досягти цілей із найменшими

витратами. Найбільш поширеною методикою таких розрахунків є визначення прибутку від маркетингу ROMI (Return on Marketing Investment) – коефіцієнт повернення рекламних інвестицій. Формула ROMI (3.2) допомагає виміряти рентабельність інвестицій у маркетинг, цей показник називають найкращим маркетинговим KPI.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Додатковий прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \cdot 100\%. \quad (3.2)$$

Однак використання ROMI не є універсальним, його можна використовувати під час прямих продажів або розрахувати ефективність конкретної акції. Основним недоліком вказаного показника є те, що визначити обсяг прибутку торговельного підприємства від маркетингових заходів у більшості торговельних підприємств практично неможливо, оскільки, крім маркетингових заходів, на рішення про покупку впливають і інші чинники, і виявити частку покупок саме від маркетингових заходів для оцінювання їхньої ефективності доволі проблематично.

Іншим відомим методом визначення ефективності маркетингових заходів, особливо реклами є метод Дорфмана-Стейнера (Dorfman-Steiner Theorem) – економічна модель, яка застосовується в маркетингу для визначення оптимального співвідношення витрат на рекламу. Метод відповідає на запитання: скільки торговельне підприємство повинно витратити на рекламу, щоб це було економічно обґрунтовано?

Згідно з цим методом відношення витрат на рекламу або інші маркетингові заходи до загального обсягу продажу має дорівнювати відношенню еластичності попиту від маркетингових заходів до еластичності попиту по ціні з урахуванням маржі (формула 3.3).

$$\frac{P}{\Pi} = \frac{E_p}{E_{\pi}} \cdot M, \quad (3.3)$$

де P – витрати на маркетингові заходи;

Π – обсяг продажів;

E_p – еластичність попиту за рекламою;

E_{π} – еластичність попиту за ціною;

M – маржа.

Звідси:

$$P = \Pi \cdot \frac{E_p}{E_\pi} \cdot M. \quad (3.4)$$

Запропонована методика дає змогу зробити такі висновки: чим більша ефективність реклами (еластичність за рекламою), тим більше варто інвестувати в рекламу; чим менш еластичний попит за ціною, тим більш вигідно витратити на рекламу і чим вища маржа, тим більше торговельне підприємство може дозволити собі витратити на рекламу. Проте наведений метод хоч і вважається теоретично правильним, має суттєві обмеження у використанні, а саме:

- підприємство має вплив на ціну товару, має місце модель монополістичної конкуренції або олігополії. Отже, якщо торговельне підприємство може контролювати ціну, воно також може контролювати попит через рекламу;

- є можливість вимірювати еластичність попиту, що є достатньо складним завданням, потрібен аналіз торговельної діяльності за тривалий період, що вже само по собі потребує значних зусиль, витрат часу й коштів. Якщо немає таких даних, метод втрачає сенс;

- товар має диференціацію (у нього є унікальні властивості), наприклад, деякі види косметики, побутова техніка, де покупці реагують не тільки на ціну, а і на рекламу;

- вказаний метод підходить для коротко- та середньострокового періоду, коли реклама має прямий економічний ефект;

- реклама має бути спрямована на вузький асортимент або конкретні товари.

Як висновок, метод Дорфмана-Стейнера не може бути використаний в умовах досконалої конкуренції, коли торговельне підприємство не може відчутно впливати на ціну; реклама не має прямого впливу на попит (наприклад, природні монополії; неможливо точно оцінити еластичність

попиту. Також без достовірних даних (наприклад, маркетингових досліджень, аналітики клієнтів) розрахунки будуть неточними.

Ще однією важливою особливістю використання вказаного методу є неможливість його використання для нового або унікального товару, на який попит не сформовано. Уявити собі торгівлю без постійного оновлення товару в сучасних реаліях неможливо.

Також з наведеного вище цілком зрозуміло, що маркетингова стратегія має багато компонент, які по-різному впливають на економічні показники торговельного підприємства, у сучасних умовах господарювання обмежуватись тільки кількісними оцінками бюджету маркетингу неприпустимо. Як простий приклад, ті ж самі кошти на маркетинг можуть бути витрачені по-різному. А принцип «консервації» еластичності в маркетингу в моделі Дорфмана-Стейнера, по суті, забороняє розвиток та удосконалення маркетингових заходів при постійному маркетинговому бюджеті (інакше зміниться еластичність).

Таким чином, задачу визначення впливу маркетингових дій на показники ефективності торговельного підприємства необхідно вирішувати комплексно. З урахуванням великого розмаїття торговельних підприємств, що відрізняються масштабами, локалізацією, спеціалізацією, потенційними покупцями тощо, побудувати універсальну маркетингову стратегію неможливо. Однак у сучасній торгівлі є фактори, які потрібно враховувати практично всім торговельним підприємствам, і одним із основних з них у сучасних умовах є цифровізація. Саме цифрові технології підтримали торгівлю під час воєнного стану. Так, онлайн-торгівля та електронна комерція, а саме інтернет-магазини стали рятівним каналом збуту, коли фізичні точки були зруйновані або закриті через небезпеку. Такі платформи, як Rozetka, Prom.ua, OLX дозволили перемістити бізнес в онлайн-формат і продовжити продажі навіть під час активних бойових дій. З'явилися маркетплейси з локалізованою логістикою, які працюють навіть у прифронтових зонах. CRM та ERP-системи для керування процесами допомагали централізовано

керувати продажами, обліком, залишками, персоналом навіть у випадку евакуації офісу або розділення команди. Мобільні додатки та чатботи спрощують комунікацію з клієнтами, дозволяють приймати замовлення через Telegram, Viber, соцмережі. Чатботи замінюють персонал, якого часто не вистачає через мобілізацію або міграцію. Безконтактні платежі та цифрові фінансові сервіси, такі як Apple Pay, Google Pay, Monobank, Privat24 тощо критично важливі для оплати без готівки в умовах перебоїв із банківською інфраструктурою. POS-термінали з генераторами або powerbank'ами дозволяють продовжувати торгівлю навіть за відсутності електроенергії. Хмарні технології піклуються про інформацію – усі дані зберігаються у хмарі, бізнес не втрачає доступ до бухгалтерії, товарного обліку, клієнтської бази навіть у разі руйнування офісу, Google Workspace, Microsoft 365 активно використовуються навіть малим бізнесом [10; 41; 128].

Війна – це не лише фізичне протистояння, але й кіберфронт. Торговельні підприємства інвестують у захист клієнтських даних, безпеку онлайн-платежів, захист від атак на сайти і CRM. Трекінг посилок, онлайн-сервіси доставки (Нова пошта, Укрпошта, Meest) стали критичними. Технології оптимізації маршрутів, GPS-контролю вантажівок, автоматизованих складів дозволяють бізнесу зменшити втрати через збої в логістиці [164].

Отже, цифровізація стала не просто перевагою, а умовою виживання. Ті торгові підприємства, що інвестували в IT-рішення та адаптувались до диджитал-середовища, зберегли клієнтів, розширили ринки й забезпечили гнучкість у найважчі часи.

Прикладами успішного впровадження цифрових технологій у торговельні процеси є такі: IT-компанія EVO, яка створює та розвиває такі маркетплейси, як Prom.ua, Bigl.ua, Shafa.ua розробила цифрові рішення для бізнесу «Вчасно», інтернет-майданчики для проведення аукціонів – Zakupki.Prom.ua та інші. Статистика відвідування маркетплейсів EVO вражає – кожен другий онлайн-покупець України здійснює покупки на майданчиках EVO [158].

Таким чином, компанія EVO сама стала синонімом диджиталізації української торгівлі, але при цьому і вона сама змінюється з використанням цифрових технологій. Так, у середини 2020-го було ухвалено рішення: компанія переходить на віддалену роботу, а її офіси трансформуються в буткемпи-коворкінги, куди можна прийти попрацювати самому або зібратися командою.

Лідер ринку лікарських засобів України компанія Фармак диджиталізувала всі управлінські процеси, здійснює закупівлі тільки з використанням електронної комерції, впровадила прозору систему звітності, документообігу, оцінки та навчання персоналу тощо [158].

Компанія Fozzy Group (власник торговельних мереж Сільпо, Фора, Фоззі, Траш! та ін.) відкрила центр штучного інтелекту та інновацій з метою розроблення алгоритмів, що здатні керувати процесами в магазинах за допомогою цифрових технологій. Як заявляють власники компанії, основною метою досліджень є створення так званого магазину майбутнього [202].

Як висновок, саме використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності торговельного підприємства є тим універсальним чинником, який має бути обов'язково врахованим у маркетинговій стратегії кожного торговельного підприємства. Слід враховувати, що цифрові технології в торгівлі, які мають використовувати маркетологи, також є різними за вартістю і мають відповідати цифровим знанням і можливостям потенційних покупців. Оскільки однією з основних властивостей маркетингової стратегії торговельного підприємства є оптимальний бюджет маркетингу, то реалізація запланованих маркетингових заходів має ризики того, що витрати на маркетинг будуть занадто великі і зменшать прибуток підприємства і навпаки, недостатні кошти на маркетинг не дадуть торговельному підприємству вийти на потрібний рівень продажів.

Для визначення оптимальних витрат на використання в маркетинговій діяльності різних цифрових технологій пропонується побудувати модель залежності значущості впливу на економічні показники діяльності торговельних підприємств різних цифрових складових маркетингової стратегії від вартості їх використання, для чого використати методику функціонально-вартісного аналізу.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – метод системного дослідження функції об'єкта, спрямований на мінімізацію витрат або підвищення якості та корисності об'єкта, який дозволяє встановити співвідношення важливості функції та вартості її використання.

У цьому дослідженні під функцією будемо розуміти здатність цифрових факторів впливати на кінцеві показники діяльності торговельних підприємств. Для визначення важливості кожної функції проведемо кореляційний аналіз з використанням програми Microsoft Excell роздрібного товарообороту торговельних підприємств України та використання останніми інформаційно-комунікаційних технологій за даними Державної служби статистики України. Розрахунок коефіцієнтів кореляції цифрових чинників, що впливають на ефективність маркетингової стратегії, наведена в таблицях 3.2-3.5.

Таблиця 3.5

Вплив доступу до мережі Інтернет

Рік	Роздрібний товарооборот, млн грн	Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, %	Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет
2018	930629,2	87,4	32,6
2019	1094045,8	86,4	35,4
2021	1443832,9	88,8	31,7
2022	1396268,8	81,2	32,2
2023	1855384,1	90,6	36,4
2024	2170994,7	95,0	45,7
Коефіцієнт кореляції		0,70	0,80

Джерело: розраховано автором за даними [48].

Таблиця 3.3

Вплив наявності вебсайту

Рік	Роздрібний товарооборот, млн грн	Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	З них за напрямками використання	
			можливість замовлення або бронювання в режимі онлайн	персоналізовані й вміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів
2018	930629,2	20,7	9,7	6,6
2019	1094045,8	21,2	10,3	6,8
2021	1443832,9	22,1	10,4	6,8
2024	2170994,7	27,4	16,0	12,9
Коефіцієнт кореляції		0,98	0,95	0,93

Джерело: розраховано автором за даними [48].

Таблиця 3.4

Вплив використання соціальних медіа

Рік	Роздрібний товарооборот, млн грн	Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	З них за напрямками використання	
			соціальні мережі	блоги чи мікроблоги підприємства
2018	930629,2	27,2	22,1	6,1
2019	1094045,8	28,7	24,0	6,9
2022	1396268,8	27,3	23,3	6,4
2024	2170994,7	28,8	27,4	6,5
Коефіцієнт кореляції		0,54	0,94	0,12

Джерело: розраховано автором за даними [48].

Таблиця 3.5

Вплив використання хмарних обчислень

Рік	Роздрібний товарооборот, млн грн	Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	З них програмне забезпечення CRM
2018	930629,2	9,4	2,3
2019	1094045,8	8,9	2,8
2021	1443832,9	9,5	2,7
2022	1396268,8	8,7	1,8
2024	2170994,7	17,5	3,1
Коефіцієнт кореляції		0,89	0,49

Джерело: розраховано автором за даними [48].

Отримані значення коефіцієнтів кореляції з погляду математичної статистики не можна вважати за достовірні й використовувати для прогнозів через незначну кількість спостережень. Однак у цьому дослідженні ставилось завдання отримати орієнтовні значення залежності впливу факторів цифровізації на торгівлю, тому можна вважати отримані значення припустимими для приблизного оцінювання вагомості кожного з факторів цифровізації для ранжування останніх.

Якщо вважати обов'язковим використання в маркетингових заходах торговельних підприємств вказаних цифрових технологій, то для проведення функціонально-вартісного аналізу останніх потрібно визначити їхню відносну важливість, що здійснимо за формулою (3.5).

$$K_i^{ваг} = \frac{K_i^{кор}}{\sum K_i^{кор}}, \quad (3.5)$$

де $K_i^{ваг}$ – коефіцієнти вагомості цифрових технологій, що використовуються;
 $K_i^{кор}$ – коефіцієнти кореляції цифрових технологій, що використовуються.

Також для проведення функціонально-вартісного аналізу необхідно визначити коефіцієнти вартості використовуваних інформаційно-комунікаційних технологій за формулою (3.6).

$$K_i^{варт} = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (3.6)$$

де $K_i^{варт}$ – коефіцієнти вартості цифрових технологій, що використовуються;
 B_i – вартість цифрових технологій, що використовуються.

$$K_i^{варт} = \frac{B_i}{\sum B_i}.$$

Результати розрахунків зведемо в таблицю 3.6.

*Коефіцієнти вагомості та вартості використовуваних
інформаційно-комунікаційних технологій*

Інформаційно-комунікаційні технології	Код функції	Коефіцієнти вагомості	Коефіцієнти вартості
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, %	f1	0,095	0,009
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет	f2	0,109	0,009
Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	f3	0,134	0,151
Частка кількості підприємств, що мають можливість замовлення або бронювання в режимі онлайн	f4	0,129	0,151
Частка кількості підприємств, що мають персоналізований вміст (контент) вебсайту для постійних клієнтів	f5	0,127	0,151
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	f6	0,074	0,189
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні мережі	f7	0,128	0,189
Частка кількості підприємств, що використовують блоги чи мікроблоги підприємства	f8	0,016	0,038
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %	f9	0,121	0,109
Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення CRM	f10	0,067	0,004

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків наочно наведено на рис. 3.9.

Функціонально-вартісна діаграма дозволяє визначити дисбаланс важливості і вартості використання різних інформаційно-комунікаційних технологій у маркетинговій діяльності торговельних підприємств. З діаграми видно, що найкраща економія коштів у цьому випадку досягається за умови значної вагомості й незначної вартості. Отже, маркетингова стратегія при складанні бюджету маркетингу має враховувати баланс важливості й вартості

складових маркетингової стратегії. Наведені розрахунки ілюструють залежність економічних результатів від інформаційно-комунікаційних технологій підприємств роздрібної торгівлі України. Вказану методику рекомендовано використовувати і для практики окремого торговельного підприємства. Для визначення коефіцієнтів вагомості потрібно використовувати метод експертних оцінок.

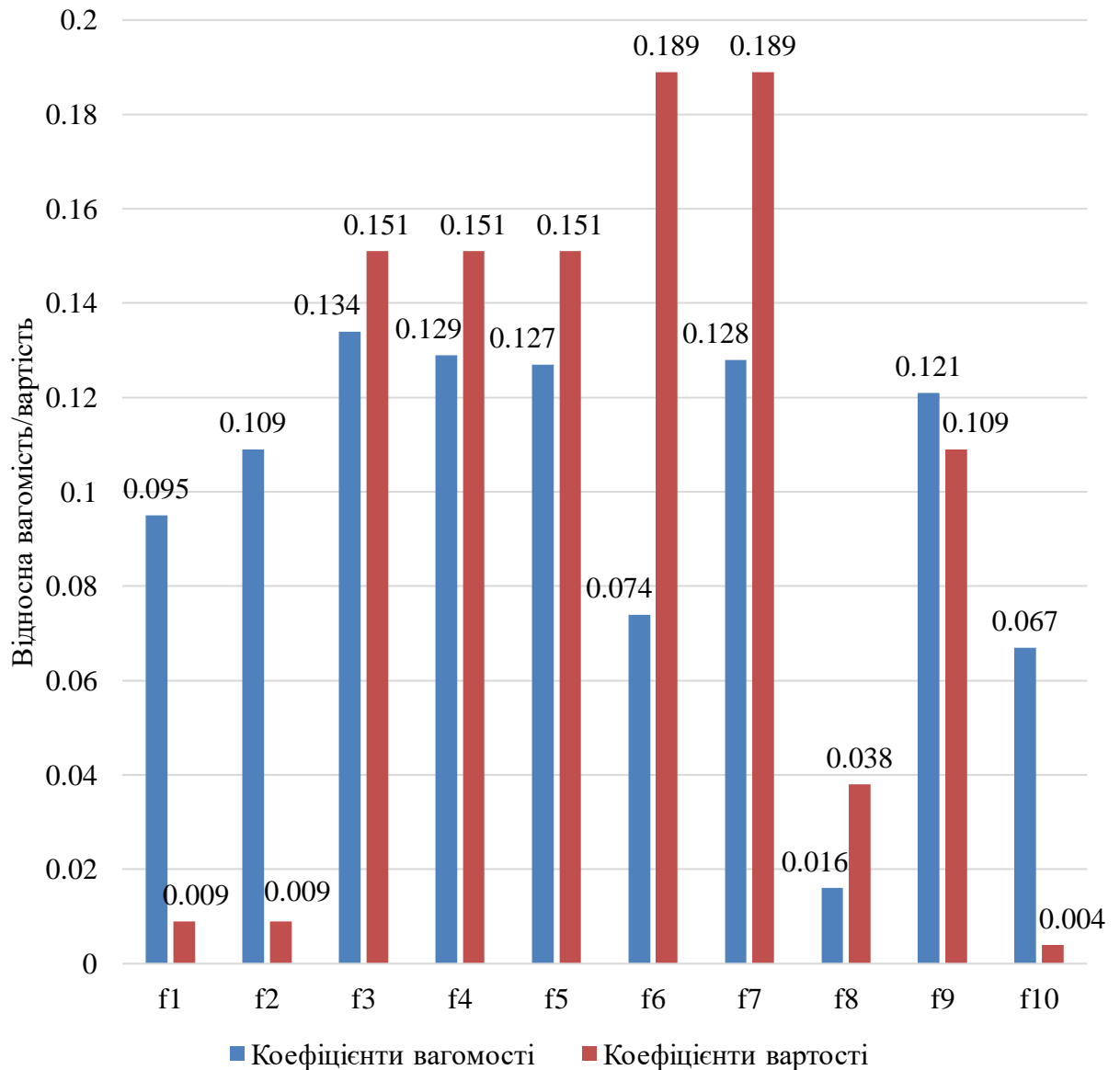


Рис. 3.9. Функціонально-вартісна діаграма використання інформаційно-комунікаційних технологій у маркетинговій діяльності торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Для загального визначення впливу маркетингової стратегії на економічні показники діяльності торговельного підприємства необхідно виконати відповідні послідовні дії (рис. 3.10).

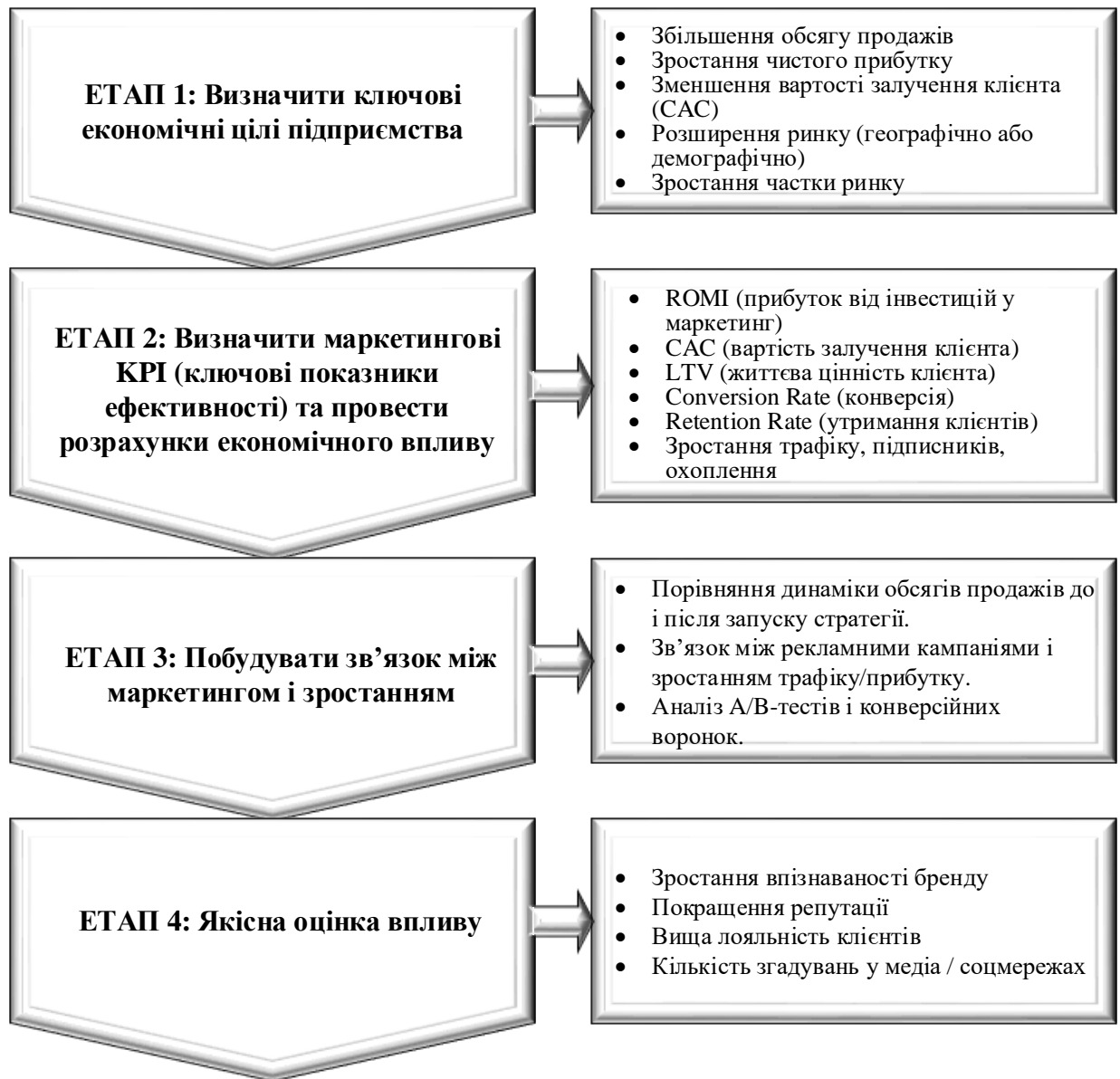


Рис. 3.10. Етапи визначення впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

В умовах значного різноманіття торговельних підприємств витрати на маркетинг, окреслені в маркетинговій стратегії, залежать насамперед від фінансових можливостей самих підприємств, тому і цифрові технології, наявні на ІТ ринку, потрібно обирати відповідно до наявних коштів. Безперечно, що

фінансові можливості великого супермаркету й маленького магазину кардинально різняться, однак і конкурентні умови у них різні. Однак і у перших, і у других часто мають місце ситуації, коли потенційний покупець відмовлявся від покупки. Практика торгівлі показує, що втратити покупця набагато простіше, ніж залучити нового. Цифрові технології є саме тим інструментом, який дозволяє суттєво покращити спілкування продавця і покупця, перетворити потенційного клієнта на реального.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Науково-прикладні аспекти розробки маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах війни» запропоновано управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства з урахування викликів війни, розроблено маркетингову стратегію розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації, здійснено оцінювання впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства.

1. Доведено, що успішна маркетингова стратегія є запорукою ефективного управління розвитком торговельного підприємства. Найбільший вплив на маркетингову стратегію здійснюють фактори зовнішнього середовища, серед яких в українських реаліях є стрімкий розвиток цифровізації бізнесу, зростання цифрової грамотності населення та військові дії. Обґрунтовано, що управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства є складним та багатокомпонентним, кожний з елементів наведеного управлінського механізму визначається особливостями конкретної ситуації та можливостями бізнесу і здійснює внесок у досягнення мети маркетингової стратегії.

2. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що маркетингова стратегія торговельного підприємства в умовах цифровізації – це комплексний план дій, спрямований на просування товарів і послуг із

використанням цифрових технологій, онлайн-інструментів і аналізу даних. Вона враховує зміну поведінки споживачів, появу нових каналів продажу та необхідність персоналізованої взаємодії з клієнтами.

3. Для визначення впливу цифрових технологій на розвиток торговельного підприємства було побудовано концептуальну схему впливу цифровізації на маркетингову стратегію торговельного підприємства. Встановлено, що маркетингова стратегія торговельного підприємства має передбачати використання сучасних цифрових програмних продуктів і технологій. Виокремлено напрямки, за якими цифровізація здійснює вплив на маркетингову стратегію – пошук, вивчення та оброблення інформації; створення нових комунікаційних каналів як з потенційними покупцями, так і з різними контрагентами; використання цифрових технологій у торговельних операціях.

4. Обґрунтовано механізм прийняття потенційним покупцем рішення про купівлю товару, який пропонує при розробленні маркетингової стратегії впливати як на логіку, так і на емоції потенційного покупця. Показано необхідність врахування у маркетинговій стратегії торговельного підприємства заходів щодо створення позитивних емоцій покупця після здійснення покупки та уникнення у нього когнітивного дисонансу.

5. Ціноутворення є важливою складовою маркетингової стратегії торговельного підприємства. Яку ціну встановити, щоб отримати максимальний прибуток в умовах конкуренції, завжди було одним з ключових питань торгівлі. Запропоновано при визначенні конкурентної складової маркетингової стратегії торговельного підприємства використовувати основні положення теорії ігор, а саме моделювати ситуації типу «цінової війни». Для зменшення ризиків, особливо в умовах війни, запропоновано для побудови маркетингової стратегії використовувати рівновагу за Нешем. Для обґрунтування бюджету маркетингу запропоновано маржинальний підхід.

6. Доведено, що всі економічні показники діяльності торговельного підприємства є взаємозалежними і доповнюють один одного. Встановлено, що широко розповсюджені показники ефективності маркетингової діяльності ROMI та Дорфмана-Стейнера не можуть бути рекомендовані як універсальні для будь-яких умов здійснення торговельної діяльності. Запропоновано для оцінювання впливу складових маркетингової стратегії торговельного підприємства на його економічні показники використовувати методику функціонально-вартісного аналізу.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [23; 24; 25; 26; 228].

ВИСНОВКИ

1. На основі детального аналізу сутності категорій «стратегія підприємства», «маркетинг» конкретизовано зміст дефініції «маркетингова стратегія підприємства», яку запропоновано розглядати як всеосяжний та деталізований унікальний план дій, що охоплює аналіз ринку, визначення цілей, вибір інструментів та методів, спрямованих на ефективне просування товарів або послуг підприємства на ринку для досягнення його стратегічних бізнес-цілей. Врахування змісту цієї дефініції дало можливість у подальшому конкретизувати зміст категорії «маркетингова стратегія торговельного підприємства».

2. Ідентифіковано наукові підходи до трактування змісту дефініції «торговельне підприємство»: функціональний підхід, правовий підхід, організаційно-структурний підхід, маркетинговий підхід. З урахування визначеного змісту категорії «маркетингова стратегія підприємства» конкретизовано сутність маркетингової стратегії торговельного підприємства – комплексний план дій, розроблений для досягнення маркетингових цілей суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність з продажу товарів або надання послуг, що сформульовані таким суб'єктом з метою прискорення товарообороту, підвищення кількості клієнтів, підтримки позитивної репутації, забезпечення зростання доходів та конкурентоспроможності. З урахуванням цього в роботі виокремлено та систематизовано типи маркетингових стратегій торговельного підприємства. Їх було згруповано за такими класифікаційними ознаками: за рівнем охоплення ринку, за характером маркетингової діяльності, залежно від життєвого циклу товару, залежно від конкурентної ситуації, залежно від маркетингових інструментів, залежно від маркетингових цілей. Це дало можливість визначити наявні наукові підходи до розробки стратегії маркетингових стратегій торговельних підприємств а саме: ситуаційний, традиційний, клієнтоорієнтований, конкурентний.

3. Розроблено методичні засади до оцінки ефективності маркетингової стратегії торговельного підприємства, яку запропоновано використовувати на основі визначення інтегрального показника такої ефективності. Його розрахунок рекомендовано здійснювати на результатах аналізу трьох основних компонентів: блоку операційної результативності маркетингу, блоку фінансової стійкості та блоку стратегічного розвитку системи маркетингу. У подальшому це дало можливість використати такий методичний підхід для оцінки ефективності маркетингових стратегій торговельних підприємств та визначити недоліки в їх розробці з урахуванням сучасного економічного стану в Україні.

4. Досліджено сучасний стан та тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні. Зокрема, визначено кількість активних суб'єктів господарювання як загалом, так і в розрізі регіонів, проаналізовано підприємства за розміром, обсягом реалізованої продукції. Це дало змогу конкретизувати особливості функціонування торговельних підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. На основі застосування методики оцінки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств здійснено оцінювання таких стратегій окремих підприємств. З-поміж таких суб'єктів господарювання були обрані такі: ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «СІЛЬПО ФУД», ТОВ «РУШ». Це дало змогу проаналізувати сформовані маркетингові стратегії, оцінити їхню ефективність та дієвість управлінських рішень, які були ухвалені для забезпечення результативності маркетингової діяльності в умовах нестабільності та економічного спаду. Також на основі отриманої аналітичної інформації розроблено комплекс рекомендацій для зміцнення маркетингових стратегій торговельних підприємств в умовах війни в Україні та повоєнного відновлення.

5. Досліджено світовий досвід розробки маркетингових стратегій розвитку торговельних підприємств, що дало змогу ідентифікувати вектори залучення маркетингових концепцій та пріоритети, якими послуговуються

торговельні підприємства в інших країнах, зокрема через фокус маркетингових стратегій на споживачі, який стає центром всіх маркетингових зусиль торговельного підприємства; трансформацію фізичного торговельного простору для покращення клієнтського досвіду; інтеграцію традиційної та цифрової торгівлі в єдиний клієнтський простір; інтеграцію принципів, цінностей та етики сталості, а також соціальної відповідальності в маркетингові стратегії розвитку; посилення стратегічного значення бренда тощо.

6. Запропоновано управлінський механізм розробки маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства, теоретико-прикладні положення якого було розширено шляхом визначення основних закономірностей функціонування торговельного підприємства (фокусування уваги, ієрархічність брендів, подвійність, сингулярність, передбачуваність, забезпечення ресурсами), обґрунтування наукових підходів до побудови зазначеного механізму та виокремлення базових принципів розробки маркетингової стратегії підприємства. На основі цього описано структуру зазначеного механізму, визначено особливості формування його структурних елементів та зв'язків між ними, а в подальшому конкретизовано напрямки удосконалення маркетингової діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах.

7. Поглиблено наукові положення обґрунтування концептуальної схеми впливу цифровізації на процес розробки та впровадження маркетингової стратегії торговельного підприємства, які були розширені шляхом виокремлення двох основних напрямів такого впливу: організація прямого та зворотного зв'язку зі споживачами (вивчення потреб споживачів, аналіз та прогнозування ринку); покращення комунікації з контрагентами (автоматизація бізнес-процесів, розширення географії збуту, інтеграція віртуальної та доповненої реальності, управління запасами, використання мобільних платежів, співпраця з банками та сервісними компаніями). У подальшому на основі цих результатів обґрунтовано сучасну теоретико-прикладну модель маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації.

8. Розширено теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. Запропоновано використати інтегральний індекс конкуренції, використання якого дозволить ефективно планувати потенційний розмір націнки з урахуванням обраної моделі маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 років незалежності NOVUS: як впровадження нових технологій рятує бізнес і забезпечує українців найнеобхіднішим. *Українська правда*. 2024. URL: https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2024/nezalezhnosti_novus/.
2. 2020 Global Marketing Strategy Report. Kelton Global. 17 p. URL: https://www.keltonglobal.com/wp-content/uploads/2019/10/2020-Global-Marketing-Strategy-Report_Kelton-Global-1.pdf.
3. 2023 Global Marketing Trends: Resilient seeds for growth. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends.html#insights-report>.
4. 23 Key Market Research Statistics for 2025. *Backlinko*. URL: <https://backlinko.com/market-research-statistics>.
5. 5 Key Challenges Facing Retailers Today – And How to Solve Them. *eTail Boston*. URL: <https://etaileast.wbresearch.com/blog/five-key-challenges-for-retailers-how-to-solve-them>.
6. 5 Retailers Pioneering Offline to Online Retail Strategy - Intelligent Reach. *Intelligent Reach*. URL: <https://www.intelligentreach.com/news/ecommerce-news/5-retailers-with-a-pioneering-offline-online-retail-strategy/>.
7. 66 Statistics That Prove Emotional Marketing Works. *Spiralytics*. URL: <https://www.spiralytics.com/blog/statistics-prove-emotional-marketing-works/>.
8. 8 In-Store Technology Innovations We'll See More of in 2025 - Lightspeed. *Lightspeed*. URL: <https://www.lightspeedhq.com/blog/in-store-technology/>.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Артеменко С. В. Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. С. 149-157.

11. Артеменко С. В., Бубенець І. Г. Маркетингові канали торговельного підприємства: сутність та особливості формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. С. 248-254.
12. Ашаулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50-54.
13. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
14. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32-36.
15. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
16. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8, Ч. 2. С. 77-81.
17. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45-51.
18. Балджи М. Д., Доброва Н. В., Однолько В. О., Осипова М. М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 112 с.
19. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2010. 224 с.
20. Белєвцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

21. Біланенко О. М. Застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств в контексті соціальних викликів. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 463.

22. Біланенко О. М. Особливості застосування Digital маркетингу на торговельних підприємствах в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 106.

23. Біланенко О. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 255–264. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-255-264](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-255-264).

24. Біланенко О. М. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства у сучасних умовах. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 51-52.

25. Біланенко О. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 425–436. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-425-436](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-425-436).

26. Біланенко О. М. Роль діджитал-агенцій у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IX Міжнар. наук.- практ. конф.; Луцьк, 15 груд. 2023 р. Луцьк : ЛНТУ, 2023. Частина 1. С. 117-118.

27. Біланенко О. М. Роль інструментів штучного інтелекту у розвитку маркетингових стратегій торговельних підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник

тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 167-168.

28. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 4. С. 143-148.

29. «Будуємо відповідальний бізнес на довгострокову перспективу», – CEO Auchan Україна Марта Труш – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/leadership/buduemo-vidpovidalniy-biznes-na-dovgostrokovu-perspektivu-marta-trush-seo-auchan-ukraina-28032024-20102>.

30. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29.

31. Валесько Є. І., Биков А. А., Дражек З. К. Стратегічне управління: Практика прийняття системних рішень : навч. посіб. Чернівці : Видавництво БДЕУ, 2018. 253 с.

32. Валова маржа від перепродажу товарів суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013-2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

33. Валовий операційний дохід за видами економічної діяльності (2012-2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77-81.

35. Гавриленко Т. В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2014. № 1. С. 11-13.

36. Газуда М. В., Газуда С. М., Єрфан В. Й. Окремі аспекти формування маркетингових бренд-технологій в аграрному секторі. *Проблеми агропромислового комплексу Карпат: Міжвідомчий тематичний науковий збірник*. 2021. № 29–30. С. 135–141.

37. Газуда М., Газуда С., Білеї Є. Організаційно-управлінська складова формування системи маркетингу суб'єкта господарювання. Геополітика України: історія та сучасність: збірник наукових праць. 2022. № 1(28). С. 125–131.

38. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 7-ме вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

39. Герасимyak Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 331–336. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50>.

40. Герасимyak Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Традиційний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С. 331–336.

41. Гнатенко І. М. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111–121.

42. Гончар Л. А. Торговельне підприємництво : конспект лекцій. Дніпропетровськ : ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2012. 145 с.

43. Готра В. В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163–169.

44. Гринько Т. В., Іотова К. О. Наукові підходи до формування маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Біла К.О. 2019. С. 38–41.

45. Громова Т. М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 50–53.

46. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 359–366.

47. Дамасіо А. Почуття і знання. Шлях до свідомого розуму. Київ : Вид-во «Лабораторія», 2021. 160 с.
48. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
49. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
50. Дикий О. В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу : автореф. дис. ... канд. екон. наук. / Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ, 2005. 16 с.
51. ДіEVA стратегія: BTM мережі EVA відзначено національною бізнес-премією. EVA.UA. URL: <https://eva.ua/about/post/dieva-strategija-vtm-merezhi-eva-vidznacheno-nacional-noju-biznes-premieju/>.
52. Дранус В. В., Дранус Л. С. Маркетингова складова при розробці бюджету діяльності суб'єктів господарювання. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 36–43.
53. Дранус Л. С. Формування маркетингової стратегії торговельних підприємств на засадах соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.79>
54. Єлісєєва О. К., Ніколаєва А. В. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 27– 31. DOI: [10.31891/2307-5740-2020-288-6-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-4).
55. Жихарева К. І. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. *Управління розвитком*. 2012. № 4. С. 69–71. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/339/1/Жихарева%20К.%20І.%20Оцінка%20ефективності%20маркетингової%20діяльності.pdf>.
56. Завжди поруч: мережа продуктових магазинів оновила візуальний стиль. *Marketing Media Review*. URL: <https://mmr.ua/show/zavzhdy-poruch-merezha-produktovyh-magazyniv-onovyla-vizualnyj-styl>.
57. Зайцев І. Ашан Україна запускає новий формат – Pick Up Point. *Асоціація рітейлерів України*. 2020. URL: <https://rau.ua/novyni/auchan-pick-up-point/>.

58. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: <https://silpo.ua/reports>.
59. Звітність. *Fora.ua*. URL: <https://fora.ua/reporting>.
60. Зубко Т. Л., Новікова Н. М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 5 (1). С. 12–17.
61. Іванечко Н. Р. Процес формування конкурентної маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. № 10/1. Т. 22. С. 123-131.
62. Іванова Н. В., Кононенко С. О. Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1(41). С. 161-173.
63. Індеси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі (2005-2021). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/ifotst/ifotst2017_u.htm.
64. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності (2012-2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
65. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.
66. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
67. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
68. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг)

(2020–2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

69. Кількість магазинів роздрібно́ї торгівлі та їх торгова площа за видами економічної діяльності (2018-2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

70. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. Мукачєво, 2017. № 13. С. 123-137.

71. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

72. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 183-188.

73. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації економічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.

74. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 388 с.

75. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і доп. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 324 с.

76. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий світ, 2016. 388 с.

77. Копчук Ю. М. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (26 квітня 2016 року). Тернопіль : ТНТУ, 2016. С. 26-27.

78. Корінєв В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.

79. Косач І., Забаштанська Т. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). 392–400. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400).

80. Косач І., Кормило А. Маркетингова стратегія цифровізації в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 1021-1032. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1021-1031](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1021-1031).

81. Косач І., Мазун Р. Інформаційно-комунікаційні аспекти стратегічного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком підприємств на засадах добрососуського партнерства. *Наукові перспективи*. 2025. № 8(62). С. 555-565. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-555-565](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-555-565).

82. Котельникова Ю. М., Дідик Д. О., Хороших В. В., Дубовик Н. А. Цифровий маркетинг: регіональні та глобальні виміри у повоєнному періоді. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/548>.

83. Котельникова Ю., Зеленьак В., Кайтанський І., Щерба М. Механізми удосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит : загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал*. 2024. № 8 (198). С. 56–70. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/312839>.

84. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 313–316. URL: <http://ujae.org.ua/tsyfrova-transformatsiya-marketyngovoyi-strategiyi-prosuvannya-pidpryyemstva>.

85. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». «Логістика»*. 2004. № 499. С. 72-78.

86. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 152 с.

87. Кузьминчук Н. В., Антоненко О. О. Прогнозування ефективності маркетингової діяльності на основі методів економічної динаміки. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 2 (26). С. 24-35.

88. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 94-100.

89. Курбацька Л. М., Кожушко І. Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць*. 2008. Вип. 16. Том 3. С. 266-268.

90. Лагоцька Н. З. Результативність та ефективність маркетингу: сутність понять та підходи до вибору показників. *Наука й економіка*. 2014. № 1 (33). С. 70–76.

91. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.

92. Лисогор І., Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99).

93. Лук'янець Т. І. Маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2002. 200 с.

94. Лялюк А. Д. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 94-102.

95. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / під ред. проф. Н. М. Ушакової. Київ : Хрещатик, 2009. 880 с.

96. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.

97. Максимова Т. М., Жданова О. О., Івченко Є. В. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 24-34.

98. Максимова Т. С., Файвішенко Д. С. Економічна оцінка ефективності брендингу в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Новітні маркетингові технології: методи та інструментарій*: монографія. Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 336 с.

99. Мальчик М. В. Маркетингова складова в системі управління торговельним підприємством. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції* : збірник наукових праць. 2013. Випуск ХІХ (№ 3). С. 188-193.

100. Маркетинг : підручник / Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О. та ін. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008. 648 с.

101. Маркетинг-директор Фора: Кожна локація вимагає індивідуального підходу. *Асоціація рітейлерів України*. URL: <https://rau.ua/personalii/marketing-direktor-fora/>.

102. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

103. Маркетингова діяльність : навч. посіб. / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2019. С. 271-301.
104. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / [за ред. д.е.н. І. М. Комарницького]. Львів : Апріорі, 2007. 1032 с.
105. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2004. 354 с.
106. Маркова А. В. Ситуаційні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії. *Науковий вісник Херсонського державного аграрно-економічного університету*. 2010. № 15. С. 228-234.
107. Мартиненко В. П., Манько І. В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 62–66. URL:
https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/29_68_5.pdf#page=70.
108. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 213-219.
109. Мережа гіпермаркетів Auchan в Україні. *Auchan*. URL:
<https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/>.
110. Мережа супермаркетів «СІЛЬПО». *Fozzy Group*. URL:
https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/.
111. Ми навчилися жити у війні: в EVA підбили підсумки розвитку мережі у 2023 році. *EVA.UA*. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/mi-navchilis-zhiti-u-vijni-v-eva-pidbili-pidsumki-rozvitku-merezhi-u-2023-roci/>.
112. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління підприємством : підручник. Львів : Магнолія, 2009. 544 с.
113. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 245-250. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_43.

114. Морохова В. О., Соловей О. М. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. 2013. № 10 (38). С. 169–177.
115. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
116. Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111-118.
117. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
118. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
119. Оздоровлення бізнесу та оптимізація: підсумки роботи Auchan Україна в 2024 році. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>.
120. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61).
121. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 240-250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250).
122. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110-116.

123. Оновлення бренду «Фора» від креативної агенції Taktika. *AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України*. URL: <https://allretail.ua/news/79346-onovlennya-brendu-fora-vid-kreativnoji-agenciji-taktika>.
124. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz25_u.html.
125. Організація торгівлі торговельними підприємствами: підручник / І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін. ; за ред. В.В. Апопія. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 615 с.
126. Осієк Д. Максим Белов, Novus: Наша головна амбіція – це зростання в усіх сенсах. *Асоціація ритейлерів України*. 2023. URL: https://rau.ua/personalii/bielov-novus/#google_vignette.
127. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
128. Парфентьева О. Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : збірник наукових праць. 2013. Вип. 24. С. 34-38.
129. Пасічник І. Ю. Конкурентний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 71-75.
130. Питома вага підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості підприємств, за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
131. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с.

132. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2010. № 62. С. 33-40.

133. Полонець. В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 7-11.

134. «Пріоритети – безпека людей та оздоровлення бізнесу», – Марта Труш, CEO Auchan Україна – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/prioriteti-bezpeka-lyudey-ta-ozdorovlennya-biznesu-marta-trush-seo-auchan-ukraina-16042025-28612>.

135. Про NOVUS. *Мережа магазинів NOVUS*. URL: <https://novus.ua/novus-about>.

136. «Робимо, бо любимо»: українська мережа супермаркетів представила нове позиціонування. *Marketing Media Review*. URL: <https://mmr.ua/show/robymo-bo-lyubymo-ukrayinska-merezha-supermarketiv-predstavyla-nove-pozycionuvannya>.

137. Робота потрібна людям: оновлений бренд роботодавця мережі магазинів «Фора». *Fora.ua*. URL: <https://fora.ua/press-releases/robota-potribna-liudiam-onovlenii-brend-robotodavtsia-merezhi-magaziniv-fora>.

138. Романов О. О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА»*. 2013. № 2. С. 101–108.

139. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

140. Святненко В. В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 44-49.

141. Селезньова О. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. № 25. С. 56–59.

142. Сенишин О. М. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 125-133.
143. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
144. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 125-133.
145. Симоненко К. Марта Труш, CEO Auchan Україна: В 2024 році компанія була сконцентрована на оздоровленні бізнесу. *Асоціація рітейлерів України*. 2025. URL: <https://rau.ua/personalii/marta-trush-seo-auchan-ukraina/>.
146. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234-240.
147. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 1–9. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/27356/>.
148. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92.
149. Сомова О. Маркетингова стратегія, що забезпечує сильний зв'язок зі споживачами та створює позитивний імідж бренду. Інтерв'ю з директором з маркетингу NOVUS. *Webpromo*. 2025. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/intervyu-novus-maksim-belov/>.
150. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
151. Струпинська Н. Теоретичні засади забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. № 2 (9). С. 152–160. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13snvdpp.pdf>.

152. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3, Т. 3. С. 168-172.
153. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. 2016. № 28 (1200). С. 94-99.
154. Сухорська У. Р., Ярошевич Н. Б. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2010. № 16. С. 220-223.
155. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
156. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 126-132.
157. Тимонін О. М., Олійний С. С. Стратегії маркетингу : навч. посіб. Харків : Око, 1999. 184 с.
158. Топ-25 лідерів діджиталізації. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-liderov-didzhitalizacii-26042021-423158>.
159. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.
160. Фінансова інформація. *EVA.UA*. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya/>.
161. Халіна В. В., Васильєва Т. К. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 98-107.
162. Хамініч С. Ю., Мартіросова К. В., Сокол П. М. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 250-259.

163. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
164. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijnyu>.
165. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. С. 369-374.
166. Чукурна О. П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 549-555.
167. Чухрай Н. І., Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Державний університет Львівська політехніка, 1999. 244 с.
168. Шершньова З. Є. Стратегічне управління підприємством : підручник/ 2-ге вид., перероб і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
169. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 71-77.
170. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77-82.
171. Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 242-246.
172. Шраменко О. В., Жиліна Г. Ф., Задорожна С. М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.

173. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 19-33.
174. Щерба О. І. Процес прийняття рішення про купівлю індивідуальним споживачем: соціологічний аспект. *Габітус*. 2020. Вип. 15. С. 25-29. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.15.3>.
175. Які напрями для розвитку EVA вважає перспективним у 2025 році. *Terwin*. 2025. URL: <https://terwin.com.ua/yaki-napriami-dlia-rozvitku-eva-vvazhae-perspektivnim-u-2025-roci.html>.
176. Яковенко Т. І., Педченко Н. С. Науково-методичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Серія: Економічні науки*. 2014. № 8 (7). С. 160–164. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/economic_08_7.pdf#page=160.
177. Яневич М. М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука: минуле, сучасне майбутнє*. 2010. № 14/15. С. 330-339.
178. Ali A. Mohd, Manogaran S., Selvarajan K., Tajuddin N.I., Mohd M.R Johan, Munikrishnan U. Digital marketing: consumers' purchas increase in the cost of attracting customers, need to quickly adapt to changes in consumer preferences and technological trends, as well as growing importance of cyber security and data protection. e intention towards e-commerce platform for urban region. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*. 2024. № 9(3). Pp. 473-488. DOI: <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.03.08>.
179. Anak, Agung Gde Bagus Udayanaa, Andi, Siti Fatmawatyb, Yogi, Makbulc, Enni, Soerjati Priowirjantod, Luh, Seri Anie, Edy, Siswantof, Wilda, Susantig, Sri Andrianih. Investigating the role of e-commerce application and digital marketing implementation on the financial and sustainability performance: An empirical study on Indonesian SMEs. *International Journal of Data and Network Science*. 2024. № 8(1). Pp. 167-178. DOI:10.5267/j.ijdns.2023.10.007.
180. Auchan Україна розвиває онлайн-бізнес в Україні та використовує штучний інтелект. *AllRetail.ua*. URL: <https://allretail.ua/interviews/78717->

auchan-ukrajina-rozvivaye-onlayn-biznes-v-ukrajini-ta-vikoristovuye-shtuchniy-intelekt.

181. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., Bilanenko O., Sakun V., Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103(7). Pp. 2709-2721. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No7/7Vol103No7.pdf>.

182. Bilanenko O. Theoretical essence of marketing strategy. *Юність науки – 2025* : збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 173-175.

183. Booms B. H., Bitner M. J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. *Marketing of Services* // J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.). American Marketing Association, 1981. Pp. 47-51.

184. Buchholz K. The Most Valuable Retail Brands in the World. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/chart/21827/most-valuable-retail-brands/>.

185. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice. Pearson, 2022.

186. Cramer-Flood E. Worldwide Digital Ad Spending Forecast 2024. *EMARKETER*. URL: <https://www.emarketer.com/content/worldwide-digital-ad-spending-forecast-2024>.

187. Creating Value from Sustainable Products: How business purpose and brand trust can make the difference. *Deloitte*. 14 p. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/research/consumer-sustainability-report.html>.

188. Denovo. Хмарні послуги. URL: <https://denovo.ua/pricing>.

189. Desai P., Potia A., Salsberg B. Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World. McKinsey's Asia Consumer and Retail Practice. 70 p. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf).

190. Digital Ad Spend - Statistics and Trends (2024 Update). *Tamarind's B2B House*. URL: <https://www.theb2bhouse.com/digital-ad-spend-statistics-and-trends/>.
191. Digital Market Outlook: global digital ad spend by format 2029. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/456679/digital-advertising-revenue-format-digital-market-outlook-worldwide>.
192. Do H. T. T., Dang T. N. H. Strategic Management of Social Impact Enterprises during Zero-COVID Implementation: An Application of Value Chain Analysis in Vietnam. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2022. № 16(1). Pp. 68-88. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2140448>
193. Dooley R. *Brainfluence 100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing*. Wiley, 2011.
194. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, 2002. 528 p.
195. Dranus V., Dranus L., Tsvihun I., Chernenok K. Marketing Complexes as a Mechanism for Managing the Financial Activities of Insurance Companies in Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022. № 20. Pp. 588–600.
196. Ekinci E. Did you know that “30% of the corporate revenues will come from ecosystems by 2025”? *OpenFor.Co*. URL: <https://www.openfor.co/post/did-you-know-that-30-of-the-corporate-revenues-will-come-from-ecosystems-by-2025>.
197. EVA знає, чим здивувати клієнтів. Ольга Шевченко про стратегію розвитку у війну, повернення українців та свою мрію. *Biz.nv.ua*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/bizinterview/eva-strategiya-rozvitku-kompaniji-pid-chas-viyni-ta-neviznachenosti-50378107.html>.
198. Fabac R. Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/su14159690>.
199. Falkowski A., Tyszka T. *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk : Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003. 288 p.

200. Feger A. 5 charts on the importance of physical retail and improving the in-store experience. *EMARKETER*. URL: <https://www.emarketer.com/content/5-charts-on-importance-of-physical-retail-improving-in-store-experience>.

201. Fortune 500 Companies that Invest in Translation Report Higher Revenue. *CSA Research*. URL: <https://csa-research.com/Blogs-Events/CSA-in-the-Media/Press-Releases/Fortune-500-Companies-that-Invest-in-Translation-Report-Higher-Revenue>.

202. Fozzy group. URL: <https://fozzy.ua/ua/news>.

203. Global advertising & marketing spend 2021-2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1446002/advertising-marketing-spending-worldwide/>.

204. Global marketing budgets' share by area 2017-2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/254393/allocation-of-marketing-budgets-worldwide-by-channel/>.

205. Growth and resilience through ecosystem building / T. Freundt et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building>.

206. H&M Group explores tech-enabled shopping experiences in US stores - H&M Group. *H&M Group*. URL: <https://hmgroup.com/news/hm-group-explores-tech-enabled-shopping-experiences-in-us-stores/>.

207. He Y. Evaluation model of strategic effectiveness of enterprise financial investment cost management strategy. *Intelligent Decision Technology*. 2025. Volume 19, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/18724981251336025>.

208. Helpcrunch. URL: https://lp.helpcrunch.com/uk/bitrix-alternative/?sou1=uk_ru_competitors&gr1=Bitrix24&kw1=bitrix24&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2ZfABhDBARIsAHFTxGwhO_nfXIgj5o7akRx4TuUnZp_5qwe3P4yYnM3AM1i3AMWWXFh6LUsaAiunEALw_wcB.

209. Interfax-Ukraine. NOVUS планує відкрити понад 50 магазинів різного формату у 2025 році. *Інтерфакс-Україна*. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/1035176.html>.
210. Interfax-Ukraine. Ukrainian drogerie retailer EVA estimates material losses due to war at UAH 360 mln. *Interfax-Ukraine*. 2022. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/856903.html?utm_source=chatgpt.com.
211. Ivanova N., Nazarko S., Denysenko T., Kublitska O., Kononenko S. Transformation of Business Strategy: The Impact of Global Digitalization and Covid-19 Pandemic Factors. *Revista De La Universidad Del Zulia*. 2023. Vol. 14(40). Pp. 486-505. DOI:10.46925//rdluz.40.27.
212. Ivanova N., Popelo O., Avhustyn R., Rusak O., Proshchalykina A. Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 1. Pp. 149-160. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220121.pdf.
213. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. R.D. Irwin, 1960.
214. Jones S. Sainsbury's expands Starbucks partnership by opening 60th in-store café. *The Grocer*. URL: <https://www.thegrocer.co.uk/news/sainsburys-expands-starbucks-partnership-by-opening-60th-in-store-cafe/675952.article>.
215. Keller K.L. Lehmann D.R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*. 2006. № 25(6). Pp. 740-759. DOI: 10.1287/mksc.1050.0153.
216. Korneyev M., Berezniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. № 18(3). Pp. 48-58. doi:10.21511/im.18(3).2022.05.
217. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2017.
218. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2020.

219. Ma Xiuli, Gu Xue. New marketing strategy model of E-commerce enterprises in digital economy era. *Heliyon*. 2024. № 10(8). e29038. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29038>.
220. Marketing Intelligence Report, 3rd Edition. 59 p. URL: <https://www.decisionfoundry.com/wp-content/uploads/2023/10/salesforce-research-third-marketing-intelligence-report.pdf>.
221. Marketing Research And Analysis Services Global Market Report 2025. (2025). URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/marketing-research-and-analysis-services-global-market-report>.
222. Most valuable retail brands 2025: Amazon tops the list. *E-commerce Germany News*. URL: <https://ecommercegermany.com/blog/amazon-tops-the-ranking-of-most-valuable-retail-brands-2025>.
223. Nabil Seghyar, Meryem Amane, Mounir Gouiouez, Said Hraoui, Mohammed Berrada. Applying Artificial Intelligence to Enhance E-Commerce Marketing Strategies: A Case Study of Jumia Market in Morocco. *AI and Data Engineering Solutions for Effective Marketing*. 2024. Pp. 220-239.
224. North America & Europe: marketing budget's share in revenue 2014-2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1285395/share-marketing-budgets-revenue-worldwide/>.
225. NOVUS покращуватиме якість досвіду клієнтів з допомогою рішень SAP. *Мережа магазинів NOVUS*. 2021. URL: <https://novus.ua/blog/post/novus-pokrashtchuvatyme-iakist-dosvidu-klijentiv-z-dopomohoiu-rishen-sap.html>.
226. Novus стає лідером серед українських супермаркетів. *Місто Кия*. URL: <https://mistokyia.ua/business/novus-staie-liderom-sered-ukrainskykh-supermarketiv>.
227. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 33, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>.

228. Popelo O. V., Bilanenko O. M. Marketing strategy for development of the trade enterprise within digitization. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). C. 218-229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)).

229. Pop-Up Shops are Paying Off for Retailers. *WindowsWear – Inspiration, data & community for visual creatives and brands*. URL: <https://www.windowswear.com/pop-up-shops-are-paying-off-for-retailers/>.

230. Ren Haiping, Luo Zhen. Decisions and Coordination of E-Commerce Supply Chain Considering Product Quality and Marketing Efforts under Different Power Structures. *Sustainability*. 2024. № 13. Art. 5536. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135536>.

231. Retail reimaged: The new era for customer experience. Periscope by McKinsey. 18 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Periscope/Insights/Survey%20Reports/Reinventing%20Retail/Periscopes%20Retail%20Reimagined%20Report%202020-August-2020.pdf>.

232. Rian Aprisa Histiarini Maulana, Mirga Rachmadhani, Iriani Intan Supriatna, Pariama Yogi. Analysis of Utilization of E-Commerce Technology as A Supporting Media in Adding Marketing and Improving SME Services. *The 10th International Conference on Engineering, Technology, and Industrial Application* (ICETIA 2023). 2024. № 517. Art. 11001. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451711001>.

233. Riaño-Solano M., Rodríguez-Romero R. E., Celis-Moreno E. A. Digital marketing and E-commerce for pymes in Colombia: security and ease of mobile transactions. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*. 2024. № 12(2). Pp. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.15649/2346030X.3255>.

234. Ries A., Trout J. The 22 Immutable Laws of Marketing. HarperCollins Publishers, 2014. URL: <https://www.getstoryshots.com/uk/books/the-22-immutable-laws-of-marketing-summary>.

235. Rust R., Lemon K., Zeithaml V. Return on Marketing Investment: A Customer Equity Perspective. 2021.

236. Sartzetaki M., Karagkouni A., Dimitriou D. Enterprise Strategic Management Upon Sustainable Value Creation: A Fuzzy TOPSIS Evaluation Tool for Transport and Supply Chain Enterprises. *Sustainability* 2025. № 17(11). P. 5011. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17115011>
237. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/pricing>.
238. Shek K. Patagonia: ESG's Golden Child. *Global Research and Consulting Group Insights*. URL: <https://insights.grcglobalgroup.com/patagonia-esgs-golden-child/>.
239. Simon H. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. NY: The Free Press, 1997.
240. Star Marketing. URL: <https://star-marketing.com.ua/ua/smm/social-media-ads/>.
241. Starbucks Becomes First National Coffee Retailer to Accept Reusable Cups for Drive-thru and Mobile Orders. *About Starbucks*. URL: <https://about.starbucks.com/press/2024/starbucks-becomes-first-national-coffee-retailer-to-accept-reusable-cups-for-drive-thru-and-mobile-orders/>.
242. Sun Tianhui. Research on Service Marketing Strategy based on Consumer's Opinion and Purchasing Attitude in the E-commerce Environment. *IC4E '24: Proceedings of the 2024 15th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*. 2024. Pp. 290-296. DOI: <https://doi.org/10.1145/3670013.3670023>.
243. Sungwa J. Strategic human resources management practices are key to small, medium and micro enterprises effectiveness in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2763>
244. Sustainability Marketing That Works: 4 Brands Turning Values into Impact. *Ptengine*. URL: <https://www.ptengine.com/blog/marketing/sustainability-marketing-that-works-4-brands-turning-values-into-impact/>.

245. The IKEA Sustainability Strategy. *IKEA*. URL: <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/climate-environment/the-ikea-sustainability-strategy-pubfea4c210/>.

246. Tkach V., Bilousova S., Hazuda S., Sydorenko H., Ruzhytskyi Yu. The Role of Digitalization in the Strategic Development of Marketing and Logistics Activities of Enterprises. *Pacific Business Review*. 2025. Vol. 17(9). Pp. 126-139. URL: https://www.pbr.co.in/2025/2025_month/March/9.pdf.

247. Traindl A. Neuromarketing: die innovative Visualisierung von Emotionen. Trauner, 2007.

248. Tversky A., Kahneman D. Rational Choice and Framing of Decisions. *Journal of Business*. 1986. № 59. Pp. 252–278.

249. Vogue Business custom insights team in partnership with Phronesis Partners. How to drive footfall in a retail fallout. *Vogue Business*. URL: <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/how-to-drive-footfall-in-a-retail-fallout>.

250. Voice E. 20 лет сети магазинов EVA глазами топ-менеджеров компании – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/mi-dosyagali-tsiley-yaki-zdavalis-nemozhlivimi-20-rokiv-merezhi-eva-ochima-topmenedzheriv-kompanii-09112022-9601>.

251. Walsh G. Retail Partnerships: How To Drive Brand Growth. GWI. *On-demand Consumer Research*. GWI. URL: <https://www.gwi.com/blog/retail-partnerships>.

252. What Kohl's Sephora partnership means for the future of department stores. *Modern Retail*. URL: <https://www.modernretail.co/retailers/what-kohls-sephora-partnership-means-for-the-future-of-department-stores/#:~:text=After%20a%20decade-long%20partnership%20with%20JCPenney,%20Sephora%20is,the%20first%20of%20which%20will%20open%20next%20year>.

253. What's Next in Offline Marketing Strategies. *ISBM*. URL: <https://isbm.com/article/whats-next-in-offline-marketing-strategies-trends-and-innovations/>.

254. Zaw K. T. How Did Patagonia Changed Sustainability Marketing: A Dive into “Don’t Buy This Jacket”. *Medium*. URL: <https://medium.com/@samuelzaw00/how-did-patagonia-changed-sustainability-marketing-a-dive-into-dont-buy-this-jacket-d5f75e42b2b1>.

255. Zhu K. Ranked: The 10 Most Valuable Retail Brands in 2024. *Visualcapitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-10-most-valuable-retail-brands-in-2024/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Таблиця А.1**

**Ключові показники фінансової звітності
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», 2019-2023 рр., тис. грн**

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації товарів	9319929	10823336	14622533	13907185	20492064
Собівартість реалізованої продукції	-6740496	-7765895	-10617520	-10171393	-15034484
Валовий прибуток	2579433	3057441	4005013	3735792	5457580
Прибуток від операційної діяльності	510371	443981	418401	-225577	772082
Чистий фінансовий результат (прибуток)	190163	-370707	150552	-2154139	-370216
Витрати на збут	2284841	2829327	3848434	4233898	5138855
Витрати на маркетинг	70 179	66518	93829	51771	101114
Власний капітал	395865	25158	-24341	-2178480	-2416679
Оборотні активи	1825166	2854681	2793246	2687995	3270603
Необоротні активи	4900067	6770414	9019520	8409262	7109226
Загальні активи	6725233	9625095	11812766	11097257	10379829
Поточні зобов'язання	3503855	3269101	4550862	8463728	5437432
Довгострокові зобов'язання	2825513	6330836	7286245	4812009	7359076
Нерозподілений прибуток	-296499	-667206	-716705	-2870844	-3241060

Джерело: узагальнено автором на основі [135].

Таблиця А.2

**Ключові показники фінансової звітності ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ», 2019-2023 рр., тис. грн**

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації товарів	14153158	14009566	14489581	10688451	10993739
Собівартість реалізованої продукції	-10663004	-10292684	-10472040	-7888949	-8103099
Валовий прибуток	3490154	3716882	4017541	2799502	2890640
Прибуток від операційної діяльності	-387190	-3277	360575	-367625	-291258
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-639013	-632249	193202	-1261600	-915929
Витрати на збут	3385281	3212019	3286816	2651668	2707896
Витрати на маркетинг	83063	85269	99548	27246	40616
Власний капітал	-1340178	-1975066	-1137337	-1941570	-1307097
Оборотні активи	2905429	2469782	2615195	2211195	1916243
Необоротні активи	3491133	2866742	2617908	2098223	1580107
Загальні активи	6396562	5336524	5233103	4309418	3496350
Поточні зобов'язання	5428942	5151034	4629193	4777043	3633420
Довгострокові зобов'язання	2307798	2160556	1741247	1473945	1170027
Нерозподілений прибуток	-2776603	-3411383	-3223551	-4489510	-5419052

Джерело: узагальнено автором на основі [109].

Таблиця А.3

**Ключові показники фінансової звітності ТОВ «ФОРА»
2019-2023 рр., тис. грн**

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації товарів	14253205	16375890	18920074	19593543	29493148
Собівартість реалізованої продукції	-11368106	-12583863	-14378824	-14308731	-22038194
Валовий прибуток	2885099	3792027	4541250	5284812	7454954
Прибуток від операційної діяльності	91114	202582	205272	519245	558841
Чистий фінансовий результат (прибуток)	46159	-37724	20326	9767	21458
Витрати на збут	2811263	3598881	4343283	4330998	6432344
Витрати на маркетинг	дані відс.	36808	58365	26639	71438
Власний капітал	107323	68642	88968	79044	100502
Оборотні активи	2763559	3103549	3141991	4 421 952	5 298 439
Необоротні активи	1448675	1807933	2953768	3397621	4624761
Загальні активи	4212234	4911482	6095759	7819573	9923200
Поточні зобов'язання	3560630	3762507	4852987	6197013	7897089
Довгострокові зобов'язання	544281	1080333	1153804	1543516	1925609
Нерозподілений прибуток	-343715	-383664	-365872	-375711	-361485

Джерело: узагальнено автором на основі [59].

Таблиця А.4

**Ключові показники фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
2019-2023 рр., тис. грн**

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації товарів	62446681	64402634	72784231	69990601	84727987
Собівартість реалізованої продукції	-47340607	-47249897	-52182935	-50815360	- 60419457
Валовий прибуток	15106074	17152737	20601296	19175241	24308530
Прибуток від операційної діяльності	1638317	153528	-417390	-1157012	1140287
Чистий фінансовий результат (прибуток)	289577	-3114238	-1846179	-7631732	-1850887
Витрати на збут	12940168	15581479	18533954	17517107	19669097
Витрати на маркетинг	125718	149670	267240	158019	241071
Власний капітал	1804908	-1107692	-3057324	-10724736	-10434623
Оборотні активи	14004306	14826184	15007970	11454683	12971767
Необоротні активи	14690205	15409290	23652373	22214755	20386742
Загальні активи	28698423	30235474	38660343	33669438	33358509
Поточні зобов'язання	17758699	19057480	28105757	28396118	29747435
Довгострокові зобов'язання	9130904	12285686	13611910	15998056	14045697
Нерозподілений прибуток	-11041157	-14155395	-16105027	-23736759	-25623369

Джерело: узагальнено автором на основі [58].

**Ключові показники фінансової звітності ТОВ «РУШ»
2019-2023 рр., тис. грн**

Показник	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації товарів	12594542	13445408	16990297	15689849
Собівартість реалізованої продукції	-9725232	-10296729	-12752096	-11757667
Валовий прибуток	2869310	3148679	4238201	3932182
Прибуток від операційної діяльності	814631	1108907	1126741	1336986
Чистий фінансовий результат (прибуток)	321253	548031	654983	718032
Витрати на збут	1773175	1924612	2846249	2528441
Витрати на маркетинг	106842	69810	59837	24668
Власний капітал	1548303	2098079	2912760	3886608
Оборотні активи	4469139	4755395	5643023	5749679
Необоротні активи	3458998	4106488	4977663	4601096
Загальні активи	7928137	8861883	10620686	10350775
Поточні зобов'язання	4191171	4369565	4590247	3677418
Довгострокові зобов'язання	2188663	2394239	3117679	2786749
Нерозподілений прибуток	1285151	1840249	2483518	3236082

Джерело: узагальнено автором на основі [160].

ДОДАТОК Б**Таблиця Б.1****Результати розрахунків показників ТОВ «НОВУС Україна»,
2019-2023 рр.**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	271%	-557%	160%	-4161%	-366%
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	8%	-13%	4%	-51%	-7%
	Рентабельність продажів (РП)	2%	-3%	1%	-15%	-2%
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	0,059	0,003	-0,002	-0,196	-0,233
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	0,521	0,873	0,614	0,318	0,601
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	-1,56	1,80	-4,76	1,33	8,75
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0,008	0,006	0,006	0,004	0,005

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.2**Результати розрахунків показників ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ», 2019-2023 рр.**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	-769%	-741%	194%	-4630%	-2255%
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	-19%	-20%	6%	-48%	-34%
	Рентабельність продажів (РП)	-5%	-5%	1%	-12%	-8%
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	-0,210	-0,370	-0,217	-0,451	-0,374
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	0,535	0,479	0,565	0,463	0,527
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	4,345	5,396	-16,685	3,559	5,916
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0,006	0,006	0,007	0,003	0,004

Джерело: розраховано автором.

**Результати розрахунків показників ТОВ «ФОРА»
2019-2023 рр.**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	0,0%	-102,5%	34,8%	36,7%	30,0%
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	1,6%	-1,0%	0,5%	0,2%	0,3%
	Рентабельність продажів (РП)	0,3%	-0,2%	0,1%	0,0%	0,1%
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	0,0255	0,0140	0,0146	0,0101	0,0101
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	0,7761	0,8249	0,6474	0,7136	0,6709
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	-7,446	10,170	-18,000	-38,467	-16,846
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0,000	0,002	0,003	0,001	0,002

Джерело: розраховано автором.

**Результати розрахунків показників ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
2019-2023 рр.**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	230,3%	-2080,7%	-690,8%	-4829,6%	-767,8%
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	2,2%	-20,0%	-10,0%	-43,6%	-9,4%
	Рентабельність продажів (РП)	0,5%	-4,8%	-2,5%	-10,9%	-2,2%
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	0,063	-0,037	-0,079	-0,319	-0,313
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	0,789	0,778	0,534	0,403	0,436
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	-38,129	4,545	8,723	3,110	13,844
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0,002	0,002	0,004	0,002	0,003

Джерело: розраховано автором.

**Результати розрахунків показників ТОВ «РУШ»
2019-2023 рр.**

Блок оцінки	Показник	Рік			
		2019	2020	2021	2022
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	301%	785%	1095%	2911%
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	18%	28%	23%	28%
	Рентабельність продажів (РП)	3%	4%	4%	5%
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	0,195	0,237	0,274	0,375
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	1,066	1,088	1,229	1,564
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	4,000	3,358	3,792	4,507
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0,008	0,005	0,004	0,002

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Результати нормалізації показників ТОВ «НОВУС Україна»,
2019-2023 рр., балів за 100-бальною шкалою**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	100	0	100	0	0
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	28	0	13	0	0
	Рентабельність продажів (РП)	20	0	10	0	0
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	15	1	0	0	0
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	43	73	51	26	50
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	0	0	0	0	0
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	15	12	13	7	10

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.2

**Результати нормалізації показників ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ», 2019-2023 рр., балів за 100-бальною шкалою**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	0	0	100	0	0
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	0	0	20	0	0
	Рентабельність продажів (РП)	0	0	13	0	0
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	0	0	0	0	0
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	45	40	47	39	44
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	0	0	0	0	0
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	12	12	14	5	7

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.3

**Результати нормалізації показників ТОВ «ФОРА», 2019-2023 рр.,
балів за 100-бальною шкалою**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	0	0	23	24	20
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	5	0	2	1	1
	Рентабельність продажів (РП)	3	0	1	0	1
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	6	3	4	3	3
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	65	69	54	59	56
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	0	0	0	0	0
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	0	4	6	3	5

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.4

**Результати нормалізації показників ТОВ «СІЛЬПО ФУД», 2019-2023 рр.,
балів за 100-бальною шкалою**

Блок оцінки	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	100	0	0	0	0
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	7	0	0	0	0
	Рентабельність продажів (РП)	5	0	0	0	0
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	16	0	0	0	0
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	66	65	44	34	36
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	0	0	0	0	0
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	4	5	7	5	6

Джерело: розраховано автором.

**Результати нормалізації показників ТОВ «РУШ»,
2019-2023 рр., балів за 100-бальною шкалою**

Блок оцінки	Показник	Рік			
		2019	2020	2021	2022
Блок операційної результативності маркетингу	Рентабельність маркетингової діяльності (РМД)	100	100	100	100
	Рентабельність витрат на збут (РВЗ)	60	95	77	95
	Рентабельність продажів (РП)	26	41	39	46
Блок фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності (ФН)	49	59	69	94
	Коефіцієнт фінансової ліквідності (ФЛ)	89	91	100	100
Блок стратегічного маркетингового розвитку	Коефіцієнт реінвестування (КР)	100	100	100	100
	Коефіцієнт маркетингової активності (КМА)	17	10	7	3

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств за 2019 р.

Блок оцінки	W_i	$\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}$	$\left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}\right) \times W_i$	$I_{\text{інтегр}}$
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	49,38	24,691	35
Блок фінансової стійкості	0,3	29,06	8,719	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	7,63	1,506	
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	8
Блок фінансової стійкості	0,3	22,30	6,690	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	5,87	1,174	
ТОВ «ФОРА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	2,90	1,452	12
Блок фінансової стійкості	0,3	35,52	10,657	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	0	0	
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	37,37	18,683	31
Блок фінансової стійкості	0,3	40,72	12,216	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,01	0,403	
ТОВ «РУШ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	61,97	30,983	63
Блок фінансової стійкості	0,3	68,84	20,652	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	58,48	11,697	

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств за 2020 р.

Блок оцінки	W_i	$\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}$	$\left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}\right) \times W_i$	$I_{\text{інтегр}}$
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	12
Блок фінансової стійкості	0,3	36,71	11,013	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	6,15	1,229	
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	7
Блок фінансової стійкості	0,3	19,98	5,993	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	6,09	1,217	
ТОВ «ФОРА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	11
Блок фінансової стійкості	0,3	36,12	10,835	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,25	0,450	
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	10
Блок фінансової стійкості	0,3	32,42	9,725	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,32	0,465	
ТОВ «РУШ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	78,56	39,279	73
Блок фінансової стійкості	0,3	74,94	22,482	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	55,19	11,038	

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств за 2021 р.

Блок оцінки	W_i	$\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}$	$\left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}\right) \times W_i$	$I_{\text{інтегр}}$
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	41,11	20,556	30
Блок фінансової стійкості	0,3	25,57	7,672	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	6,42	1,283	
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	44,31	22,155	31
Блок фінансової стійкості	0,3	23,54	7,062	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	6,87	1,374	
ТОВ «ФОРА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	8,62	4,309	14
Блок фінансової стійкості	0,3	28,80	8,640	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	3,08	0,617	
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	7
Блок фінансової стійкості	0,3	22,25	6,675	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	3,67	0,734	
ТОВ «РУШ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	71,75	35,876	72
Блок фінансової стійкості	0,3	84,28	25,285	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	53,52	10,704	

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств за 2022 р.

Блок оцінки	W_i	$\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}$	$\left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}\right) \times W_i$	Інтегр
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	5
Блок фінансової стійкості	0,3	13,23	3,970	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	3,72	0,745	
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	6
Блок фінансової стійкості	0,3	19,29	5,786	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,55	0,510	
ТОВ «ФОРА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	8,56	4,282	14
Блок фінансової стійкості	0,3	31,00	9,299	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	1,36	0,272	
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	5
Блок фінансової стійкості	0,3	16,81	5,042	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,26	0,452	
ТОВ «РУШ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	80,14	40,071	79
Блок фінансової стійкості	0,3	96,94	29,081	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	51,57	10,314	

Джерело: розраховано автором.

Додаток Г (продовження)

Таблиця Г.5

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств за 2023 р.

Блок оцінки	W_i	$\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}$	$\left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}\right) \times W_i$	$I_{\text{інтегр}}$
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	9
Блок фінансової стійкості	0,3	25,06	7,519	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	4,93	0,987	
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	7
Блок фінансової стійкості	0,3	21,97	6,592	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	3,69	0,739	
ТОВ «ФОРА»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	7,29	3,644	13
Блок фінансової стійкості	0,3	29,22	8,766	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,42	0,484	
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»				
Блок операційної результативності маркетингу	0,5	0	0	6
Блок фінансової стійкості	0,3	18,17	5,451	
Блок стратегічного маркетингового розвитку	0,2	2,85	0,569	

Джерело: розраховано автором.

Додаток Д
Таблиця Д.1

Ключові показники ефективності торговельного підприємства

Назва 1	Що показує 2	Формула розрахунку 3
1. Показники прибутковості		
Валовий прибуток	Різниця між виручкою та собівартістю реалізованих товарів (без урахування адміністративних витрат).	Дохід - Собівартість реалізованої продукції
Операційний прибуток	Прибуток після вирахування всіх операційних витрат.	Валовий прибуток - Операційні витрати
Чистий прибуток	Підсумковий фінансовий результат після податків і всіх витрат.	Операційний прибуток - Податки - Інші витрати
2. Показники рентабельності		
Рентабельність продажів	Відношення чистого прибутку до доходів у відсотках	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$
Рентабельність активів (ROA)	Відношення чистого прибутку до усіх активів у відсотках	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Відношення чистого прибутку до власного капіталу у відсотках	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$
3. Оборотні показники		
Оборотність товарних запасів	Швидкість, з якою запаси реалізуються (чим швидше – тим краще). Собівартість / Середній рівень запасів	$\frac{\text{Собівартість}}{\text{Середній рівень запасів}}$
Оборотність дебіторської заборгованості	Як швидко підприємство отримує кошти від покупців	$\frac{\text{Виторг}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$
Оборотність активів	Наскільки ефективно активи генерують дохід	$\frac{\text{Виторг}}{\text{Загальні активи}}$
4. Ефективність продажів і операцій		
Середній чек	Визначення середньої покупки одного клієнта	$\frac{\text{Загальна виручка}}{\text{Кількість покупок}}$
Конверсія	Частка покупців серед усіх відвідувачів магазину або сайту	
Коефіцієнт повернення клієнтів	Показує, як часто клієнти повертаються знову.	$\frac{\text{Кількість клієнтів, що купують повторно}}{\text{Загальна кількість клієнтів}}$

Закінчення Д.1

1	2	3
5. Показники маркетингової ефективності		
Прибуток від маркетингу (ROMI)	Наскільки ефективно працює реклама та інші маркетингові заходи.	$\frac{\text{Додатковий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$
Життєва цінність клієнта (LTV)	Скільки прибутку приносить один клієнт за весь період співпраці.	$\text{Середній чек} \times \text{Кількість покупок} \times \text{Час співпраці (роки)}$
Вартість залучення клієнта (CAC)	У скільки обходиться новий клієнт.	$\frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$

Джерело: складено автором за [54, 113, 169].

*Орієнтовна вартість використання інформаційно-комунікаційних
технологій, грн/міс*

Технологія	Вартість
Інтернет для бізнесу	500
Підтримка сайту	8000
Вартість реклами у соцмережах	10000
Вартість ведення блогу (доплата до зарплати працівника 10%)	2000
Хмарні обчислення	5800
Програмне забезпечення CRM	212

Джерело: складено автором за [188, 237, 240].

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті в іноземних наукових виданнях:**

1. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., **Bilanenko O.**, Sakun V., Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103(7). Pp. 2709-2721. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No7/7Vol103No7.pdf>. (1,5 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: проаналізовано переваги та недоліки цифрового маркетингу, що забезпечують оптимізацію та підвищення ефективності бізнесу (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Олифіренко Ю., Повна С., **Біланенко О.** Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2(25). С. 240-250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250). (1,3 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: досліджено особливості розвитку маркетингових технологій та логістики в Індустрії 4.0 (0,44 ум. друк. арк.).

3. Олифіренко Ю., Олифіренко І., **Біланенко О.** Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61) (2,0 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: окреслено особливості використання штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, аналітичних та криптотехнологій у маркетинговій діяльності підприємств (0,7 ум. друк. арк.).

4. Лисогор І., **Біланенко О.** Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99) (1,4 ум. друк. арк.).

Особистий внесок: досліджено види маркетингу, які найбільш використовуються в сучасному просуванні товарів та послуг на міжнародних ринках, що дозволило сформулювати переваги та недоліки кожного з видів (0,5 ум. друк. арк.).

5. Біланенко О. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 255–264. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-255-264](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-255-264) (1,2 ум. друк. арк.).

6. Popelo O. V., **Bilanenko O. M.** Marketing strategy for development of the trade enterprise within digitization. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 218-229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)) (1,4 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано теоретико-прикладні засади розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації (1,2 ум. друк. арк.).

7. Біланенко О. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 425–436. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-425-436](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-425-436) (1,4 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Біланенко О. М. Застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств в контексті соціальних викликів. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 463 (0,1 ум. друк. арк.).

9. Біланенко О. М. Особливості застосування Digital маркетингу на торговельних підприємствах в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 106 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Біланенко О.М. Роль діджитал-агенцій у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IX Міжнар. наук.- практ. конф.; Луцьк, 15 груд. 2023 р. Луцьк : ЛНТУ, 2023. Частина 1. С. 117-118 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Біланенко О. М. Роль інструментів штучного інтелекту у розвитку маркетингових стратегій торговельних підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 167-168 (0,2 ум. друк. арк.).

12. Біланенко О. М. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства у сучасних умовах. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 51-52 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Bilanenko O. Theoretical essence of marketing strategy. *Юність науки – 2025* : збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-25 квітня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 173-175 (0,2 ум. друк. арк.).

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. Шевченка, 7, м. Чернігів, 14000, тел./факс (0462) 67-57-39,
E-mail: der_post@cg.gov.ua, сайт: www.economy.cg.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 02742119

від _____ № _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Біланенка Олександра Миколайовича
на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств
у повоєнний період»

Департаментом економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації можуть бути використані у практичній діяльності основні науково-методичні положення та практичні рекомендації, що є концептуальним базисом результатів дисертаційного дослідження Біланенка О.М..

На особливу увагу заслуговують теоретико-прикладні положення, сформульовані у дисертації, щодо: формування та функціонування системи маркетингу, методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових стратегій, концептуальної схеми впливу цифровізації на їх розробку та впровадження.

Практичне застосування результатів дисертаційного дослідження сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку сфери торгівлі, адаптації підприємств до умов економічної нестабільності та цифрової трансформації, а також забезпеченню розробки сучасних маркетингових стратегій, спрямованих на зростання конкурентоспроможності, прискорення товарообороту та розширення ринків збуту в повоєнний період.

Таким чином, наукові результати дисертації, що були отримані Біланенком О.М. у процесі її підготовки, є важливими і актуальними та використовуються при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області.

Директор,
кандидат економічних наук

Олександра ХОМИК



р.н. 03.02-10/1788
від 2025-10-24
Хомик Олександра Дмитрівна
3FAA9288358EC00304000000EA8B1D00CB46E400



МЕТАЛ-ХОЛДІНГ-ТРЕЙД
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Чернігівська філія

14001 м. Чернігів, вул. Ціолковського, 9 (0462) 66-56-00
ch_mht@metal.kiev.ua www.metal-holding.com.ua

ЄДРПОУ 41237381, ІПН 374127626504, UA253005280000026001455037696 в АТ «ОТП Банк»

N 12 бг 05.11.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

Біланенка Олександра Миколайовича

на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у
повоєнний період»

Результати дисертаційної роботи на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у повоєнний період» впроваджені у практичну діяльність Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд» з метою підвищення ефективності маркетингової політики та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах післявоєнного відновлення економіки. Запропоновані у дослідженні теоретико-методологічні засади використання маржинального підходу у процесі розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, а також концептуальна схема ролі цифровізації у здійсненні маркетингової діяльності були використані у процесі оновлення стратегічних планів розвитку підприємства та удосконалення її маркетингової діяльності.

Наукові результати дослідження застосовані при оптимізації структури маркетингових комунікацій, удосконаленні підходів до аналізу ринку, підвищенні рівня взаємодії з клієнтами та контрагентами, а також при розробці стратегічних напрямів зростання в умовах цифрової трансформації економіки. Використання інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії дозволило підприємству більш точно оцінювати власні результати, визначати сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності й оперативно коригувати управлінські рішення.

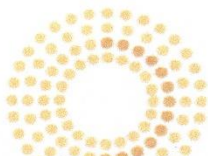
Практичне впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню фінансової стійкості підприємства, розширенню ринків збуту, поліпшенню конкурентоспроможності продукції та підсиленню його іміджу на внутрішньому ринку. Це забезпечило більш ефективне досягнення стратегічних цілей розвитку Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд» у повоєнний період та створило підґрунтя для сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Директор



Нагорна Н.А.



№ 25819 30.10.25

Приватне акціонерне товариство
«НАСІННЯ ЧЕРНІГІВЩИНИ»

14007, м. Чернігів, вул. В. Дрозда, 3 ЄДРПОУ 00721509

e-mail: office@cheseeds.com сайт: <https://cheseeds.com>

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Біланенка Олександра Миколайовича
 на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у
 повоєнний період»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у повоєнний період» впроваджені у діяльність ПрАТ «Насіння Чернігівщини». Отримані наукові положення щодо формування та функціонування системи маркетингу торговельного підприємства, удосконалені теоретико-прикладні засади формування та використання управлінського механізму розробки маркетингових стратегій, а також концептуальна схема впливу цифровізації на процес їх розробки та впровадження були використані при оновленні стратегічних планів розвитку компанії, оптимізації маркетингової політики та вдосконаленні взаємодії з клієнтами та контрагентами.

Практичне застосування результатів дослідження дозволило підприємству підвищити результативність маркетингової діяльності, забезпечити адаптацію до умов економічної нестабільності, розширити географію збуту продукції, покращити комунікаційні процеси, а також зміцнити конкурентні позиції на ринку аграрного бізнесу в повоєнний період. Це сприяло підвищенню фінансової стійкості компанії, збільшенню обсягів реалізації та ефективнішому досягненню стратегічних цілей розвитку.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Голова правління



Антон БЕРЕСТОВИЙ

Торгово - промислова палата України
**ЧЕРНІГІВСЬКА РЕГІОНАЛЬНА
 ТОРГОВО - ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА**



The Ukrainian Chamber of Commerce & Industry
**THE CHERNIHIV REGIONAL CHAMBER
 OF COMMERCE AND INDUSTRY**

вул. Ринкова, 7, м. Чернігів, 14000, Україна
 р/р UA583531000000000026006021967 в АТ "Полікомбанк", МФО 353100, ЄДРПОУ 02944780
 Тел./факс: (0462) 67-77-32, (0462) 67-74-45, e-mail: info@chamber.cn.ua, http://chamber.cn.ua

№ 184/06 від "12" 11 20 25
 на №

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
 Національного університету «Чернігівська політехніка»
 Біланенка Олександра Миколайовича
 на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у
 повоєнний період»

Результати дисертаційної роботи на тему «Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у повоєнний період» враховані Чернігівською Регіональною Торгово-Промисловою Палатою під час розробки рекомендацій для суб'єктів господарювання області щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та формування стратегій розвитку в умовах економічної нестабільності. Отримані наукові положення щодо використання методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових стратегій були використані при підготовці інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу.

Практичне застосування результатів дослідження дало змогу поглибити аналітичну роботу Чернігівської РТПП, сприяти адаптації торговельних підприємств до сучасних викликів ринкового середовища, підвищити їх конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та активізувати маркетингову діяльність у повоєнний період.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Президент



Костянтин Іванов

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

13.11.2025 № 202/РР-2859/ВС
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Біланенка Олександра Миколайовича на тему:

**«Маркетингова стратегія розвитку торговельних підприємств у
повоєнний період»**

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо маркетингової стратегії розвитку торговельних підприємств, що розроблені в рамках підготовки дисертації Біланенка Олександра Миколайовича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент використані у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Маркетинговий менеджмент» та «PR менеджмент».

Ректор



Олег НОВОМЛИНЕЦЬ