МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Станіслава БАЛДІНА

Науковий керівник
кандидат педагогічних наук, доцент
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»_____2025 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____д.е.н., професор Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

БАЛДІН С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства та її сучасних цифрових інструментів. У другому розділі проведено аналіз ринку роздрібної торгівлі та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея». У третьому розділі надано пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, маркетингова стратегія, цифрові інструменти.

ABSTRACT

BALDIN S. Management of marketing activities of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management. – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section provides a theoretical study of the enterprise's marketing management and its modern digital tools. The second section analyzes the retail market and marketing management of Chudova Idea LLC. The third section provides suggestions for improving the marketing management of Chudova Idea LLC.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing management, marketing strategy, digital tools.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 6

1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: поняття, принципи та функції…… 6

1.2. Сучасні цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства……. 9

Висновки до першого розділу……... 12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»…….. 13

2.1. Загальна характеристика галузі та підприємства….. 13

2.2. Аналіз управління маркетинговою діяльністю підприємства…… 30

Висновки до другого розділу…… 40

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»…….. 42

3.1. Цифрова маркетингова стратегія як детермінанта активізації маркетингової діяльності підприємства 42

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства…….. 47

Висновки до третього розділу…….. 52

ВИСНОВКИ…… 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 55

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах численних викликів обумовлених війною вітчизняні підприємства зіштовхуються з певними проблемами та загрозами, які вимагають ефективного управління маркетинговою діяльністю. Бізнес-організаціям необхідно досить швидко реагувати на зміни ринкового середовища, вподобання споживачів, інтеграції цифрових технологій та приймати певні управлінські рішення, щоб забезпечити стійкий розвиток та довготривалий успіх. І, саме комплексне управління маркетингом забезпечить підприємству високий рівень конкурентоспроможності на ринку та успішну роботу.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Вже досить багато часу значна кількість науковців займаються проблематикою управління маркетинговою діяльністю підприємства. Значна плеяда українських та зарубіжних вчених здійснюють дослідження у цьому напрямі, основними з яких є Коноплянникова М. А. [1], Бубенець І. Г. [2], Зернюк О. В. [3], Касич А. [6], Какурінов К. В. [7], Храпкіна В. В. [23], Лисогор І. С. [27].

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- розкрити управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- охарактеризувати сучасні цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- проаналізувати ринок роздрібної торгівлі;

- діагностувати управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея»;

- сформувати цифрову маркетингову стратегію як детермінанту активізації маркетингової діяльності підприємства;

- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея».

Предметом дослідження є сучасні інструменти та методи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі для дослідження теоретичних основ управління маркетинговою діяльністю підприємства були використані методи аналізу, синтезу порівняльного аналізу. Аналіз ринку роздрібної торгівлі та управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Чудова Ідея» було здійснено за допомогою SWOT-аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій здійснено за допомогою логічного мислення, конкретних та абстрактних методів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають праці вітчизняних та іноземних вчених; періодичні видання; інтернет-ресурси.

Інформація про практичне значення роботи. Балдін С. П. Особливості маркетингової діяльності підприємства в умовах кризи. *Програма круглого столу «Соціальні та психологічні аспекти діяльності Національної Поліції України»* 17 жовтня 2025 року. С. 24.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: поняття, принципи та функції

Військовий стан впливає на підприємницьку діяльність українських підприємств, в тому числі і на підходи до управління маркетинговою діяльністю, що має бути елементом стратегічного управління підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні, і головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [1, с.332].

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів, і тим самим підвищував синергетичний ефект [1, с. 332].

Формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідні нові підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства [1, с. 332].

Варто зазначити, що сучасне управління маркетинговою діяльністю підприємства повинно [2]:

- акцентувати увагу на покупцях, а не на пропонованих товарах;

- модернізація та новаторство, тобто безперервне оновлення, удосконалення та розробка пропонованої продукції;

- використання сучасних інструментів маркетингу в цифровому середовищі та комунікація зі споживачами на онлайн-платформах;

- соціальна відповідальність бізнесу.

Управління маркетинговою діяльністю є однією з головних умов забезпечення стабільного рівня попиту на товар. Управління маркетинговою діяльністю повинна здійснюватися у трьох напрямах:

1) використання маркетингового апарату в щоденній діяльності;

2) застосування маркетингу для ринкової орієнтації підприємства;

3) максимізація прибутку для підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингових стратегій [3].

Проаналізуємо трактування поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства» в наукових джерелах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства» в наукових джерелах

Автор	Визначення
Ассель Г.	Механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами.
Войчак А.	Система науково-обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств, організацій або готельних осіб в умовах ринкової економіки.
Гаркавенко С.	Розглядає з огляду на функції менеджменту: планування маркетингу, організація маркетингу, мотивація персоналу, який бере участь у маркетингу та контролі маркетингу; ототожнює управління маркетингом і маркетинг-менеджмент.

Продовження таблиці 1.1

Ф. Котлер	Управління маркетинговою діяльністю є управлінням попитом, механізм якого складається з певних коштів, інструментів та зв'язків, до яких і належать складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце поширення та просування. До того ж, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але й вимог ринку. В управлінні попитом все залежить від продукт-менеджера, який використовує можливості цільового ринку для реалізації продукту.
Степанова О.	Процес мобільної адаптації усіх сфер діяльності підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища і підвищення рівня маркетингової активності підприємства на різних сегментах ринку шляхом дифузійного проникнення у таке середовище.

Джерело: складено автором за [1, 5; 6]

Управління маркетингом на підприємстві базується на принципах орієнтації на споживача, сегментації ринку, цільового маркетингу, позиціонування, використання комплексу маркетингу, інновацій, інтегрованого підходу, вимірювання та аналізу результатів, сталого розвитку та орієнтації на довгострокові відносини. Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати стратегічних цілей [4, с. 392].

Загальною функцією управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація, впровадження та контроль. Спеціальні функції включають розробку цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів її діяльності; розробка бізнес-стратегії; визначити ринок;

планування продукції; планування та реалізація комплексу рекламних комунікацій; формування та реалізація цінової політики; фінансове планування; підбір персоналу. Ці функції допомагають зрозуміти взаємозв'язок між різними функціями маркетингу та їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Кожна функція є важливою частиною загальної маркетингової стратегії, і їх спільна робота сприяє досягненню поставлених цілей підприємства [4, с. 393].

Маркетингова діяльність підприємства є важливою складовою в системі управління підприємством. Управлінцям підприємства недостатньо тільки керувати бізнес-ідеями, а й потрібно володіти певним інструментарієм маркетингу, щоб забезпечити ефективне підприємництво.

1.2. Сучасні цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність є ключовим інструментом управління для підприємця, що забезпечує успішну бізнесову діяльність. Зміна парадигми сучасного бізнес-середовища потребує від підприємств застосовувати нові підходи щодо прийняття ефективних управлінських рішень для ефективного вивчення ринку та потреб споживачів. І, в умовах сучасних технологічних змін підприємствам недостатньо використовувати традиційні інструменти управління маркетинговою діяльністю, а необхідно активно впроваджувати та застосовувати сучасні цифрові.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, персоналізувати маркетингові пропозиції, що підвищує ефективність рекламних кампаній та сприяє формуванню лояльності клієнтів [7, с. 37].

Основні сучасні цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства допомагають взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати маркетингові процеси та покращувати результати діяльності (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Види сучасних інструментів управління маркетинговою діяльністю підприємства [7]

CRM-системи допомагають підприємствам управляти взаємодію з клієнтами, відстежувати їхні вподобання, аналізувати історію покупок та прогнозувати їхні потреби, а також дозволяють зберігати інформацію про клієнтів та використовувати її для персоналізації маркетингових пропозицій. Популярні CRM-системи включають Salesforce, HubSpot, Zogo GRM [7, с.40].

Автоматизація різних аспектів маркетингової діяльності, зокрема, електронних розсилок, сегментації аудиторії, створення автоворонок продажів та відстеження ефективності кампаній допомагає оптимізувати ці процеси та підвищити конверсію. Прикладами таких платформ є: Marketo, Pardot, Mailchimp [7, с.40].

Інструменти аналітики та великі дані допомагають підприємствам глибше зрозуміти поведінку клієнтів, тенденції на ринку та підвищити ефективність маркетингових кампаній. Аналітичні інструменти (Google Analytics, Tableau та Power BI) призначені для аналізу даних у реальному часі для ухвалення обґрунтованих рішень. Платформи для управління соціальними мережами (наприклад, Hootsuite, Buffer та Sprout Social) дозволяють підприємствам планувати, публікувати та аналізувати контент у соціальних мережах. Це забезпечує постійну присутність бренду в мережі та взаємодію з аудиторією на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter [7, с.41].

Інструменти пошукової оптимізації (SEO) (Ahrefs, SEMrush та Moz), дають змогу покращувати видимість сайту в пошукових системах, аналізувати ключові слова та стежити за активністю конкурентів. SEO-інструменти сприяють органічному залученню трафіку, що є важливим для контент-маркетингу та побудови довіри до бренду. Платформи для контекстної реклами, такі як Google Ads та Microsoft Advertising, надають підприємствам можливість розміщувати рекламу, орієнтовану на конкретну аудиторію залежно від їхніх інтересів, локації та інших критеріїв. Це підвищує видимість і дозволяє швидко привертати увагу нових клієнтів [7, с.41].

Штучний інтелект допомагає підприємствам аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку клієнтів і автоматизувати процеси, такі як обслуговування клієнтів за допомогою чат ботів або рекомендаційні системи в інтернет-магазинах. Такі платформи, як Shopify, Magento дозволяють створювати і управляти онлайн-магазинами, інтегрувати інструменти для оплати, зберігання даних клієнтів і відстеження замовлень. Вони сприяють

оптимізації процесів продажу, особливо у сфері B2C, де важлива оперативність і зручність для клієнтів [7, с.42].

Системи для управління репутацією, такі як Brandwatch або Reputation.com, дозволяють відслідковувати відгуки клієнтів і думки в інтернеті, що сприяє побудові позитивного іміджу та своєчасному реагуванню на критику [7, с.42].

Ці цифрові технології створюють комплексну систему управління маркетингом, допомагаючи оптимізувати процеси, глибше розуміти клієнтів і підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах невизначеності управління маркетинговою діяльністю є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого українського підприємства. Маркетинг відіграє вагоме значення у формуванні попиту на товари чи послуги, створенні конкурентних переваг та забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Сьогодні проблема для українських підприємств полягає в тому, що традиційні методи та інструменти маркетингового управління, в умовах швидкозмінного ринкового середовища, уже не є ефективними, та вимагають нових підходів. Управління маркетингом має тісний взаємозв'язок із менеджментом підприємства, що забезпечує його гармонійну роботу, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю підприємства дозволяють підвищувати ефективність маркетингових кампаній завдяки автоматизації, знижувати витрати через оптимізацію процесів, відстежувати результати в реальному часі, що сприяє оперативному ухваленню рішень.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика галузі та підприємства

У період воєнних викликів роздрібна торгівля є однією із основних галузей економіки, що відіграє вагому роль у відновленні національного економічного зростання. У 2022 році торгівельний ринок зіштовхнувся із суттєвими потрясіннями та певними викликами в галузі, для кожного підприємства зокрема (рис. 2.1.).

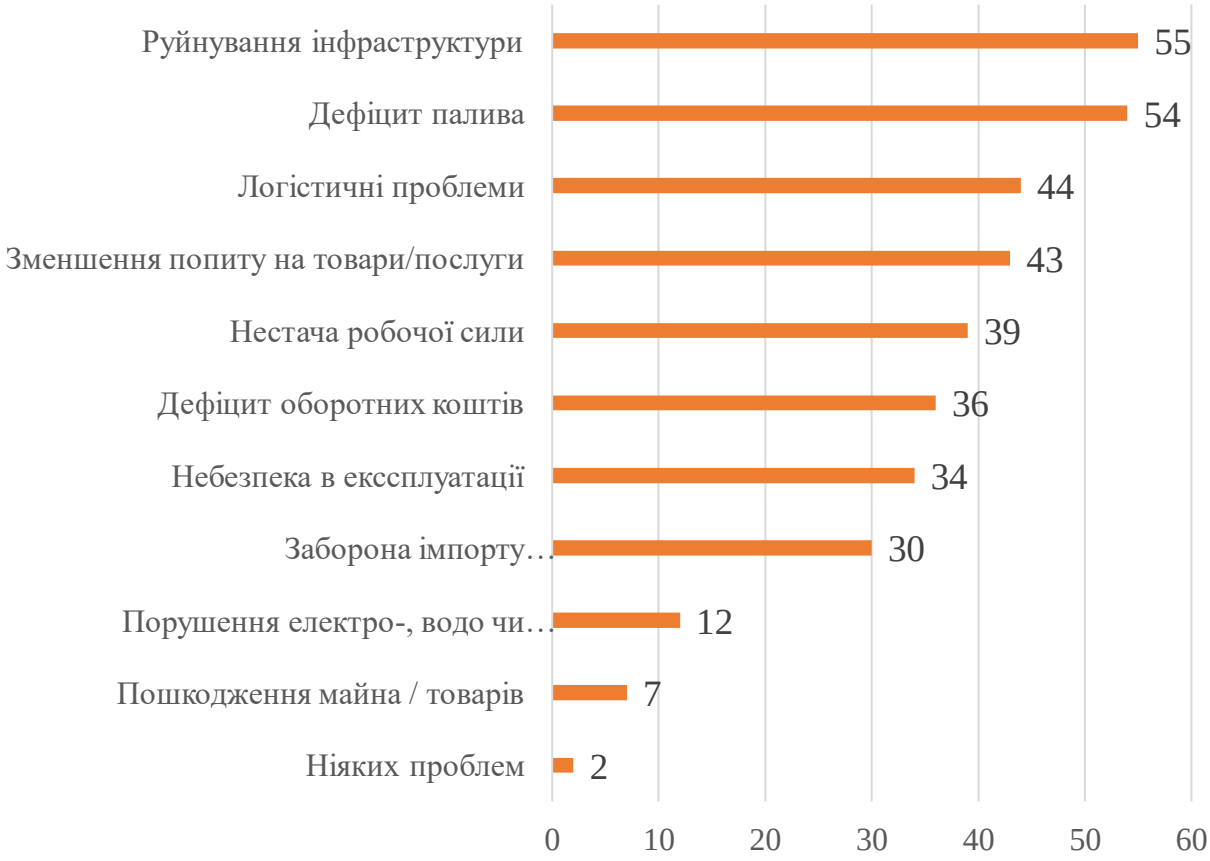


Рис. 2.1. Вплив повномасштабного вторгнення на ринок роздрібної торгівлі [9]

Найбільшою проблемою, яка постала перед роздрібною торгівлею – це руйнування інфраструктури. Ракетні обстріли, шахедні атаки, пошкодження логістичних маршрутів, складських та розподільчих центрів надзвичайно уповільнили, а в деяких регіонах, і унеможливили процес постачання товарів. Такий негативний вплив воєнних дій змусив ринок роздрібної торгівлі переосмислити свої бізнес-моделі та адаптувати їх до нових умов діяльності.

Сума збитків роздрібної торгівлі, через воєнні небезпеки, станом на грудень 2024 року склали 106 млрд. грн., що на 0,5% менше від попереднього [9].

Незважаючи на руйнування, український ринок роздрібної торгівлі отримав унікальний досвід адаптації до складних умов, а відновлення ринку може відкрити нові можливості для інвестицій, розвитку інфраструктури та інновацій. Трансформація роздрібної торгівлі під впливом воєнних дій є не тільки питанням адаптації бізнесу, а й стратегічним кроком до відновлення економіки України в цілому [10].

Варто зазначити, що протягом останніх двох років, національний ринок роздрібної торгівлі показав динаміку розвитку (рис. 2.2).

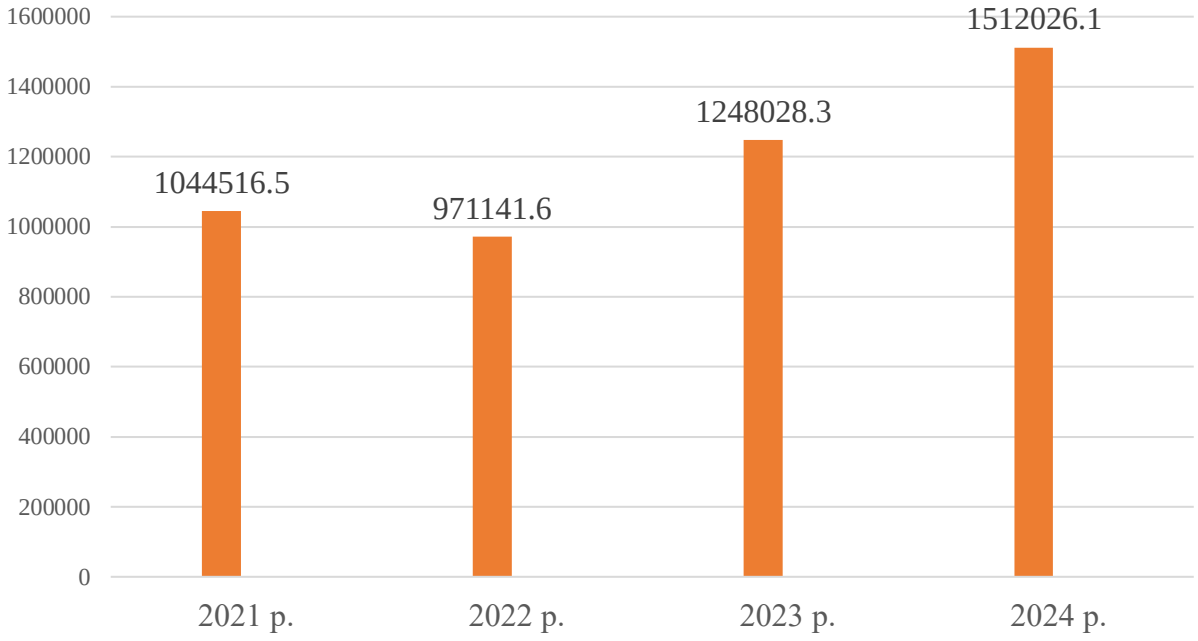


Рис. 2.2. Динаміка роздрібного товарообігу України за 2021-2024 рр. [11]

Обсяги роздрібного товарообігу протягом 2023-2024 років зросли, і в основному це відбулося за рахунок зростання цін на товари.

За перші шість місяців 2025 року українські ритейлери отримали загальний виторг у сумі 936, 6 млрд. грн., а це свідчить про те, що тільки за два квартали 2025 року обороти ритейлерів перевищили ті самі показники 2024 року на 17% (рис. 2.3.).

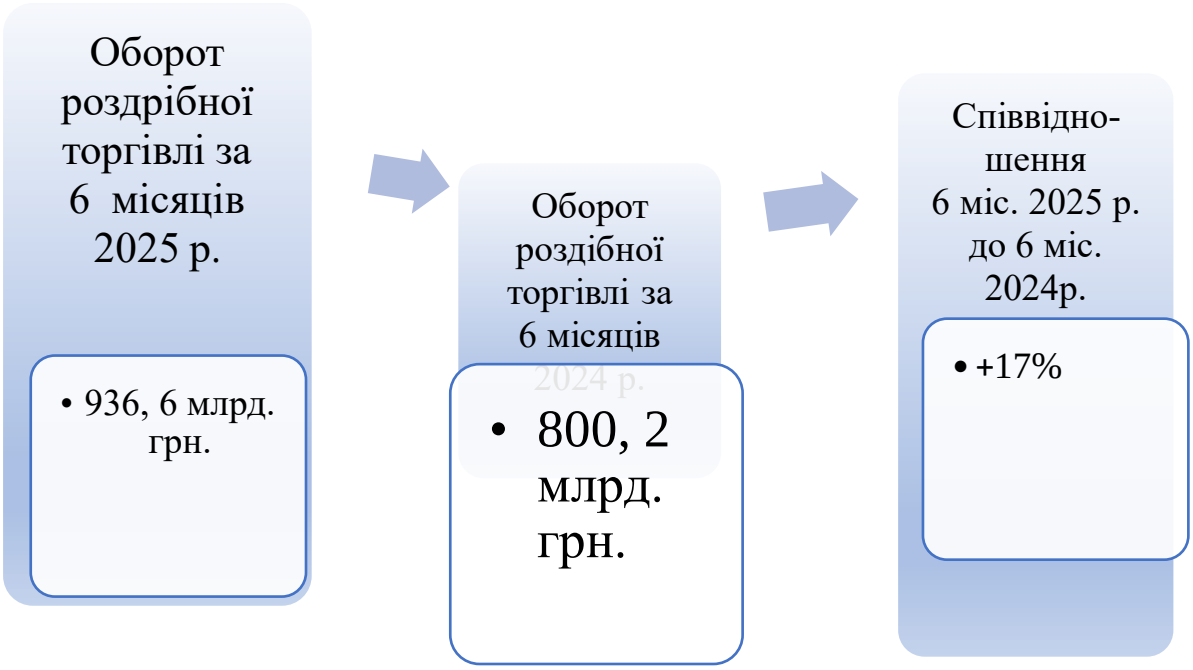


Рис. 2.3. Оборот роздрібної торгівлі за шість місяців 2025 року [**12**]

У першому півріччі 2025 року лідером серед зростання виторгу є «АТБ-Маркет» – 117, 15 млрд. грн.

За перше півріччя 2025 року, кількість торгових точок, незважаючи на виклики воєнного часу та відсутність економічної стабільності, зросли на 730, а це свідчить про адаптивність бізнесу.

За даними Асоціації ритейлерів України, за період з січня по червень 2025 року було відкрито 1056 нових магазинів, у той час як 326 об'єктів закрилися. Це дає чистий приріст у 730 торгових точок. Станом на вересень 2025 року в Україні працює майже 24 тисячі магазинів, які належать 113 компаніям-членам асоціації. Ці магазини охоплюють вісім основних сегментів

роздрібної торгівлі: продуктові та непродовольчі магазини, аптечні мережі, магазини одягу і взуття, торгівлю технікою та електронікою, мережі автозаправних комплексів, ювелірні крамниці та DIY-магазини [13].

Розподіл торговельних точок по регіонах свідчить про концентрацію найактивнішої торгівлі у великих містах. Лідером залишається Київ і Київська область із понад 5600 магазинів. У Львівській та Дніпропетровській областях понад 2000 торговельних точок, у Харкові та Одесі – більше 1000. Позитивна динаміка спостерігається у більшості регіонів, що вказує про загальне відновлення та розвиток роздрібної торгівлі на теренах нашої країни [13].

Аналіз виручки 10 найбільших ритейлерів показав, що за 2024 рік вона складала 529,2 млрд. грн., а це складає 12,4% від загального доходу країни (рис. 2.4.).

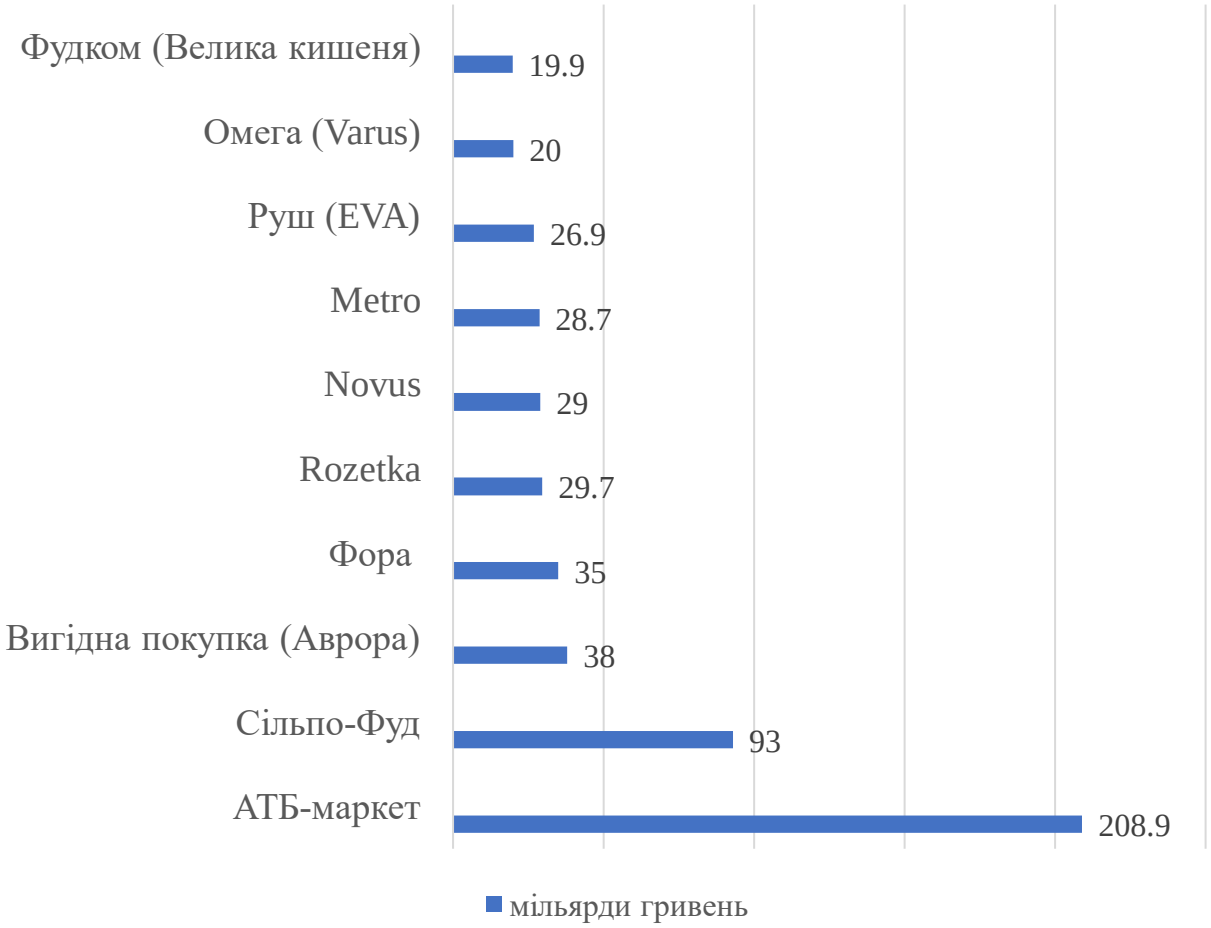


Рис. 2.4. Лідери роздрібної торгівлі за виторгом у 2024 році [14]

Як бачимо, основним лідером у 2024 році є «АТБ-Маркет», загальна виручка якого складає 40% від ТОП-10 ритейлерів України. Загальна виручка «Сільпо-Фуд» становить 93 млрд. грн., а Аврори – 38 млрд грн.

Організаційні форми роздрібної торгівлі розвиваються залежно від умов ринку, змін у споживчій поведінці та тенденцій глобалізації. Однією з найпоширеніших форм організації роздрібної торгівлі є незалежні роздрібні торговці. Проте через високу конкуренцію з боку супермаркетів та торговельних мереж значна частина таких магазинів закривається або перепрофілюється [15, с. 383].

Іншою організаційною формою є торговельні мережі. Вони активно домінують на українському ринку, особливо у форматах супермаркетів і гіпермаркетів. Торгові мережі мають значні переваги в логістиці, маркетингу та ціноутворенні. Існує тенденція до розширення таких мереж, відкриття магазинів навіть у малих містах [15, с. 383].

Важливим елементом аналізу ринку роздрібної торгівлі є аналіз кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, і в роздрібній торгівлі, результати якого представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, і в роздрібній торгівлі [16]

Як бачимо, у 2022 році спостерігалось значне падіння чисельності працівників, і в основному це пов'язано із залученням військовозобов'язаних осіб до лав Збройних Сил України та міграцією населення. Протягом 2023-2024 років відбулось незначне зростання чисельності працівників у галузі роздрібної торгівлі.

Незважаючи на кризові умови діяльності, ринок роздрібної торгівлі показав гнучкість та стійкість та досить швидко адаптувався до нових реалій. Досліджуючи особливості розвитку національної роздрібної торгівлі в умовах невизначеності можна виокремити сучасні тенденції, що відображають глобальні тренди (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденції та виклики роздрібного ринку України

Тенденції та виклики	Характеристика
Зовнішні впливи та глобальні тенденції	
Глобалізація та вплив євроінтеграції	Глобалізація та євроінтеграційні процеси, які відбуваються в Україні, мають істотний вплив на внутрішню торгівлю та способи ведення бізнесу. Ці процеси спонукають рітейлерів адаптуватися до змін на світовому ринку та безпосередньо впливають на впровадження цифрових технологій, екологічну політику підприємств та адаптацію до нових умов роботи.
Вплив внутрішньої міграції	Зміна географії продажів через переміщенням населення.
Безпекові виклики та пріоритети	
Військові події та невизначеність	Військові події та супутня невизначеність суттєво ускладнюють діяльність рітейлу в Україні, призводячи до порушень у ланцюгах постачання, змін у споживчому попиті, та вимушеної адаптації бізнес-стратегій.
Пріоритетність продовольчої безпеки	Головним пріоритетом для рітейлу є забезпечення продовольчої безпеки України, що набуває особливої важливості під час військових дій.
Операційні виклики	
Порушення ланцюгів постачання та	Проблеми з логістикою і постачанням товарів в умовах війни та глобальних криз.

Продовження табл. 2.1

логістичних процесів внаслідок воєнних дій	Переосмислення важливості налагоджених партнерських відносин і перегляд та перебудова ланцюгів поставок.
Дефіцит персоналу	Нестача кадрів через демографічні зміни, міграцію, та мобілізацію.
Омніканальність продажів	Зростання важливості використання декількох каналів комунікацій та продажів для взаємодії з клієнтами, для створення єдиного, інтегрованого досвіду покупки. Може включати: фізичні магазини, онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, телефонні дзвінки та інші платформи.
Маркетингові виклики та стратегічні аспекти	
Зміни у споживчому попиті	Динамічні зміни в поведінці споживачів під час кризи вимагають від ритейлерів гнучкості та швидкої реакції на змінні умови ринку. Персоналізація покупок через використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання, що сприяє підвищенню лояльності та збільшенню доходів рітейлерів є сучасним трендом.
Конкуренція та збереження прибутковості	Інтенсивна конкуренція серед підприємств роздрібної торгівлі спонукає до інновацій і розвитку унікальних торгових пропозицій. Основні завдання на найближчі кілька років – збереження прибутковості бізнесу, збереження команди та сплата податків.
Співпраця з місцевими виробниками	Одним з ключових аспектів є активізація співпраці з місцевими товаровиробниками для підтримки національної економіки та забезпечення унікальної торгової пропозиції.
Інновації та цифровізація	
Технологічні інновації	Значна увага приділяється потребі інтеграції інноваційних технологій в рітейлі, від штучного інтелекту та інтернету речей до кас самообслуговування та онлайн-торгівлі.
Цифровізація	Необхідність швидкої цифровізації процесів у ритейлі для підвищення конкурентоспроможності. Процес цифровізації змінює методи ведення бізнесу, що вимагає від ритейлерів нових інвестицій у IT-інфраструктуру і онлайн-платформи.

Джерело: складено автором за [17]

Український ринок роздрібної торгівлі, враховуючи вплив військових подій, повинен враховувати питання щодо забезпечення безпеки персоналу, активів, стан демографічної безпеки в державі, а також питання певних законодавчих обмежень та значні логістичні труднощі.

SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні сторони та слабкі місця компанії, а також зовнішні можливості та загрози. У контексті української роздрібної торгівлі, що працює в умовах воєнного стану, такий аналіз дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на розвиток галузі, та визначити стратегії для успішного подолання викликів [19, с. 216].

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ринку роздрібної торгівлі України

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Адаптивність: Роздрібна торгівля продемонструвала високу здатність швидко адаптуватися до нових умов, таких як зміна споживчих уподобань, логістичні перебої та обмеження.	*Нестабільність:* Війна створює високий рівень нестабільності на ринку, що ускладнює довгострокове планування.
Різноманітність форматів: Наявність різних форматів магазинів (від маленьких кіосків до великих гіпермаркетів) дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів.	*Зменшення купівельної спроможності*: Війна призводить до зниження до ходів населення, що негативно впливає на споживчі витрати.
Розвиток онлайн-торгівлі: Пандемія COVID-19 прискорила розвиток онлайн-торгівлі, що дозволяє компаніям досягати ширшої аудиторії.	*Логістичні проблеми*: Пошкодження інфраструктури, обмеження на перевезення товарів ускладнюють логістичні процеси.

Продовження табл. 2.2

Підтримка місцевих виробників: Роздрібні мережі активно співпрацюють з місцевими виробниками, що сприяє розвитку вітчизняної економіки.	*Збільшення витрат*: Зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги призводить до збільшення витрат підприємств.
Можливості	*Загрози*
Розвиток нових форматів: Війна стимулює розвиток нових форматів роздрібної торгівлі, таких як магазини біля будинку, онлайн-маркетплейси.	*Зміни споживчих пріоритетів*: Війна змінює спо живчі пріоритети, що вимагає від компаній постійно адаптуватися до нових умов.
Соціальна відповідальність: Компанії, які демон струють соціальну відповідальність, можуть завоювати лояльність клієнтів.	*Кібератаки:* Збільшується ризик кібератак, що може призвести до втрати даних та фінансових збитків.

Джерело: складено автором за [19]

Здійснений SWOT-аналіз українського ринку роздрібної торгівлі показав, що він здійснює підприємницьку діяльність в умовах високої невизначеності та динаміки.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» – це суб'єкт господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність шляхом роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Географія офлайн-магазинів ТОВ «Чудова Ідея» охоплює м. Львів та м. Стрий. У 2025 році ТОВ «Чудова Ідея» здійснило розширення торгових точок, відкривши два нових магазини у торговельних центрах м. Стрий – «СТРИЙ-СІТІ» та «Керунок Галіція».

Основною ціллю діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є – зайняти лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі в регіоні та забезпечувати постійних і

потенційних клієнтів товарами першої необхідності високої якості за доступні ціни.

Загальне керівництво товариством здійснює директор (рис. 2.6.).

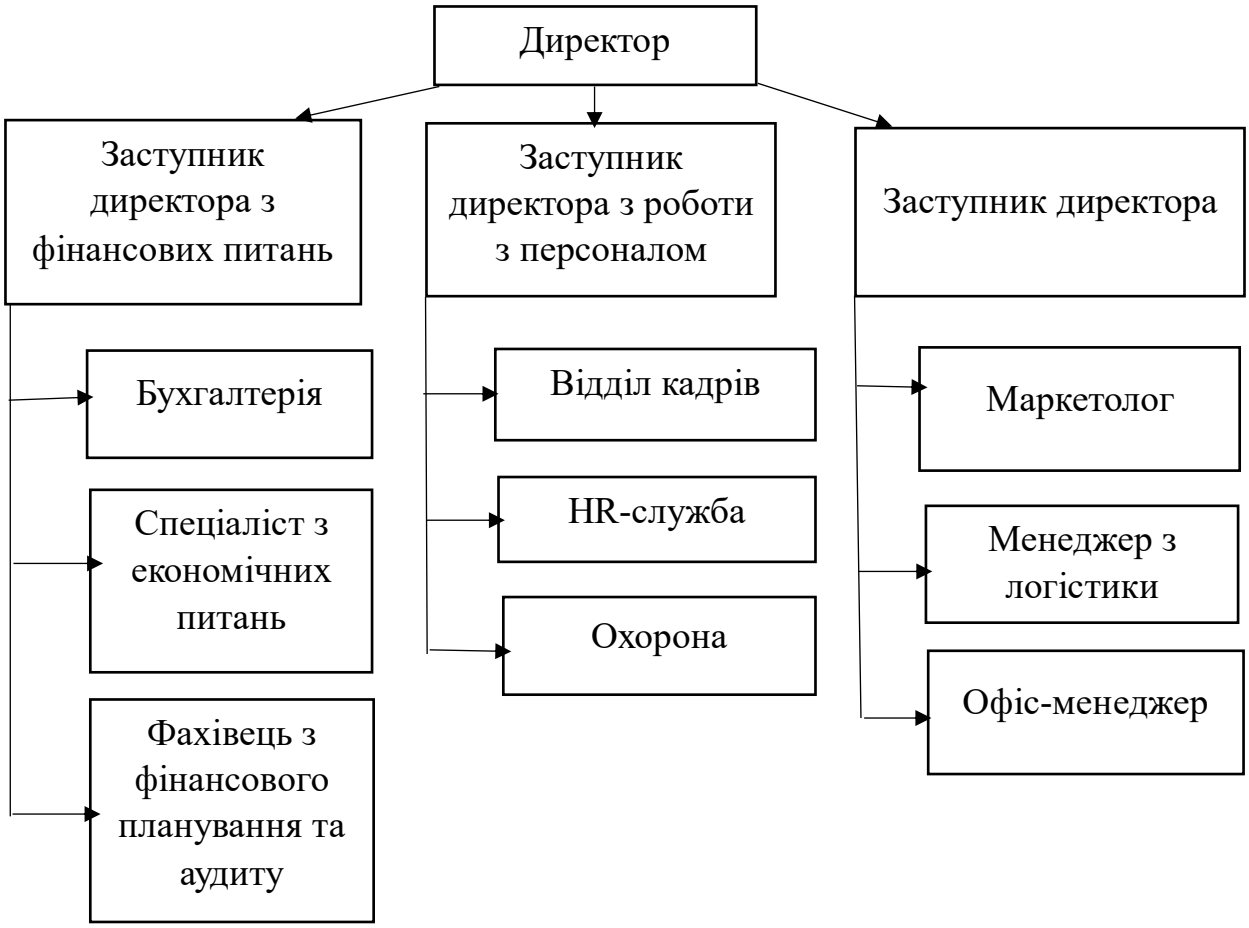


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Стиль керівництва визначається як демократичний із широким залученням працівників до управлінського процесу, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Товариство здійснює підприємницьку діяльність на ринку з високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами підприємства є:

- «АТБ-Маркет»;
- ТОВ «Наш Край»;
- ТОВ «Джміль».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» та його конкурентів за 5-бальною шкалою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	ТОВ «Чудова Ідея»	АТБ-маркет	ТОВ «Наш Край»	ТОВ «Джміль»
Частка ринку	3	5	4	4
Ширина асортименту товарів	4	5	4	4
Імідж	5	4	3	3
Якість продукції	4	3	4	4
Ціна продукції	3	4	4	4
Пакування продукції	4	3	4	4
Фінансовий стан	3	5	4	3
Канали розподілу	3	4	4	4
Середній бал	3,6	4,1	3,8	3,7

Джерело: складено автором

Дані з таблиці вказують про те, що «АТБ-маркет» є лідером на ринку, а ТОВ «Чудова Ідея» необхідно переглянути стратегію управління та конкурентоспроможності, для того, щоб зміцнити конкуруючі позиції.

Враховуючи, що товариство здійснює бізнес-процеси в умовах невизначеності, на його маркетингову діяльність мають значний вплив фактори зовнішнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Вплив факторів зовнішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «Чудова Ідея»

	Фактори	Вплив
Політичні	Військові дії та анексія територій	Зміна споживчих звичок та настроїв, зниження попиту, зміна бізнес-стратегій компаній, зміни цінової політики, комунікаційних та логістичних підходів.
	Підтримка зовнішніх партнерів	Збільшення гуманітарної допомоги, послаблення регулювань і митних зборів.
	Безпекова ситуація	Збільшення ризиків проведення заходів, зміна цільових ринків, зменшення обсягів виробництва, що веде до обмеження бюджету на просування, зменшення горизонту планування, збільшення ролі кризового маркетингу.
Економічні	Збільшення рівня інфляції, зниження купівельної спроможності	Здорожчання продукції, зміна структури витрат підприємств, що частіше призводить до зменшення бюджетів на маркетинг.
	Нестабільність економіки	Зменшення можливості коректного прогнозування попиту.
	Логістичні виклики (блокування кордонів, портів, авіатранспорту)	Здорожчання продукції, зміна структури витрат підприємств, що частіше призводить до зменшення бюджетів на маркетинг. Як результат —відмова від більш дорогих каналів просування. Ризик незадоволення попиту.
Соціальні	Зміна демографічних показників населення: міграція та мобілізація	Зміна цільових ринків, зниження кількості потенційних клієнтів. Концентрація уваги на утриманні покупців —збільшення частки продажів прямих каналів комунікації.
	Зміна пріоритетів, потреб і уподобань	Зміна поведінки споживачів, зміна попиту на деякі товари, зміна категорій замовлень, патріотизм і лояльність до товарів українського виробництва, зміна підходів до комунікацій.
	Зміна настроїв суспільства	Емоційна чутливість та вимогливість до дій брендів, використання воєнної тематики, посилення PR та кризових комунікацій.

Продовження табл. 2.4

Технологічні	Відключення світла та втрата мобільного зв'язку	Зміна методів покупки, зниження можливостей онлайн реклами
	Важливість отримання інформації в реальному часі	Зміна структури каналів комунікацій і використання онлайн/офлайн реклами
	Захист даних та кібербезпека	Впровадження нових заходів безпеки для захисту даних клієнтів та бізнес-процесів

Джерело: складено автором за [23]

Спостерігаємо, що на маркетингову діяльність ТОВ «Чудова Ідея» впливає сукупність різних факторів, як глобальних, так і специфічних, обумовлених воєнним станом.

ТОВ «Чудова Ідея» – це бізнес-структура, яка після 24 лютого 2022 року, як стратегічний інструмент бізнесу, на перший план виокремила наступні аспекти соціальної відповідальності:

- фінансова допомога та підтримка ЗСУ;
- матеріальна допомога в регіоні постраждалим українцям від війни;
- сприяння соціальної та трудової адаптації ветеранів;
- психологічна підтримка ветеранів та членів їхніх родин
- організація акцій для збору коштів на потреби армії;
- екологічна відповідальність (зменшення використання пластику);
- програма well-being.

Розглянемо більш детальніше програму well-being, адже вона є важливою перевагою ТОВ «Чудова Ідея» на місцевому ринку праці.

Well-being – внутрішнє відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів [24]:

– професійне благополуччя (Career Well-being) – це любов до справи, якою людина займається щодня;

– соціальне благополуччя (Social Well-being) – міцні стосунки з іншими людьми та любов у вашому житті;

– фінансове благополуччя (Financial Wellbeing) – ефективне управління матеріальною стороною свого життя;

– фізичне благополуччя (Physical Well-being) – міцне здоров'я і достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;

– благополуччя в середовищі проживання (Community Well-being) – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Програма well-being ТОВ «Чудова Ідея» має позитивний вплив на певні його бізнес-процеси, зокрема – продуктивність праці; зміцнення позитивного іміджу; формування довіри споживачів та стейкхолдерів; позитивні емоційні асоціації з брендом.

У сучасному бізнес-середовищі, соціальна відповідальність є вагомою конкурентною перевагою підприємства, інтегруючись у стратегію брендингу (рис. 2.7.).



Рис. 2.8. Маркетинговий вплив соціальної відповідальності на формування іміджу підприємства [20]

Маркетинговий вплив соціальної відповідальності товариства проявляється на зовнішньому та внутрішньому рівнях. ТОВ Чудова Ідея» інтегрувала соціальну відповідальність у свій бренд та репутаційний актив.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» займається роздрібною торгівлею то ринкова влада споживачів є вагомою, адже саме вони визначають попит на товари та які з них є цінними. Цільовою аудиторією товариства є сім'ї з дітьми; дорослі споживачі, що стежать за здоров'ям і харчуванням; підлітки, молодь, пенсіонери. Розглянемо на рис. 2.9. динаміку добової кількості споживачів ТОВ «Чудова Ідея».

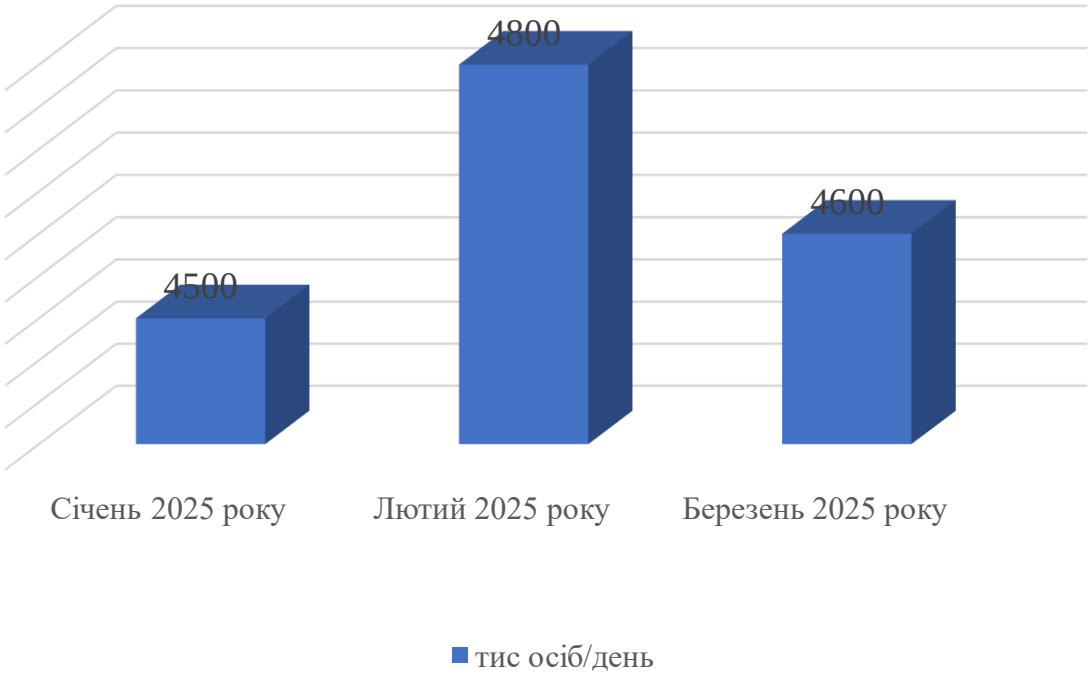


Рис. 2.9. Динаміка добової кількості споживачів ТОВ «Чудова Ідея» за 1 квартал 2025 року

Розроблено автором

У січні 2025 року обсяг відвідувачів складала 4,5 тис. осіб на день, що свідчить про популярність товариства серед споживачів. У лютому 2025 року цей показник зріс був найбільшим – 4,8 тис. осіб, що відображає подальше підвищення інтересу споживачів до товарів товариства. У березні 2025 року кількість відвідувачів відображав про зацікавленість та збільшення аудиторії.

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
• Широкий асортимент товарів від продовольчих до непродовольчих; • Система низьких цін та регулярні акції; • Швидка та цільова комунікація з клієнтами через соціальні мережі; • Гнучкість і адаптивність до змін попиту та ринку; • Демократичний стиль управління;	• Можливі труднощі у веденні бізнесу через військові дії; • Залежність від постачальників та їхньої ринкової влади; • Отримання ґрантів; • Низький рівень цифрової грамотності персоналу
Можливості	*Загрози*
• Розширення мережі супермаркетів по всій Україні; • Розвиток онлайн-торгівлі та покращення електронної комерції; • Розвиток персоналу; • Зосередженість на зеленому та сталому бізнесі; • Формування бренду з високим рівнем довіри через ESG-звітність; • Впровадження елементів ШІ, big data для підвищення точності маркетингу; • Розробка маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності на національному ринку	• Зростання конкуренції від нових гравців на ринку; • Висока конкуренція від інших роздрібних мереж; • Кіберзагрози, витік даних; • Зміна поведінки споживачів; • Втрата інфраструктури через дронові та ракетні атаки; • Створення системи контролю та оптимізації цінових коливань на продукцію

Джерело: складено автором

Як бачимо, сильні сторони ТОВ «Чудова Ідея» мають перевагу над слабкими, а це вказує про ефективне використання внутрішніх ресурсів. Але зовнішні загрози мають перевагу над зовнішніми можливостями.

На підставі проведеного SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» можна зробити наступні стратегічні рішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегічні рішення на підставі SWOT-аналізу ТОВ «Чудова Ідея»

Рішення	Сильна сторона	Слабка сторона	Можливості	Загрози
Інвестиція в маркетинг та рекламу для підвищення впізнаваності бренду на нових регіонах	Широкий асортимент, висока якість товару		Розширення онлайн присутності	
Аналіз ринку та споживчих потреб, виявлення потенційний напрямів для розширення асортименту	Широкий асортимент, висока якість товару		Розширення асортименту	
Додавання товарів різної цінової категорії			Розширення асортименту	Зміна модних тенденцій
Збільшення впізнаваності, надійності, топ-1 підприємство	Ефективні маркетингові комунікації	Зростаюча конкуренція		

Джерело: складено автором

Товариству необхідно на постійній основі здійснювати аналіз тенденцій ринку та уподобань споживачів, збільшити онлайн присутність та зробити більш впізнаваним бренд.

2.3. Аналіз управління маркетинговою діяльністю підприємства

Здійснюючи підприємницьку діяльність у вигляді роздрібної торгівлі різних груп товарів товариство не має окремого відділу маркетингу, а тільки в штаті є менеджери з маркетингу та збуту.

Основними елементами системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея» є: товарна політика; цінова політика; збутова політика; просування бренду.

Товарна політика підприємства. Товариство у сфері товарної політики дотримується певних правил: присутність товарів постійно на полицях; наявність сертифікованих товарів; широкий асортимент різних груп товарів; високий сервіс.



Рис. 2.10. Структура асортименту ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

ТОВ «Чудова Ідея» має надзвичайно широкий асортимент якісних продуктів харчування та непродовольчих товарів, який задовольняє смаки і потреби найвибагливішого споживача. Лідером серед товарної продукції товарів товариства є хлібобулочні вироби та молочні продукти, 19% та 18% відповідно від загального асортименту товарів.

Розглянемо більш детальніше ширину та глибину товарів групи молочних продуктів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Глибина та ширина товарів групи «Молочні продукти»

ТОВ «Чудова Ідея»

	Ширина				
Глибина	Молоко	Кефір	Йогурт	Масло	Сметана
	«Казкове» 2,5%	«Ферма» 1%	«Дольче» полуниця, 3,2%	«Молокія» 82%	«Ферма» 15%
	«Казкове» 3,2%	«Злагода» 1%	«Молочар, 1%	Roshen Екстра, 82,5%	«Ферма» 20%
	«Галичина» 2,5%	«Галичина» питний 5%	«Галичина» чорниця 2,2%	Roshen Селянське, 72,6 %	«Галичина» 15%
	«Ферма» 2,5%	«Молокія» 2,5%	«Білий» безлактозний	Roshen Шоколадне, 70 %	Молокія» 15%
	«Ферма» 3,2%	«Селянський» 1%	«Смузі» 2,0%	«Ферма» Селянське 73%	«Яготинська» 20%
	«Aro» 2,5%	«На здоров'я» безлактозний		«Яготинське» Екстра 82,5%	
	«Aro» 3,2%	«Яготинське» для дітей вітамізований 3,2%		«Яготинське» Топлене	
	«Бурьонка» 2,5%			«Молокія» Бутербродне 62%	

	«Бурьонка» 3,2%				
	«Злагода» 2,5%				
	«Злагода» 3,2%				
	«Rioba» безлактозне				
	«Zinka» козине				

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що товари групи «Молочні продукти» мають досить широку глибину.

ТОВ «Чудова Ідея» у плануванні товару застосовує сезонне планування товару, щоб залучати більш ширше коло клієнтів та оновлювати попит. Весна-літо – акцент на сезонні овочі, фрукти та готову продукції з них; освіжаючі напої; засоби гігієни. Осінь-зима – мариновані овочі, соління, теплі напої (чай, кава, какао).

Товариство орієнтується на стандарти високої якості товарів, поєднуючи із сучасним екологічним упакуванням; регулярне оновлення товарів відповідно до запитів клієнтів.

Варто зазначити, що ТОВ «Чудова Ідея» здійснює товарну політику в двох напрямках:

- розширення асортименту з урахуванням попиту;

- концентрація на сталому розвитку.

Полиці магазинів товариства завжди є добре заповненні товаром, для того, щоб усі потреби покупця були забезпечені.

Управління запасами здійснюється за допомогою автоматизованої системи обліку з функціоналом онлайн-монітору залишків, що забезпечує оперативне поповнення найпопулярніших позицій. Уся продукція маркується індивідуальними штрих-кодами, а зберігання організовано на власному складі у м. Стрий. За контроль запасів відповідає завідувач складу. Щотижнево

відбувається звірка по найбільш популярних товарах, і кожного кварталу відбувається інвентиризація.

ТОВ «Чудова Ідея» застосовує омнікальний підхід, що поєднує онлайн-замовлення через свій веб-сайт і мобільний додаток, що пропонує інформацію про товари та акції, а також можливість замовляти онлайн-товари з самовивозом або доставкою.

Цінова політика. Цінова стратегія товариства є збалансованою і відповідає сучасним вимогам роздрібного ринку. ТОВ «Чудова Ідея» на постійній основі здійснює моніторинг цін конкурентів.

У ТОВ «Чудова Ідея» існує кілька методів щодо формування ціноутворення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Методи ціноутворення ТОВ «Чудова Ідея»

Метод ціноутворення	Напрям застосування
Метод націнки «Середні витрати плюс прибуток»	визначає розмір націнки шляхом додавання середніх витрат до бажаного прибутку. Розмір націнки може варіюватися в залежності від типу товару, етапу життєвого циклу і категорії товару. Однак, недоліком цього методу є його обмежений зв'язок зі споживчим попитом, хоча він корисний при встановленні цін на нові товари.
Метод встановлення цін на основі аналізу беззбитковості та досягнення планованого прибутку	використовується для визначення рівня продажів, який забезпечує самоокупність підприємства. Шляхом правильного розподілу витрат на кожну категорію товарів, цей метод дозволяє гнучко керувати системою ціноутворення.

Продовження таблиці 2.8

Метод встановлення цін з урахуванням поточного рівня	використовується при встановленні середнього цінового діапазону, що враховує ціни конкурентів. Цей метод є популярним, коли важко виміряти еластичність попиту.

Джерело: складено автором за [21]

Синергія поєднання цих різних методів для формування цінової політики товариства є найбільш ефективним підходом.

В основному цінова політика формується на використанні системи «Коефіцієнту націнки», за якою роздрібна ціна розраховується як добуток закупівельної вартості на фіксований коефіцієнт, який формується з урахуванням податків, логістичних витрат. Такий підхід є досить зручним у формуванні ціни. У товаристві ціни рідко змінюються, що забезпечує зростання основного чеку для постійних клієнтів та приваблює нових.

ТОВ «Чудова Ідея» широко застосовує динамічне ціноутворення через постійні активності «Щаслива середа»; знижки для ветеранів та ветеранок; «Чудово купляти разом»; «Black Friday». Розглянемо цінову політику товариства акційних знижок на товари групи «Молочні продукти» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Цінова політика акційних знижок на товари групи «Молочні продукти» ТОВ «Чудова Ідея» (період з 01.09 по 10.09.2025 р.)

Товар	Ціна зі знижкою, грн.	Ціна до знижки, грн	Відсоток знижки, %
Сметана Ферма» 15%	35,80	43,48	-17
Масло Молокія» 82%	158,00	218,00	-26
Йогурт Молочар, 1%	56,80	76,80	-26

Продовження таблиці 2.9

Кефір «Галичина» питний» 5%	43,50	52,80	-17
Молоко «Бурьонка» 2,5%	53,80	80,70	-32

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

У ТОВ «Чудова Ідея» рівень знижок на молочні продукти варіюється в межах 17-32%, ця група товарів для споживача є емоційно привабливим товаром з високою імпульсивною політикою. Акційні знижки є ефективним інструментом конкурентної боротьби за лояльність покупця.

Збутова діяльність товариства ґрунтується на реалізації стратегії прямого збуту. ТОВ «Чудова Ідея» має 4 власні торгові точки, що знаходяться у м. Львів та м. Стрий, та використання онлайн-платформ з покриттям по всій країні, для зручності покупців. Такий формат надає можливість контролювати за якістю товарів та сервісом обслуговування клієнтів, формування та коригування асортименту.

Варто зазначити, що товариство досить ретельно продумує фізичне розміщення власних торгових точок, адже їхнє місцезнаходження має високий вплив на високий рівень продажів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вибір локації для магазину

Критерій	Опис
Трафік	Висока прохідність — у центральних густозаселених ЖК; популярних серед населення торгових центрів
Цільова аудиторія	Щільність населення середнього класу у мікрорайоні
Інфраструктура	Наявність зручної парковки, доступного громадського транспорту
Конкуренція	Відстань до конкурентів

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Стратегія місць продажу товариства реалізується через інтеграцію традиційних та сучасних каналів збуту для максимального задоволення потреб цільової аудиторії та підтримки динамічного росту підприємства.

Просування бренду.

ТОВ «Чудова Ідея» використовує досить широкий спектр каналів просування власного бренду, зокрема: великий банер у м. Стрий зі знижками та інформацією про сезонні новинки, соціальні мережі, сайт, аудіо (радіо, подкасти), пошукова реклама.

Сучасний споживач активно взаємодіє з брендами через соціальні мережі, тому їхня ефективне використання дозволяє підтримувати взаємодію, отримувати відгуки та забезпечувати відкритий комунікативний канал. Здійснимо аналіз основних показників соціальних мереж ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз основних показників соціальних мереж ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	Характеристика
Instagram	
Кількість читачів	85 тис.
Кількість дописів	589
Дата першого допису	10.01.2021
Кількість вподобайок	152 тис.
Кількість коментарів за місяць (серпень 2025 р.)	698
Кількість дописів за місяць (серпень 2025 р.)	21
Тематика дописів	Акції, знижки, нові продукти
TikTok	
Кількість читачів	125 тис.
Кількість дописів	256

Продовження таблиці 2.11

Дата першого допису	20.05.2024
Кількість вподобайок	1,2 млн
Кількість коментарів за місяць (серпень 2025 р.)	965
Кількість дописів за місяць (серпень 2025 р.)	22
Тематика дописів	Вірусні тренди, огляди товарів до 100 грн.
Facebook	
Кількість читачів	68 тис.
Кількість дописів	1452
Дата першого допису	19.10.2019
Кількість вподобайок	113 тис.
Кількість коментарів за місяць (серпень 2025 р.)	56
Кількість дописів за місяць (серпень 2025 р.)	5
Тематика дописів	Анонси акцій, новини, інфографіка про продукти

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Як бачимо, соціальні мережі товариства Instagram, Tik-tok, Facebook є досить активними, і не тільки інформують споживачів про акції та новинки, а й активно формують імідж бренду, залучають аудиторію через розважальний та інтерактивний контент, а також оперативно реагують на запити клієнтів.

Сайт ТОВ «Чудова Ідея» виконано в лаконічному стилі, з мінімалістичним дизайном та зрозумілим інтерфейсом. Він орієнтований переважно на надання інформації споживачам. На сайті можна ознайомитися з акційними пропозиціями у вигляді цифрових буклетів та переглянути перелік магазинів за допомогою інтерактивної карти. Також сайт надає можливість відвідувачам здійснювати онлайн-замовлення. Інформація про асортимент є

повною, доступний опис товарів. Серед корисної інформації – розділ з вакансіями, новинами компанії та контактними даними [15].

Розглянемо структуру бюджету ТОВ «Чудова Ідея» на просування бренду (рис. 2.11.).

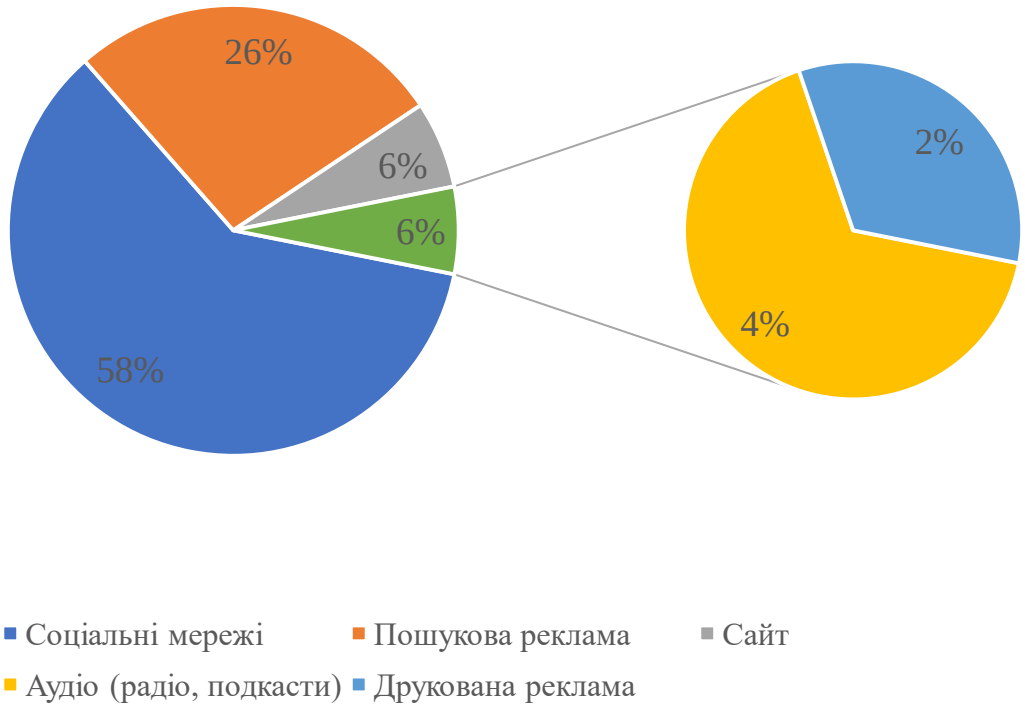


Рис. 2.11. Структура бюджету ТОВ «Чудова Ідея» на просування бренду
Розроблено автором

Як бачимо, в основному розподіл коштів на просування бренду в товаристві здійснюється на онлайн формат маркетингових комунікацій: соціальні мережі – 58%; пошукова реклама – 26%; сайт – 6; аудіо (радіо, подкасти) – 4%; друкована реклама – 2%.

Здійснимо оцінку ефективності основних показників системи управління маркетинговою діяльністю товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Товарна політика			
Темп приросту ринкової частки підприємства	10,51	18,07	+7,56
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	15,52	17,16	+1,64
Рентабельність продажів	33,14	37,58	+4,44
Рентабельність продукції	32,45	36,52	+4,07
Цінова політика			
Індекс товарообігу	1,28	1,35	+0,07
Коефіцієнт покриття витрат	1,04	0,78	-0,26
Збутова політика			
Темп приросту витрат на збут	11,65	66,57	+54,92
Частка витрат на збут в загальних витратах	48,25	21,52	-26,73
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	2,28	2,46	+0,18
Просування			
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	1,45	7,45	+6
Частка витрат на просування у загальних витратах	35,48	14,45	-21,03
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,32	0,42	+10

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Ринкова частка товариства у 2024 році становила 18,07, що на 42% більше, ніж у 2023 році. Рентабельність продукції зросла, а це вказує про ефективність товарної політики. Зростання індексу товарообігу на 107% свідчить про те, що товариство проводить успішну цінову політику. Зростання темпу приросту витрат на збут вказує про те, що товариству потрібно здійснити оптимізацію збутових витрат. Коефіцієнт рентабельності заходів просування має тенденцію до зростання, а це свідчить, що товариству необхідно переглянути маркетингову стратегію.

Висновки до другого розділу

Розвиток роздрібної торгівлі перебуває на етапі великих трансформацій та постійно зіштовхується із серйозними труднощами, які виникають через дронові та ракетні атаки. Протягом 2022-2025 років було пошкоджено чималу кількість торговельних об'єктів та складських приміщень по всій території України. Проте, галузь демонструє високу адаптивність, стійкість та перегрупування ключових суб'єктів ринку. Торговельні мережі виграють за рахунок масштабних закупівель та просунутої логістики.

ТОВ «Чудова Ідея» – це мережа українських супермаркетів, що забезпечує українське населення якісними товарами першої необхідності. Закладені в місії принципи якості та соціальної відповідальності є визначальними факторами діяльності товариства. ТОВ «Чудова Ідея» є успішним підприємством, що враховує інтереси та потреби цільової аудиторії та активно розвивається на ринку роздрібної торгівлі.

Ключовим аспектом товарної політики товариства є висока якість продукції та постійне оновлення асортименту, що сприяє постійному удосконаленню та адаптації до змін у споживчих уподобаннях та тенденціях на ринку.

Цінова політика ТОВ «Чудова Ідея» характеризується системою низьких цін та постійними акціями, які здійснюють вплив на ключові аспекти їхньої діяльності. Основний акцент робиться на створенні конкурентної переваги через привабливі ціни, а це має стратегічне значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Політика просування бренду ТОВ «Чудова Ідея» реалізується за допомогою омнікального підходу, що передбачає поєднання онлайн і офлайн- реклами.

Показники добової кількості споживачів ТОВ «Чудова Ідея» відображають ефективну маркетингову стратегію, розширення асортименту товарів, а також надання якісного обслуговування, що сприяє утриманню та залучення клієнтів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

3.1. Цифрова маркетингова стратегія як детермінанта активізації маркетингової діяльності підприємства

Здійснивши аналіз управління маркетингової діяльності ТОВ «Чудова Ідея» можемо сказати, що на підприємстві відсутня комплексна цифрова маркетингова стратегія. Виокремимо проблемні аспекти стратегічного підходу до цифрового маркетингу товариства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблемні аспекти стратегічного підходу до цифрового маркетингу ТОВ «Чудова Ідея»

Проблема	Причина виникнення	Наслідки
Відсутність цифрової маркетингової стратегії	Орієнтація на традиційні канали збуту	Неефективна комунікація з сучасною аудиторією
Хаотична активність у соціальних мережах	Відсутність контент-стратегії та плану	Низька впізнаваність бренду в онлайн середовищі
Обмеження бюджету на digital	Недооцінка важливості цифрових каналів	Втрата ринкових можливостей
Брак цифрових навичок персоналу	Відсутність навчання, застарілі підходи	Зниження ефективності цифрових інструментів

Джерело: складено автором

Цифрова маркетингова стратегія – план реалізації цілей маркетингу на основі принципів цифрового маркетингу із застосуванням інноваційних цифрових технологій, методів, інструментів, що забезпечує присутність компанії одночасно в онлайн- та офлайн-середовищах та сприяє збільшенню капіталу та сили бренда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищенню вартості бренда [25].

При формуванні цифрової маркетингової стратегії під час воєнного стану необхідно враховувати певні особливості [26]:

- створення рекламного контенту з психологічними елементами, направленими на підтримку та надію;

- воєнні дії можуть викликати потребу більшої співпраці, тому варто зосередити увагу на можливості допомоги;

- при створенні рекламного контенту необхідно наголошувати на безпеці та взаємодії з брендом;

- умови воєнного стану як правило призводять до зміни потреб та уподобань споживачів, зміні пріоритетності товарів та цільової аудиторії. Важливим є правильна та своєчасна реакція на такі зміни.

ТОВ «Чудова Ідея» рекомендовано застосовувати конверсійну стратегію цифрового маркетингу, яка спрямована на підвищення продажів завдяки збільшенню кількості лідів (у цифровому маркетингу лідами називають людей, які залишили свої контакти підприємству і з якими підприємство почало комунікацію з метою доведення їх до здійснення покупки і перетворення у подальшому на постійних клієнтів [25].

Формування конверсійної цифрової маркетингової стратегії ТОВ «Чудова Ідея» потрібно здійснювати в кілька етапів [25;27]:

1) аналіз зовнішнього середовища. Процес аналізу дозволяє визначити цільову аудиторію, здійснити її сегментування за віком, статтю, місцем проживання, інтересами. Важливим є дослідження конкурентного середовища, визначення їхніх сильних та слабких сторін, стратегій;

2) аналіз внутрішніх цифрових можливостей доцільно проводити за основоположними ключовими інструментами маркетингу;

3) постановка цілей цифрового маркетингу. Визначаються цілі, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими в часі. Розробка стратегії включає вибір каналів просування, створення плану розвитку контенту. На цьому етапі відбувається перерозподіл бюджету стратегії;

4) обґрунтування ключових показників ефективності (показники впізнаваності, доступності для пошуку, лояльності);

5) обґрунтування вибору цифрових технологій, каналів, методів, інструментів. Ефективними інструментами стратегії цифрового маркетингу для ТОВ «Чудова Ідея» будуть:

- GRM-система дозволить централізовано зберігати дані про клієнтів, автоматизувати продажі, покращити обслуговування та персоналізувати комунікації (рис. 3.1.).

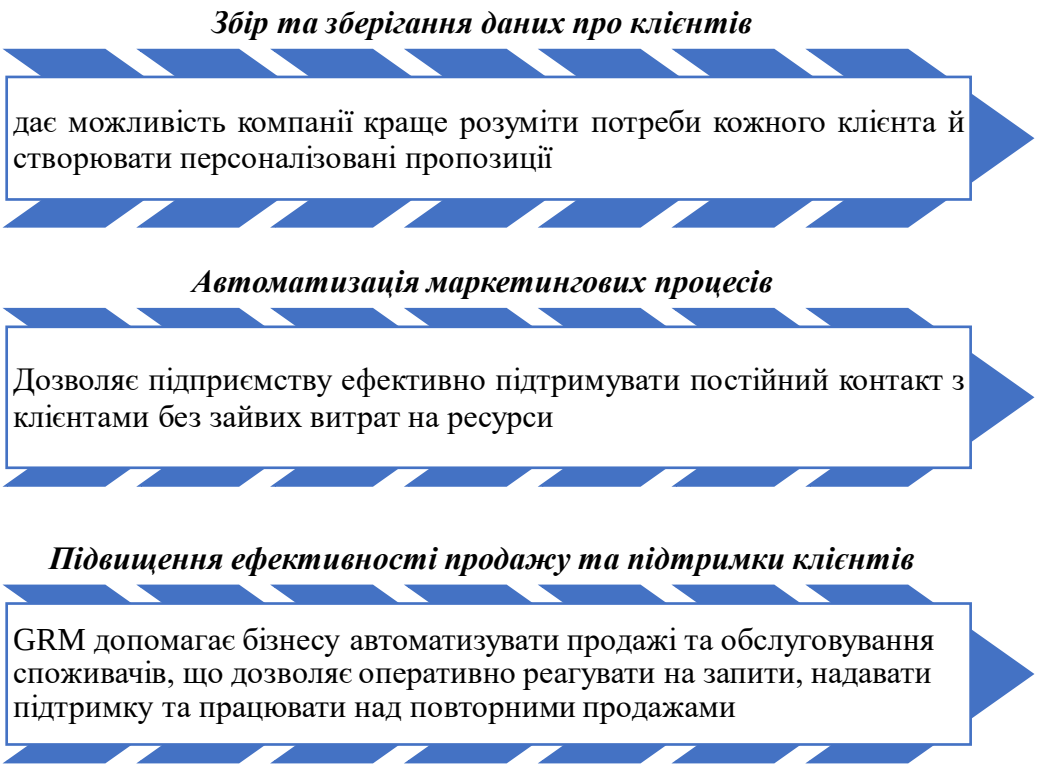


Рис. 3.1. Роль GRM-системи у формуванні цифрової маркетингової стратегії [29]

- SEO-оптимізація сайту (підбір більшої кількості галузевих ключових слів; оптимізація контенту; беклінки);

- контекстна реклама (Google Ads; ретаргетингова реклама для повторного залучення відвідувачів, які вже були на сайті, але не зробили замовлення);

- соціальні мережі та контент-маркетинг (створення якісного та релевантного контенту; більш активна взаємодія з аудиторією – відповіді на коментарі, проведення опитувань підписників). Визначальним сьогодні, для торговельного підприємства, у формуванні довготривалих партнерських відносин зі споживачами є контент. Контент-маркетинг – лідер серед інструментів цифрового маркетингу компанії, що містить створення, розподіл та розширення контенту, який є цікавим, актуальним та корисним для цільової аудиторії, відтак вона буде його обговорювати;

- автоматизація рекламних кампаній (використання чат-ботів для першого контакту з клієнтами та оперативного обслуговування; налаштування автоматизованих email-кампанії для підтримки залученості клієнтів; аналіз ефективності кампанії у режимі реального часу з можливістю миттєвої корекції стратегії);

- використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування потреб клієнтів;

6) розроблення і реалізація заходів цифрового маркетингу;

7) оцінка ефективності стратегії цифрового маркетингу [31].

Впровадження цифрової маркетингової стратегії у ТОВ «Чудова Ідея» потребуватиме певних затрат, сума яких відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження цифрової маркетингової стратегії у ТОВ «Чудова Ідея»

Стаття витрат	Сума (грн.)
SEO-оптимізація сайту	20000
Контекстна реклама (Google Ads)	24000
Ретаргетингова реклама	32000
Виготовлення контенту (фото, відео)	15000
Послуги SMM-спеціаліста / агентства	30000
Всього	121000

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що товариство реалізовуючи стратегію цифрового маркетингу зіштовхнеться з певними проблемами – опір персоналу змінам, необхідність додаткового навчання працівників, а також додаткові витрати на інструменти цифрового маркетингу. При цьому, зростуть вимоги до забезпечення кібербезпеки, адже збільшиться кількість цифрових контактів із клієнтами та постачальниками. Повна окупність вкладень у цифрову трансформацію підприємства прогнозується через 1,5 роки. Розглянемо показники закупівельно-збутової діяльності до та після цифровізації товариства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники закупівельно-збутової діяльності до та після цифровізації ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2025 (до цифровізації)	2026 (після цифровізації)
Час обробки замовлення, год	8	3

Продовження таблиці 3.3

Питома вага онлайн-продажів, %	12	34
Витрати на обробку одного замовлення, грн	125	78
Частота помилок у документації, %	3,8	1,4
Валовий прибуток, тис. грн.	21569,3	48698,7

Джерело: складено автором

ТОВ «Чудова Ідея» впровадивши цифрову технологію GRM-систему Bitrix, яка є гнучкою, надає можливість хмарного зберігання даних, інтеграцію з телефоном, електронною поштою та сайтом підприємства. Система дозволить централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати облік лідів, нагадування менеджерам про стадії угод, а також відстежувати ефективність кожного каналу залучення клієнтів. У результаті час обробки первинного запиту зменшився 8 годин до 3, а рівень продажів зросте на 12%.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Відділ маркетингу – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, кадровою, технологічною та іншими видами діяльності утворює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку.

У ТОВ «Чудова Ідея» відсутній відділ, який би відповідав за управління маркетинговою діяльністю, і ці функції переплітаються у функціональних обов'язках заступника директора, маркетолога та менеджера зі збуту. Пропонуємо ТОВ «Чудова Ідея» змінити організаційну структуру та створити відділ маркетингу (рис. 3.2.). Основним завданням відділу маркетингу будуть

– розробка стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку з урахуванням її цілей, фінансових та виробничих можливостей.



Рис. 3.2. Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Завдання та повноваження відділу маркетингу ТОВ «Чудова Ідея» повинні бути регламентовані Положенням про відділ маркетингу. Відділ маркетингу матиме чітку функціональність. Пропонована організаційна структура відділу маркетингу підприємства передбачає:

- ефективність;
- надійність;
- гнучкість.

Керівник відділу маркетингу відповідатиме за загальне керівництво відділом, стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства та підпорядковуватись буде директору. Менеджери у відділі маркетингу будуть зосереджені на організації товарної політики, збуті та рекламі продукції, формуванні позитивного іміджу та впізнаваності бренду. Кожен працівник відділу маркетингу товариства матиме чітко визначені функціональні обов'язки та визначену відповідальність.

Менеджер зі збуту відповідатиме за:

- реалізацію маркетингових планів та програм;

- взаємодію з клієнтами та партнерами;

- оцінку ефективності маркетингових заходів.

Менеджер зі збуту повинен бути добре обізнаний з маркетинговою стратегією товариства, з ринком і конкурентами.

Менеджер з розвитку повинен постійно аналізувати стан ринку, збір інформації про майбутній розвиток зовнішнього середовища. Це допоможе керівництву бути готовим до можливих і неминучих змін.

Менеджер з розвитку формуватиме певні види інформації:

- оперативна, за допомогою якої топ-менеджери звертають увагу на той товар, який не продається, і який не користується попитом;

- тактична, за допомогою якої вони переглядають весь рейтинг продажів, виявляючи групи товарів, які є перспективними в плані збуту, і з якими необхідно працювати іншим групам маркетингової служби;

- стратегічна, за допомогою якої даються рекомендації по групах товару, які безперспективні в плані збуту і з якими в даний час необхідно припинити працювати, і по групах товару, які перспективні в плані збуту, і які необхідно терміново придбати.

Менеджер із аналітичних та маркетингових досліджень буде проводити маркетингові дослідження, опитування споживачів, аналіз конкурентного середовища, а також систематизуватиме й інтерпретуватиме дані щодо продажів, результативності маркетингових заходів та поведінки клієнтів.

Важливе значення у роботі відділу маркетингу займають дослідження, в яких виявляється залежність продажів від перепланування торгових площ. Ця інформація дозволяє приймати раціональні рішення з організації продажу і розміщення товару, максимізуючи прибуток і мінімізуючи витрати.

У сфері SMM та контент-маркетингу доцільним є залучення фахівців на умовах аутсорсингу. Такий підхід дозволить передати зовнішнім виконавцям завдання з ведення соціальних мереж підприємства, створення та адаптації контенту для різних онлайн-каналів, формування інформаційного наповнення

для сайту, блогів, e-mail розсилок та інших цифрових ресурсів, з одночасною економією внутрішніх ресурсів підприємства.

У табл. 3.2. відображено основні витрати на організацію роботи відділу маркетингу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на організацію роботи відділу маркетингу ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2026 рік
Кількість працівників відділу, осіб	5
Витрати на збут, тис. грн.	83158
Витрати на просування, тис. грн.	59745,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	480
Інші витрати, тис. грн.	12600

Джерело: складено автором

Кількість працівників відділу маркетингу буде 5 осіб, витрати на оплату праці – 480 тис. грн / рік, проте відбудеться зменшення інших витрат за рахунок оптимізації маркетингових заходів відділом маркетингу. Проте всі витрати окупляться за 1,5 роки.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів в системі управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз показників ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	2025 рік	Прогнозоване значення
Товарна політика		
Темп приросту ринкової частки підприємства	18,07	22,7

Продовження таблиці 3.5

Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	17,16	24,5
Рентабельність продажів	37,58	52,4
Рентабельність продукції	36,52	44,52
Цінова політика		
Індекс товарообігу	1,35	2,01
Коефіцієнт покриття витрат	0,78	1,25
Збутова політика		
Темп приросту витрат на збут	66,57	72,15
Частка витрат на збут в загальних витратах	21,52	24,35
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	2,46	2,86
Просування		
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	7,45	9,21
Частка витрат на просування у загальних витратах	14,45	18,89
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,42	0,85

Джерело: складено автором

З даних таблиці бачимо, що прогнозоване значення основних показників управління маркетинговою діяльність ТОВ «Чудова Ідея» будуть досить ефективними. Так, зростання темпу приросту ринкової частки буде значно вищим, що буде свідчити про успішне проникнення на ринок та конкурентоспроможність продукції. Показники темпу приросту обсягу реалізації продукції відображають зростання попиту на продукцію товариства. Показники рентабельності вказують про ефективне управління витратами та доходами.

Висновки до третього розділу

Запропоновано ТОВ «Чудова Ідея» сформувати та впроваджувати конверсійну стратегію цифрового маркетингу, яка спрямована на підвищення продажів завдяки збільшенню кількості лідів. Формування конверсійної цифрової маркетингової стратегії товариству необхідно здійснювати в сім етапів. Саме конверсійна цифрова маркетингова стратегія допоможе товариству використовувати власні сильні сторони, вирішувати проблемні ситуації та не допускати їх настання. Успіх рекомендованої стратегії буде залежати від чіткого виконання стратегічного плану діяльності товариства.

Рекомендовано після формування конверсійної цифрової маркетингової стратегії товариству провести аналіз ринку роздрібної торгівлі, щоб переконатися, що саме актуальна та достовірна інформація була використана при роботі над стратегією. Моніторинг ринку сприятиме ефективному плану реалізації стратегії.

Запропоновано внести зміни в систему управління ТОВ «Чудова Ідея» та створити відділ маркетингу, основним завданням якого будуть – розробка стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку з урахуванням її цілей, фінансових та виробничих можливостей

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджено прогнозом фінансових показників на 2026 рік. Синергія удосконалення управління маркетинговою діяльністю забезпечить товариству підвищення ринкової частки підприємства та рентабельності продажів, а це в свою чергу збільшить чистий прибуток.

ВИСНОВКИ

Війна кардинально змінила умови здійснення підприємницької діяльності, ринок, поведінку споживачів, логістику, ціни та маркетингові комунікації. І саме, маркетинг сприяє адаптації та швидкій реакції підприємств до виживання бізнесу, збереження клієнтів та розвитку. Під час війни фокус управління маркетинговою діяльністю спрямований на цінності для людини, що мають більшу вагомість, аніж обсяги продажів.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних кризових умовах ґрунтуються на принципах гнучкості, ситуаційного аналізу, швидкої реакції та клієнтоорієнтованості. Доведено, що система управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах невизначеності зазнала суттєвих змін, і ті методи та інструменти, що вчора використовувались, сьогодні вже не актуальні, тому вкрай важливо українському бізнесу адаптуватись до таких швидких змін, і застосовувати найбільш ефективні, що сприятимуть успішному розвитку.

Цифрові інструменти відіграють вагому роль у забезпеченні ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства. GRS-системи, аналітика даних, соціальні мережі та платформи для керування ними, технології штучного інтелекту дозволяють підприємствам не тільки зберігати клієнтські бази та здійснювати контроль за їх ефективністю, а й забезпечувати стійкість бізнесу загалом.

Роздрібна торгівля займає ключове місце у розвитку повоєнної української економіки, адже забезпечує оборот товарів, створює робочі місця та формує важливу частину податкових надходжень. Ринок роздрібної торгівлі знаходиться в кризових умовах діяльності, що спричинені війною, проте галузь адаптувалась до нових умов та показує високі показники діяльності. Торговельні підприємства активно впроваджують цифрові інструменти в управління маркетинговою діяльністю та використовують омнікальні

стратегії, що поєднують функціональність сайту з емоційним контентом у соціальних мережах.

Доведено, що ТОВ «Чудова Ідея» протягом аналізованого періоду демонструє економічно стабільний стан у господарській та фінансовій діяльності. Проведений SWOT-аналіз показав, що товариство має досить широкий асортимент товарів, активну маркетингову діяльність, проте необхідно підвищувати конкурентний потенціал та розширяти конкурентні переваги.

Встановлено, що ТОВ «Чудова Ідея» є підприємством, що турбується про репутаційний капітал, і корпоративна соціальна відповідальність є вагомим маркетинговим інструментом у його формуванні. В умовах війни проєкти корпоративної соціальної відповідальності зміцнюють зовнішній імідж бренду серед клієнтів, партнерів, суспільства, а також забезпечує внутрішній імідж підприємства як надійного та привабливого роботодавця У ТОВ «Чудова Ідея» корпоративна соціальна відповідальність є елементом маркетингової стратегії, і приносить йому як економічну, так і соціальну ефективність.

Здійснено аналіз управління маркетингової діяльності ТОВ «Чудова Ідея» в контексті товарної, цінової, збутової політик та просування бренду. ТОВ «Чудова Ідея» здійснює товарну політику в двох напрямках – розширення асортименту з урахуванням попиту і концентрація на сталому розвитку. Збутова діяльність товариства ґрунтується на реалізації стратегії прямого збуту.

Запропоновано ТОВ «Чудова Ідея» сформувати та впроваджувати конверсійну стратегію цифрового маркетингу в систему управління маркетинговою діяльністю та оптимізувати структуру управління шляхом створення відділу маркетингу, а це забезпечить товариству підвищення показників ефективності управління маркетинговою діяльністю, зміцнить конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі, збільшить обсяги продажів, прибутковості та залучить нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 17. С. 332-336. URL: http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3131-konoplyannikova-m-a-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-ponyattya-printsipi-pidkhodi.
2. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08. (дата звернення: 12.10.2025).
3. Зернюк О. В., Кійко А. В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 468-473. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/77.pdf.
4. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С. 389-395. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-62.
5. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С. 284-290. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-42.
6. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство.* 2021. №34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17. (дата звернення: 04.10.2025).
7. Какурінов К. В., Чернікова Н. М., Долина Р. М. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник ПДАУ*

(Економіка, управління та фінанси). 2024. Випуск 2. С. 36-43. URL: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.5.

8. Семенда О. Аналіз внутрішнього середовища роздрібної торгівлі в Україні під час воєнного стану. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*. 2024. С. 26–28. URL:https://previous.scientia.report/ine/artile/view/157.
9. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 04.10.2025).
10. Константиновський Л. Л. Трансформація ритейлу в Україні: вплив повномасштабного російського вторгнення, ключові зміни та перспективи розвитку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2024. №2 (14). С. 304-316. URL: https://journal.eae.com.ua./
11. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/r/arh_roz24_u.html. (дата звернення: 01.10.2025).
12. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4044082-oborot-ukrainskogo-ritejlu-u-persomu-pivricci-2025-roku-zbilsivsa-na-17-rau.html. (дата звернення: 01.10.2025).
13. Global News. URL: https://globalnews.com.ua/news/vrazhayuche-zrostannya-rozdribnoyi-torgivli-v-ukrayini-za-pershi-shist-misyaciv-2025-roku-ponad-700-novih-magaziniv-popri-skladni-vikliki. (дата звернення: 01.10.2025).
14. АТБ, Сільпо чи Аврора: хто лідирує у роздрібній торгівлі за виручкою. URL: https://business.org.ua/finance/atb-silpo-chy-avrora-khto-lidyruie-u-rozdribniy-trhivli-za-vyruchkoiu/ (дата звернення: 01.10.2025).
15. Косар Н., Демко М., Сенів Л. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025 №1 (30). С. 80–391. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391.
16. Державна служба статистики України Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі

регіонів (2014−2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx. (дата звернення: 05.10.2025).

17. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36. (дата звернення: 07.10.2025).
18. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
19. Мамчин М. М., Найда В. В. Інтеграція роздрібної торгівлі України в умовах сталого розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. №1 (13). С. 208-219. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.208.
20. Кондрашов О., Крижко О., Ярова, Д. Маркетинговий вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування іміджу компанії. *Економіка та суспільство.* 2025. №79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-28. (дата звернення: 09.10.2025).
21. Офіційний сайт ТОВ «Чудова Ідея». URL: https://www.chudova idea.com/ (дата звернення 15.10.2025).
22. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології,* 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217 .
23. Храпкіна В. В., Бухтєєва Т. В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №*1*(15). С.362-373. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0132.
24. Купрієнко К. С., Ткачу М. В., Онофрійчук І. В. Штучний інтелект як драйвер персоналізації у цифровому маркетингу: ризики та перспективи. *Актуальні*

питання економічних наук. 2025. №11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15460292. (дата звернення: 01.10.2025).

25. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa.* 2022. №145(5). С.93-112. URL: https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06.
26. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В. Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4 (04). С. 86-90. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15.
27. Лисогор І. С., Біланенко О. М. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (40). С.88-99. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99.
28. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економік*а. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9407. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.72. (дата звернення: 14.10.2025).
29. Райко Д. В. GRM-системи у формуванні стратегій маркетингу відносин: ефективність впровадження в малому та середньому бізнесі України. *Ефективна економіка*. 2025. №5. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.8. (дата звернення: 03.10.2025).
30. Кишакевич Б. Ю., Савка О. В. Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №23. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17404474. (дата звернення: 11.10.2025).
31. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022.

№*306*(3). С. 323-326. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48.

32. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9706. (дата звернення: 16.10.2025).
33. Косач І., Забаштанська Т. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №1 (30). С. 392–400. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400.
34. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. «*Наука і техніка сьогодні»*. 2024. № 12 (40) . С.267-277. URL:https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276.
35. Середа Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід українського бізнесу в адаптації до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. №44. С.424-436. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1635.
36. Макарова В. В., Муштай В. А., Поливода В. В. Сучасні тенденції та прогнозування використання цифрової інфраструктури маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. №43. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1957. (дата звернення: 13.10.2025).
37. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг.ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями Харків: ТОВ «Оберіг», 2023.1155 с.
38. Мороз А. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та*

управління. 2025. №1(41). С. 265–276. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276.

39. Помазан Л. М., Юрченко О. А., Кобернюк С. О. Сучасні інструменти та засоби цифрового маркетингу для просування бізнес-проєктів. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. №5. С. 1-11. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.13.
40. Чернишов О. Д. Закономірності управління підприємством на засадах еколого-відповідального маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17112135. (дата звернення: 13.10.2025).
41. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2926.
42. Чміль Г. Л., Конюхов В. С. Оцінка впливу цифрової трансформації на управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 5. Київ, 2025. С. 191-199. URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/153.
43. Купрієнко К. С., Унгурян М. О., Кирилюк А. О. Цифрові комунікації в маркетингу: розвиток соціальних мереж як провідного каналу брендової взаємодії. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16750311. (дата звернення: 13.10.2025).