

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КОВАЛЬ НіНА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 339.138:339.3

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Маркетингова стратегія розвитку торгівельної організації**

076 “Підприємництво та торгівля”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ Н. В. КОВАЛЬ

**Керівник роботи**  
ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Коваль Н. В. Маркетингова стратегія розвитку торговельної організації.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

Розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії. Розкрито сутність та класифікація маркетингових стратегій. Узагальнено методичний інструментарій розробки маркетингових стратегій. Проведена оцінка формування маркетингової стратегії торговельних організацій. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку торгівлі в Україні. Виклики існуючої маркетингової стратегії на прикладі ПП «Бролія». Розроблено методичний підхід до формування маркетингової стратегії розвитку. Запропоновано елементи удосконалення механізму стратегічного маркетингового планування торговельної організації. Проілюстровано схему моделювання ключових елементів маркетингової стратегії та її вплив на результативність діяльності ПП «Бролія».

**Ключові слова:** маркетинг, бізнес, конкуренція, стратегія, торгівля.

## SUMMARY

**Koval N. V. Marketing strategy for the development of a trade organization.** – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2025.

The theoretical foundations of the formation of a marketing strategy are considered. The essence and classification of marketing strategies are revealed. Methodological tools for developing marketing strategies are summarized. The assessment of the formation of the marketing strategy of trade organizations is carried out. The article analyzes the current state and trends in trade development in Ukraine. Challenges of the existing marketing strategy on the example of PE «Brolia». A methodological approach to the formation of a marketing development strategy has been developed. Elements of improving the mechanism of strategic marketing planning of a Trade Organization are proposed. The scheme of modeling key elements of the marketing strategy and its impact on the performance of PE «Brolia» is illustrated.

**Keywords:** marketing, business, competition, strategy, trade.

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ .....	6
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій .....	6
1.2. Методичний інструментарій розробки маркетингових стратегій .....	11
Висновки до розділу 1 .....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ.....	17
2.1. Сучасний стан та тенденцій розвитку торгівлі в Україні .....	17
2.2. Виклики існуючої маркетингової стратегії ПП «Бролія» .....	25
Висновки до розділу 2 .....	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ .....	34
3.1. Удосконалення механізму стратегічного маркетингового планування торгівельної організації .....	34
3.2. Моделювання ключових елементів маркетингової стратегії та її вплив на результативність діяльності ПП «Бролія» .....	45
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічний маркетинг увійшов у XXI ст., докорінно трансформувавши свою сутність та функціональне навантаження. Протягом останніх трьох десятиліть, починаючи з середини 1990-х років, глобальна економіка пережила безпрецедентне поєднання геополітичних зрушень, економічної нестабільності, а також експоненційного зростання технологій (Big Data, штучний інтелект, диджиталізація). Це динамічне середовище вимагає від підприємств адаптації та побудови стійких, гнучких маркетингових стратегій в умовах високої невизначеності.

Маркетинговій стратегії підприємств та організацій присвячені праці таких закордонних та вітчизняних вчених: Бондар Л., Буцької І., Вітлера К., Ейморі Д., Кінгснорта С., Ларимо Дж., Лі Ф., Моргана Н., Окландера М., Примака Т., Прокопенка І., Рамазанова С., Спіциної Н., Терещенка І., Феррелла О., Хартлайн М., Хартмана О., Хохштейн Б., Шульги Л. та інших, якими вивчено сутність, шляхи та проблеми реалізації маркетингових стратегій в різних галузях суспільної діяльності. Критичним моментом в еволюції маркетингової думки стало перенесення фокусу зі стратегії, орієнтованої на продукт, на стратегію, орієнтовану на клієнта. Цей зсув не є лише тактичною відповіддю на ринковий попит, а становить частину ширшого стратегічного управління, яке стверджує, що довгостроковий комерційний успіх залежить від здатності бізнесу оперативно адаптуватися та послідовно підтримувати високий рівень задоволеності споживачів. Це визначило потребу та вибір теми дослідження.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою дослідження полягає у проведенні систематизованого та аналітичного огляду сутності та класифікації маркетингових стратегій, виявленні ключових викликів, сформованих сучасними умовами, та окресленні перспективних напрямів розвитку, використовуючи глобальний та український досвід. Аналіз

зосереджується на еволюції теоретичних фреймворків та їх практичній адаптації у діяльність суб'єктів торгівлі.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процеси формування маркетингових стратегій малих торговельних компаній з сучасних викликів. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі з застосовано комплексний методичний інструментарій, що поєднує теоретичні узагальнення, аналітичні методи та економіко-математичне моделювання. Методи систематизації та узагальнення використано для розкриття сутності та класифікації маркетингових стратегій, а також для формування теоретичних засад. Історичний та логічний аналіз застосовано для простеження еволюції маркетингової думки, розвитку торговельної галузі та трансформації стратегій в Україні. Монографічний метод дозволив поглиблено вивчити процеси ПП «Бролія» та надати практичні рекомендації. SWOT-аналіз розкриває стратегічну оцінку внутрішніх (сильні/слабкі сторони) та зовнішніх (можливості/загрози) чинників, що впливають на ПП «Бролія». Економіко-статистичний аналіз застосовано для оцінки динаміки фінансових та трудових показників, а також структури реалізації продукції, тоді як порівняльний аналіз – для зіставлення різних типів стратегій та підходів у маркетингу, моделювання – для розробки ключових елементів маркетингової стратегії розвитку ПП «Бролія», економіко-математичне моделювання – для кількісної оцінки економічної ефективності запропонованого проєкту, експертні оцінки та прогнозування – для визначення обґрунтованих припущень щодо потенційного ринку та оцінки результатів впровадження маркетингових дій. Цей комплекс методів дозволив від теоретичного аналізу до емпіричної діагностики й розробки конкретних, кількісно обґрунтованих стратегічних рекомендацій.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Напрацювання дослідження були апробовані та оприлюднені під час роботи наступних

ключових науково-практичних заходів: ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (24 жовтня 2025 р., м. Київ); ІV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (12 листопада 2025 р., м. Житомир); Х Всеукраїнська науково-практична конференція «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» (29 жовтня 2025 року, м. Умань); ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (20–22 листопада 2025 р., м. Харків).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота має чітку структуру: вступ, три основні розділи, висновки на 58 сторінках та 5 додатків. Теоретичною та емпіричною базою слугують 50 літературних джерела. Для ілюстрації результатів використано 1 рисунок, 20 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

Сутність маркетингової стратегії полягає в розробці принципових середньо- та довгострокових рішень і планів для досягнення маркетингових цілей компанії, охоплюючи елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, місце та просування (Додаток А). Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними критеріями, включаючи термін реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові), стадію життєвого циклу товару, стан ринкового попиту (наприклад, конверсійний, стимулюючий, демаркетинг) та загальноекономічний стан фірми.

Маркетингова стратегія (МС) визначається як зусилля, що здійснюються організацією для збільшення обсягів продажів та досягнення конкурентної переваги [14]. За своєю суттю, це метод просування товарів або послуг компанії до цільової аудиторії за допомогою чіткого, встановленого плану, який включає ретельне планування та організацію ідей, даних та інформації. МС формує зв'язок між організацією та її клієнтами, визначаючи, як найкраще використати внутрішні ресурси для досягнення бажаної позиції на ринку. На високому рівні МС містить ціннісну пропозицію компанії, ключове брендове повідомлення, демографічні дані цільових клієнтів та охоплює класичні 4P маркетингу (продукт, ціна, місце, просування [27]). При цьому слід чітко розрізняти маркетингову стратегію та маркетинговий менеджмент: стратегія сфокусована на створенні довгострокових планів для виділення бізнесу серед конкурентів та реагування на галузеві виклики та можливості; тоді як маркетинговий менеджмент стосується виконання конкретних, оперативних завдань для досягнення вже встановлених цілей.

Традиційна парадигма маркетингового менеджменту, сфокусована на маркетинговому комплексі 4P (Product, Price, Place, Promotion) [22], виявилася недостатньою для опису складності сучасних бізнес-взаємодій. З кінця 1990-х років набув стратегічного значення маркетинг відносин (Relationship Marketing),

дослідження якого розпочалися ще у 1970-х [17]. Цей парадигмальний зсув передбачає перехід від фокусу на окремі транзакції до побудови довгострокових, комплексних зв'язків. Концепція, розроблена Е. Гаммессоном, пропонує перехід до моделі 30R (Тридцяти Взаємовідносин), яка охоплює всі критичні зацікавлені сторони та підкреслює значення довгострокових зв'язків [25]. У цьому ключі управління відносинами з клієнтами (CRM) стає центральним елементом стратегічного маркетингу, закладаючи фундамент стійкої конкурентної переваги.

Важливо відзначити глибинний зв'язок між технологічним прогресом і цим парадигмальним зсувом [15]. Перехід до клієнтоорієнтованості був би неможливим без інфраструктури, що дозволяє збирати та аналізувати Big Data. Саме поява цифрових платформ (1990-ті), подальше збільшення обсягу даних та розвиток аналітичних інструментів та штучного інтелекту (AI) забезпечили практичну можливість для гіпер-персоналізації та стимулювання процесу побудови довгострокових відносин [31]. Технологія стала не просто інструментом, а конститутивним елементом нової маркетингової парадигми, зробивши можливим ефективний Relationship Marketing.

Модель генеричних стратегій конкуренції, запропонована Майклом Портером на поч. 1980-х років, залишається впливовим фреймворком для визначення конкурентної позиції [11–16]. Портер стверджував, що для підтримки довгострокової конкурентної переваги компанія має обрати одну з трьох основних (генеричних) стратегій: 1) лідерство за витратами – фокус на мінімізації загальних виробничих та операційних витрат, що дозволяє пропонувати найнижчі ціни; 2) диференціація – створення унікальної цінності, яка сприймається споживачем як вища і виправдовує преміальну ціну; 3) фокусування – обслуговування вузького ринкового сегмента, де компанія досягає або лідерства за витратами, або диференціації [28].

Портер рішуче застерігав від «застрягання посередині», наполягаючи на тому, що компанія повинна сконцентруватися на одній стратегії для підтримки чіткої ідентичності та конкурентного краю. Успіх Walmart є класичним прикладом реалізації стратегії лідерства за витратами [9]. Компанія підтримує конкурентну перевагу через чотири основні стовпи: ефективні операції

(використання крос-докінгу, управління запасами постачальником, RFID-технології), низьковитратне постачання (використання переговорної сили) та стратегія щоденних низьких цін [6–11]. Сучасна стратегія Walmart також включає значні інвестиції у штучний інтелект та робототехніку, що дозволяє зменшити залежність від ручної праці та ще більше оптимізувати ланцюг постачання, наприклад [1], до 2023 р. понад 65% складів використовували технології автоматизації, що дозволило скоротити операційні витрати та, завдяки економії на масштабі, утримувати ціни стабільними навіть під час інфляційного тиску.

Для планування експансії та оцінки пов'язаних ризиків стратегічний менеджмент часто використовує Матрицю Ансоффа. Цей інструмент допомагає бізнесу визначити можливості зростання шляхом розгляду існуючих і нових продуктів у нових або існуючих ринках. Матриця пропонує чотири основні стратегії: 1) проникнення на ринок, збільшення частки продажів існуючих продуктів на існуючих ринках; 2) розвиток ринку, виведення існуючих продуктів на нові географічні або сегментні ринки; 3) розвиток продукту, створення нових продуктів для існуючих клієнтських сегментів; 4) диверсифікація, впровадження нових продуктів на нові ринки, що несе найвищий рівень ризику [32].

Попри значну впливовість, класичні моделі стикаються з критикою в умовах динамічного ринку [7–12]. Зокрема, теза Портера про неприпустимість «застрягання посередині» піддається сумніву, оскільки емпіричні дослідження показують, що ця пропозиція не витримує перевірки в сучасних умовах. Багато успішних організацій застосовують гібридні стратегії, ефективно поєднуючи контроль над витратами з елементами диференціації [29]. Кейс Walmart є яскравою ілюстрацією цієї гібридизації: компанія використовує AI та автоматизацію для зниження витрат (лідерство за витратами – табл. 1.1), але водночас впроваджує динамічне ціноутворення в реальному часі на основі попиту та регіональних моделей закупівель, а також поглинає частину інфляційних витрат для збереження лояльності [6]. Така гнучкість є ознакою стратегічної диференціації досвіду клієнта, яка виходить за межі простого контролю над витратами. Крім того, вплив AI трансформує саму конкурентну динаміку, описану в моделі Портера. Він знижує бар'єри для входу на ринок для

нових гравців і посилює конкурентну напругу. Швидкість, з якою AI аналізує конкурентне середовище та копіює успішні процеси, призводить до того, що унікальність, заснована на операційній ефективності, стає тимчасовою. Справжня довгострокова перевага тепер криється у швидкому інноваційному розвитку пропріетарних AI-можливостей та ексклюзивному доступі до даних, що вимагає від бізнесу стратегічної адаптації, що виходить за традиційні межі.

Таблиця 1.1

### Конкурентні стратегії за М. Портером в умовах сучасних викликів

Стратегія	Сутність стратегії	Ризики в умовах ринку	Вплив штучного інтелекту та диджиталізації
Лідерство за витратами	Зниження виробничих та операційних витрат, економія на масштабі.	Ерозія маржі через агресивну цінову конкуренцію; критика «Stuck in the Middle»	Оптимізація ланцюга постачання та складських операцій, динамічне ціноутворення.
Диференціація	Створення унікальної цінності, сприйнятої споживачем.	Висока вартість інновацій; легкість імітації конкурентами.	Гіпер-персоналізація пропозиції та досвіду, посилення емоційного зв'язку з брендом.
Фокусування	Обслуговування вузького сегмента (за витратами або диференціацією).	Чутливість до змін у сегменті; загроза з боку агресивних нових гравців (з AI).	Точний таргетинг завдяки Big Data, швидке реагування на мікро-тренди.

Джерело: сформовано на основі [10–21].

Однією з найбільш значущих змін у маркетинговому ландшафті є поява нового типу споживача, часто іменованого «просумер». Сучасний клієнт більше не є пасивним споживачем того, що виробляє компанія; він активно залучений до процесів розробки, персоналізації та просування товарів і послуг [14]. Це вимагає від компаній стратегії спільного створення цінності. Яскравими прикладами є ініціативи, як «Nike By You», що дозволяє клієнтам створювати власне взуття, або платформа «LEGO Ideas», де споживачі пропонують і голосують за нові дизайни наборів, які потім інтегруються безпосередньо у процес розробки продукту. Залучення клієнтів у такий значущий спосіб не лише посилює лояльність, але й стимулює внутрішню інноваційну активність компанії. Стратегічний маркетинг у цій новій ері вимагає від фахівців глибокої технологічної компетентності у поєднанні з розумінням етичних міркувань та регіональних відмінностей, що керують рішеннями про купівлю.

Стрімке зростання цифрових технологій дало маркетологам змогу досягти небачених рівнів індивідуалізації пропозицій та комунікацій, використовуючи масиви клієнтських даних. Однак ця можливість породжує значні етичні дилеми. Збір особистої інформації та аналіз поведінки споживачів, особливо її прогностична сила, викликають підвищене занепокоєння щодо конфідентційності [26]. Постійний потік небажаних повідомлень, телемаркетингу та прямої пошти призвів до зростання так званої «тривожності щодо приватності» та загального незадоволення споживачів [23]. З погляду стратегічного менеджменту, неетична практика використання даних призводить до прямої операційної загрози: втрата довіри споживачів «висушує» джерела даних, які є життєво необхідними для живлення AI-систем та подальшої персоналізації. Звідси випливає стратегічний висновок: етичні міркування перетворюються з морального обов'язку на операційну необхідність. Компанії, які мають проблеми приватності, підвищують прозорість (використовуючи чіткі політики та контрольовані еко-маркування) та зміцнюють довіру, можуть перетворити це на значну конкурентну перевагу [27], що зменшує негативну реакцію, збільшує готовність клієнтів надавати дані, сприяючи емоційній прихильності.

Сучасна маркетингова стратегія більше не може ігнорувати вимогу стійкості та корпоративної відповідальності [8]. Ефективний стійкий маркетинг виходить за межі простої генерації доходу, вимагаючи дотримання етичних та моральних стандартів та відповідності зростаючому споживчому попиту на відповідальні бізнес-практики [16]. Стратегічні напрями сталого маркетингу включають: а) підвищення прозорості (забезпечення чітких, перевірених еко-маркувань та відкритої комунікації щодо зусиль у сфері стійкості); б) освіта споживачів (інвестиції в пояснення переваг та автентичності екологічно чистих продуктів для подолання розриву між обізнаністю та фактичним придбанням); в) доступність (інновації для зниження собівартості «зелених» продуктів та пропозиція конкурентоспроможних цін) [19]. Якщо класична диференціація (за Портером) фокусувалася на унікальності продукту, то сучасна диференціація все більше базується на нематеріальних активах, таких як корпоративна етика та стійкість. Ці фактори стають ключовими для виправдання преміальної ціни в очах етично свідомого просумера.

## 1.2. Методичний інструментарій розробки маркетингових стратегій

Впровадження AI у маркетингові процеси перетворило їх зі статичних і рутинних на динамічні, керовані даними розмови [7]. AI став стратегічним імперативом. Гіпер-персоналізація, де AI аналізує поведінкові дані (кліки, покупки, відкриття) для створення індивідуалізованого контенту, підвищує залучення на 20–40% [18]. Загальні показники підтверджують ефективність: згідно з галузевими звітами, компанії, які інтегрували AI у свої email-стратегії (понад 70%), досягають зростання відкритих листів на 10–30% та показника ROI, який може сягати до 50 грн на кожен вкладений гривню.

Ще більш трансформаційний зсув пов'язаний із появою агентського штучного інтелекту – автономних, цілеспрямованих систем, які не просто автоматизують процеси, але й діють, навчаються та співпрацюють у всій маркетинговій екосистемі [2–9]. Ці системи виходять за межі традиційних допоміжних функцій, перетворюючи технологічні інструменти на справжніх командних гравців [6]. Агентський штучний інтелект використовується для персоналізації та масштабування, оптимізації досліджень, створення кампаній, що суттєво змінює структуру маркетингових команд та технологічних стеків. Навіть Інструменти генеративного AI, зокрема для генерування заголовків, здатні підвищити показник відкритості на 5–10% завдяки тестуванню та аналізу даних [25].

У сучасному маркетингу вкрай важливо чітко розмежовувати різні рівні інтеграції каналів: а) багатоканальний використовує кілька незалежних каналів, які функціонують ізольовано, що часто призводить до непослідовності досвіду клієнта; б) крос-канальний обмежується інтеграцією вибраних каналів у рамках певної воронки продажів; в) омніканальний (стратегія, яка інтегрує всі канали та точки дотику в єдину, цілісну, безшовну платформу) [24]. Головна відмінність полягає у фокусі: омніканальний підхід ставить у центр уваги досвід клієнта, а не його поведінку чи дані (табл. 1.2). Омніканальність дозволяє компанії «запам'ятовувати» розмови, відстежувати поведінку клієнтів та надавати справді персоналізований досвід незалежно від каналу, чи це фізичний магазин, чи мобільний додаток, що перетворює динаміку взаємодії з

транзакційної на відносинну, коли клієнт відчуває, що бренд прагне йому допомогти [21]. Наприклад, Nike є визнаним лідером в омніканальному ритейлі.

Таблиця 1.2

### Порівняння багатоканального та омніканального маркетингу

Характеристика	Багатоканальний	Омніканальний	Стратегічна Перевага
Інтеграція каналів	Канали працюють ізольовано; можлива непослідовність.	Всі канали інтегровані в єдину платформу	Створення цілісного брендового досвіду, підвищення лояльності
Центр уваги	Канал або транзакція.	Клієнтський досвід та шлях	Перехід до відносинних моделей, орієнтованих на допомогу клієнту.
Використання даних	Дані відслідковуються по каналах, часто не в реальному часі.	Дані збираються та використовуються в реальному часі AI для автоматичної персоналізації та прогнозування.	Автоматичне передбачення можливостей та оптимізація шляху клієнта.

Джерело: сформовано на основі [20–33].

Стратегія бренду успішно поєднує цифрові та фізичні елементи: мобільний додаток інтегрується з досвідом у магазині (сканування продуктів, персоналізовані рекомендації), використовуються зони кастомізації (Nike By You) та безшовні варіанти оплати. Стратегічна реалізація омніканальності неможлива без технологій. Омніканальність є стратегічним наміром, а AI є операційним імперативом для її реалізації [28]. Лише AI може аналізувати дані в реальному часі, синхронізувати інформацію з усіх точок дотику та автоматично оптимізувати шлях клієнта, забезпечуючи ту безшовність, якої вимагає омніканальна модель. Без інтегрованого AI-рішення, омніканальність залишається лише дорогим крос-канальним набором дій [33].

Потенціал Web 3.0 (децентралізованого вебу) для маркетингу є проривним. Очікується, що глобальний ринок Web 3.0 досягне \$2 млрд до 2032 р., демонструючи агресивний CAGR [28]. Ця технологія, що ґрунтується на блокчейні, фундаментально змінює взаємодію між брендами та споживачами. Ключові переваги Web 3.0 включають можливість більш цільової реклами та підвищення довіри, оскільки децентралізовані платформи надають споживачам більший контроль над їхніми даними. Дослідження демонструють, що агенти Web 3.0 (як-от криптовалюти та блокчейн-демо) мають значний позитивний вплив на варіацію цифрових маркетингових стратегій ритейл-бізнесів [30].

Однак стратегічний виклик Web 3.0 полягає у обмеженому доступі до споживчих даних, які тепер контролюються самими клієнтами. Це створює стратегічний маятник: якщо AI прагне максимального використання даних для персоналізації, то Web 3.0 посилює право споживача на приватність. Таким чином, маркетологи не можуть покладатися лише на збір даних, а повинні зосередитися на створенні переконливого та унікального досвіду, що змушують клієнта добровільно взаємодіяти з брендом.

Після відновлення незалежності у 1991 р. український рекламний та маркетинговий ринок пройшов складний шлях. Перший етап характеризувався домінуванням традиційних медіа (телебачення, радіо). Поступово, з появою у світі соціальних мереж (2002–2010), в Україні почалася фаза диджиталізації та запровадження Digital-напрямків. Навіть до повномасштабного вторгнення український бізнес вже демонстрував тренд на «сервіс 360°», що свідчить про розуміння необхідності комплексної взаємодії з клієнтом. Проте ключовою особливістю українського досвіду є функціонування в умовах хронічно високого рівня невизначеності та кризових явищ, спричинених геополітичними конфліктами, соціально-економічними викликами та демографічною кризою, що вимагає від підприємств постійного переосмислення теоретичних підходів та побудови адаптивних маркетингових стратегій.

В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища маркетингова адаптація стає критичним елементом забезпечення стійкого функціонування. Успішне антикризове управління вимагає від менеджменту високої ефективності та здатності приймати своєчасні й креативні рішення для подолання невизначеності. Дослідження підтверджують, що сучасні стратегії антикризового менеджменту мають прямий позитивний вплив на маркетингову ефективність економічних інституцій. Комплексна модель маркетингової адаптації в Україні враховує специфіку функціонування в умовах постійних змін. Український досвід доводить, що стратегія має бути не просто адаптивною, а антикризовою за своєю суттю, вимагаючи постійної готовності до швидкої реконфігурації ресурсів та сценарного планування, що виходить за рамки стандартних матриць (табл. 1.3). Компанія, яка демонструє соціальну відповідальність та емоційну прозорість (уникаючи при цьому експлуатації

кризових та військових тем), отримує не просто іміджеві переваги, а забезпечує свою ліцензію на функціонування в умовах підвищеної соціальної напруги. Ця стратегія створює емоційний зв'язок, стійкішим за транзакційна лояльність.

*Таблиця 1.3*

### **Пріоритетні напрями маркетингової адаптації українських підприємств**

Напрямок адаптації	Конкретна Стратегічна Дія	Ключовий Результат / Перевага
Управління продуктивним портфелем	Переорієнтація асортименту на товари першої необхідності та локалізація виробництва.	Збереження стійкості (resilience) та відповідність змінним споживчим пріоритетам.
Цінова гнучкість	Динамічне та адаптивне ціноутворення, фокус на цінності.	Збереження купівельної спроможності споживача та мінімізація відтоку клієнтів.
Комунікації та CSR	Інтеграція соціальної відповідальності, емоційна прозорість, уникнення експлуатації кризових тем.	Зміцнення довіри, створення глибокого емоційного зв'язку з національним брендом.
Цифрова трансформація	Посилення диджиталізації комунікацій та процесів.	Забезпечення стійкого функціонування в умовах фізичних обмежень та високої невизначеності.

Джерело: сформовано на основі [12–28].

Українські компанії, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість, застосовують низку інноваційних стратегій, адаптованих до нових споживчих реалій: а) переорієнтація продуктового портфеля та ціноутворення (економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності вимагають гнучкості; компанії вимушені коригувати продуктові лінійки, фокусуючись на потребах першої необхідності; гнучке та адаптивне ціноутворення, орієнтоване на цінність для споживача, а не лише на покриття витрат, є критичним для мінімізації відтоку клієнтів); б) диджиталізація комунікацій (посилення цифрової присутності та використання диджитал-каналів є необхідністю, оскільки фізичні обмеження та міграційні процеси ускладнюють традиційні комунікації); в) соціальна відповідальність та емоційна прозорість: Інтеграція ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та підтримка локальних ініціатив є ключовими для підтримання зв'язку з ринком. На відміну від глобального контексту, де стійкість часто пов'язана з довгостроковими ESG-факторами, в Україні КСВ перетворився на стратегію національної ідентифікації та стратегію виживання.

Майбутнє маркетингу визначатиметься здатністю організації поєднувати екстремальну технологічну швидкість (AI) з високим рівнем людської чуйності (емоційна прозорість, етика). Стратегії будуть дедалі більше базуватися на глибокому розумінні мікро-сегментів та індивідуалізованих пропозиціях. Для українського бізнесу стратегічна стійкість залишатиметься пріоритетом. Досвід останніх років доводить необхідність вбудовування механізмів антикризової адаптації, де соціальна відповідальність та емоційна прозорість є не просто елементами PR, а довгостроковими факторами лояльності та конкурентоспроможності. Маркетингова стратегія в Україні має залишатися гнучкою, постійно переорієнтовуючись відповідно до геополітичних змін, економічних викликів та динаміки споживчих пріоритетів. Ключем до успіху буде здатність компаній перетворювати невизначеність на можливості для зміцнення зв'язку з національно-орієнтованим споживачем.

## **Висновки до Розділу 1**

1. Аналіз еволюції маркетингових стратегій демонструє незворотний парадигмальний зсув. Маркетинг трансформувався від транзакційного фокусу на 4P до комплексного, відносинного підходу 30R. Ця трансформація була каталізована диджиталізацією, яка надала можливість використовувати Big Data та AI для переходу до клієнтоорієнтованих моделей. Класичні стратегічні фреймворки (Портер, Ансофф) зберігають свою релевантність для початкового аналізу, проте вони вимагають модернізації: успішні стратегії тепер є гібридними (поєднуючи контроль над витратами та диференціацію), а їхня довгострокова стійкість залежить від інвестицій у власні AI-можливості, оскільки AI швидко нівелює переваги, засновані на традиційних операційних процесах. Ключові виклики сучасного маркетингу – це етичне управління даними, вимоги просumerів до спільного створення цінності та імператив стійкості. Ці елементи тепер є не додатковими, а конститутивними частинами стратегічної диференціації.

2. На основі аналізу сучасних викликів та перспективних напрямів, стратегічний менеджмент повинен зосередитися на наступних пріоритетах: а)

інтеграція Agentic AI як стратегічний імператив (компанії повинні перейти від простої автоматизації до впровадження автономних, цілеспрямованих AI-систем, що вимагає перебудови команд та технологічних стеків для використання AI в дослідженні, персоналізації та оптимізації кампаній, забезпечуючи значне зростання ефективності та високий ROI); б) побудова етичної архітектури даних (приватність даних повинна сприйматися як стратегічна перевага, а не перешкода, – необхідно інвестувати у прозорість збору та використання даних, що забезпечить стабільний потік інформації, життєво необхідний для AI-систем, балансуючи вимоги Web 3.0 щодо контролю даних споживачами з потребою в гіпер-персоналізації); в) повний перехід до омніканальності. Недостатньо мати багато каналів; критично важливо інтегрувати всі точки дотику (фізичні, цифрові, мобільні) у єдиний, безшовний клієнтський досвід. Технологічна платформа має забезпечувати синхронізацію даних у реальному часі, використовуючи AI для автоматичного управління шляхом клієнта та перетворення транзакційних відносин на довгострокову лояльність.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ

#### 2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку торгівлі в Україні

Розвиток торговельної галузі України протягом 1990–2025 рр. являє собою складну траєкторію, що охоплює період від формування первинного ринку до функціонування в умовах повномасштабної війни та стрімкої євроінтеграції. Стратегічний маркетинг торговельних організацій у цей період постійно еволюціонував, переходячи від реакції на дефіцит і насичення ринку до необхідності забезпечення стійкості (резилентності) та цифрової трансформації. Початок 90-х років характеризувався лібералізацією цін та приватизацією, що призвело до швидкого становлення приватного сектору торгівлі. Цей період був відзначений високою неформальністю, домінуванням базарної торгівлі та первинною акумуляцією капіталу. Ключова маркетингова стратегія зводилася до асортиментної експансії та цінового позиціонування, спрямованого на задоволення гострого дефіциту товарів. Технологічний розвиток того часу ілюструється поширенням «пейджингових» мереж, які згодом були витіснені мобільним зв'язком [21]. Нестача регулювання та інфраструктури була основним викликом, що сприяло домінуванню тіньових схем.

З початком 2000-х років відбулося формування великих національних торговельних мереж, включаючи супермаркети та гіпермаркети, а також експансія міжнародних ритейлерів. Маркетинг змістився від простого задоволення попиту до створення цінності через формат, локалізацію (вибір зручного місця розташування) та формування бренду. Ключовим індикатором успіху була швидкість географічного масштабування та оптимізація внутрішніх логістичних процесів. Перша фаза гібридної війни, що розпочалася у 2014 р., та подальша анексія територій призвели до втрати значних ринків збуту та економічної девальвації. Це стало першим серйозним макроекономічним шоком, який змусив ритейлерів переглянути

стратегії. Компанії почали акцентувати увагу на власних торгових марках (ВТМ) для контролю над ціною та маржею, а також здійснили перші системні спроби інтеграції офлайн та онлайн каналів, що започаткувало період мультиканальності.

Повномасштабне військове вторгнення у 2022 р. спричинило найбільш радикальні структурні зміни в економіці та торгівлі України. Стратегії розвитку були оперативно замінені стратегіями виживання, забезпечення безперервності бізнесу та безпеки персоналу. Військові дії суттєво змінили географічний перерозподіл економічної активності [28–32]. До вторгнення експортний потенціал був зосереджений у кількох потужних центрах: у 2021 р. 41,3% доходів експортерів генерувалися компаніями, зареєстрованими у Києві. Регіони з потужними промисловими центрами, як Дніпропетровська та Донецька області, які були ключовими для хімічної промисловості, металургії та видобування, зазнали найбільших руйнувань або були окуповані [12–15]. Ці руйнування та релокація бізнесу створили гострий структурний дисбаланс у роздрібній інфраструктурі. Київ, як відносно безпечний адміністративний та фінансовий центр, акумулював ресурси та доходи, поглиблюючи регіональну нерівність у роздрібних продажах. Торговельні організації були змушені впроваджувати надзвичайно гнучке регіональне ціноутворення та асортиментну політику. Експортозалежна економіка зіткнулася з фізичним знищенням компаній, зупинкою виробництва та скороченням обсягів виробництва, незважаючи на успішні, хоч і часозатратні, кейси релокації [11]. Також спостерігалось помітне зміщення внутрішнього споживчого попиту: зростання попиту на товари військового призначення та пальне, за одночасного скорочення їх експорту [18–19].

У глобальному контексті торговельні організації стикаються з викликами, що вимагають стратегічної гнучкості та інноваційного підходу до маркетингу. Цифрова революція, зміни у споживчих очікуваннях та зростання конкуренції змушують компанії переосмислювати свої маркетингові стратегії. Наукові дослідження підтверджують, що успішні компанії інтегрують технології, аналітику та соціальну відповідальність у

свої бізнес-моделі. Маркетинг перетворився з інструменту просування на стратегічний механізм управління цінністю для клієнта (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Етапи розвитку торговельних організацій

Рік	Етап	Характеристика
В світі		
1990–2010	Автоматизація та глобалізація	Торговельні компанії почали впроваджувати ERP-системи, CRM, електронну комерцію. Основна увага приділялась оптимізації ланцюгів постачання та розширенню на нові ринки
2010–2020	Цифрова трансформація	Зростання мобільної комерції, соціальних мереж, маркетплейсів. Компанії почали використовувати Big Data, AI, персоналізований маркетинг та омніканальні стратегії
2020–2025	Стійкість і етика	Пандемія прискорила перехід до онлайн-торгівлі, а споживачі стали вимогливішими до прозорості, екологічності та соціальної відповідальності брендів
В Україні		
1990–2000	Формування ринкової економіки	Торгівля переходить від державного контролю до приватного підприємництва. З'являються перші комерційні мережі, імпорتنі товари, базові маркетингові інструменти.
2000–2010	Інституціоналізація та стандартизація	Розвиток роздрібних мереж, впровадження CRM, логістичних систем, маркетингових досліджень. Зростає конкуренція, з'являються міжнародні бренди.
2010–2020	Цифровізація.	Онлайн-торгівля, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки. Маркетинг стає персоналізованим, аналітичним, інтерактивним.
2020–2025	Кризова адаптація та етика	Пандемія covid-19, війна, економічна нестабільність – компанії переходять до омніканальних стратегій, етичного брендингу, підтримки спільнот.

Джерело: власні дослідження.

Сучасний період розвитку торговельної сфери ознаменувався революційними змінами: глобалізація, технологічний прогрес, динамічні трансформації споживчої поведінки, кризи (фінансова криза 2008 р., пандемія covid-19, геополітичні конфлікти) стали каталізаторами еволюції торговельних організацій. Компанії поєднують фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі для створення безперервного клієнтського досвіду. AI дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати запаси, персоналізувати пропозиції та автоматизувати комунікацію. Поєднання цифрових технологій з емоційним брендингом, соціальною відповідальністю та залученням спільнот. Це підхід, що орієнтується на цінності та довіру. Зростає попит на прозорість, екологічність та соціальну відповідальність брендів. Споживачі очікують, що компанії будуть діяти чесно та підтримувати важливі соціальні ініціативи.

Сучасні світові маркетингових стратегії трансформувалися від управління продуктом до сталого маркетингу: 1) Product-centric → Customer-centric → Experience-centric – стратегії змістили фокус з продукту на клієнта [7], а згодом – на емоційний досвід [22]; 2) Маркетинг 4.0 – поєднання цифрових технологій з людськими цінностями – довірою, автентичністю, спільнотою; 3) Predictive & Prescriptive Analytics – використання аналітики для прогнозування попиту, поведінки клієнтів, оптимізації цін [14]; 4) омніканальність – інтеграція мобільних додатків, онлайн-платформ, фізичних магазинів, соціальних мереж у єдину систему взаємодії [19]; 5) сталий маркетинг – впровадження ESG-підходів (соціальна, екологія, управління, відповідальність) у бренд-стратегії [24]. Оцінку ефективності традиційно проводили за величиною витрат (ROMI – Return on Marketing Investment), довгостроковою прибутковістю клієнта (CLV – Customer Lifetime Value), вимірюваністю лояльності та готовності рекомендувати бренд (NPS – Net Promoter Score), конверсією, утриманням, залученням, середнім чеком (Digital KPIs), що є критично важливі в цифровому середовищі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Еволюція торговельних стратегій в Україні

Рік	Ключовий етап розвитку	Домінуюча маркетингова стратегія	Основні виклики
1990–2000	Первинне становлення ринку, неформальна торгівля	Асортиментна експансія, цінове позиціонування	Дефіцит ресурсів, криміналізація, відсутність інфраструктури
2000–2013	Зростання сучасного ритейлу (мережі)	Локалізація, позиціонування за форматом / брендом	Насичення ринку, конкуренція з міжнародними мережами
2014–2021	Гібридизація, перші кризи	Мультиканальність, акцент на СТМ	Політична нестабільність, девальвація, поява e-commerce
2022–2025	Воєнна економіка та цифрова трансформація	Омніканальність, стійкість ланцюгів, цінова чутливість	Логістичні ризики, зниження середнього чека, релокація

Джерело: власні дослідження.

У контексті трансформацій української економіки, спричинених пандемією covid-19, повномасштабною війною та глобальними цифровими трендами, маркетингові стратегії торговельних організацій зазнали суттєвих змін. Сучасний маркетинг в Україні – це не лише інструмент просування, а

стратегічний механізм адаптації до нестабільного середовища. Період 1990–2025 рр. став епохою глибоких трансформацій для української торгівлі. Від переходу до ринкової економіки після розпаду СРСР до цифрової революції та викликів війни – торговельні організації змінювалися, адаптуючи свої бізнес-моделі та маркетингові стратегії. Цей есе аналізує ключові етапи розвитку, сучасні тенденції та стратегічні підходи, що визначають конкурентоспроможність українських компаній [13–18].

Маркетингові стратегії в Україні корелювали із загальносвітовими тенденціями. Сучасні маркетингові стратегії торговельних компаній в Україні характеризує омніканальність (поєднання онлайн і офлайн каналів – ключ до утримання клієнтів), ціннісна пропозиція (бренди акцентують на емоціях, етиці, соціальній відповідальності), аналітика та AI (використання даних для прогнозування попиту, персоналізації, оптимізації цін), гнучкість (швидка адаптація до змін – від логістики до комунікацій) [31]. Українські торговельні організації демонструють високу адаптивність та стратегічну гнучкість. Торговельні організації, що адаптуються до цифрових змін, демонструють вищу конкурентоспроможність. Для подальшого розвитку маркетингових стратегій доцільно: інвестувати в цифрові технології та автоматизацію, розвивати персоналізований маркетинг на основі поведінкової аналітики, формувати довгострокові відносини з клієнтами через емоційний брендинг, підвищувати кваліфікацію маркетологів у сфері стратегічного управління.

У 2024 р. торгівля демонструє стійкість та незворотність цифрової трансформації. Фізична небезпека та логістичні ризики [32], спричинені війною, виступили потужним каталізатором розвитку електронної комерції. За даними аналітичних досліджень, частка e-commerce у загальному роздрібному ринку досягла значних 10% [14]. Попри військові ризики, спостерігається зростання інвестиційної привабливості України у 2024 р., згідно з дослідженнями ЄБА [5–9]. Це явище відображає не оцінку поточної операційної стабільності, а довгострокові очікування інвесторів щодо післявоєнної відбудови, фінансової підтримки та прискореної євроінтеграції.

Класичні моделі стратегічного планування, такі як Модель Ансоффа, яка визначає стратегії зростання через розвиток продукту, проникнення на

ринку, розвиток ринку та диверсифікацію [17], використовуються як базовий інструментарій. Однак в умовах високої турбулентності та військових дій їх застосування є обмеженим. Стратегії чистого проникнення або розвитку продукту стають надзвичайно ризикованими, якщо виробничі потужності зруйновані [28]. Актуалізуються стратегії диверсифікації (географічної та асортиментної) та розвитку ринку (переорієнтація на внутрішньо переміщених осіб або експорт у відносно безпечні регіони). В умовах швидкого мінливого зовнішнього середовища, характерного для України після 2014 р., і особливо після 2022 р., ключовою теоретичною основою для стратегічного управління стає концепція динамічних здібностей. Ця концепція, що виникла в рамках ресурсної теорії, розглядає проблему досягнення та підтримки конкурентної переваги через унікальні організаційні здатності підприємства [8]. Динамічні здібності є вирішальними для ефективності роботи на швидкозмінному ринку [18]. Вони формують динамічний характер управлінського механізму, який створює споживчу цінність. Для українського ритейлу здатність швидко реконфігурувати логістичні ланцюги, змінювати асортиментну матрицю та інтегрувати цифрові канали є прямим проявом високого рівня динамічних здібностей. Порівняльний аналіз стратегій наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Порівняння мультиканальності та омніканальності в ритейлі України

Критерій	Мультиканальна стратегія	Омніканальна стратегія	Стратегічне значення в 2022–2025
Клієнтський досвід	Фрагментований, не узгоджений	Послідовний, персоналізований	Критично для утримання клієнтів у високотурбулентному середовищі
Інтеграція каналів	Канали працюють окремо (розділений менеджмент)	Повна інтеграція в єдину систему (Customer-Centric)	Забезпечує стійкість та швидку адаптацію при закритті фізичних точок
Дані та аналітика	Дані роз'єднані, ускладнена картина	Комплексний погляд на взаємодії клієнта	Основа для прийняття рішень та оптимізації рекламних бюджетів
Конкурентна перевага	Збільшення охоплення	Створення міцних довгострокових стосунків (LTV)	Ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власні дослідження на основі [11–23].

Перехід від мультиканальності до омніканальності є стратегічною необхідністю. Омніканальність визнається однією з найвигідніших стратегій розвитку, оскільки передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачем у єдину систему [9–15], що є практичним проявом високих динамічних здібностей ритейлера, дозволяє швидко адаптуватися до мінливих умов та зберігати присутність на ринку, навіть коли фізичні магазини недоступні або зруйновані. Ключова відмінність полягає в якості клієнтського досвіду. Омніканальна торгівля забезпечує персоналізований послідовний досвід, дозволяючи клієнтам зручно використовувати різні канали для взаємодії (наприклад, замовити онлайн, забрати в магазині). На противагу, мультиканальні продажі часто призводять до фрагментованого клієнтського досвіду, оскільки кожен канал працює окремо і не забезпечує узгодженості [10]. Стратегічна цінність омніканальності особливо висока у сфері управління даними. Омніканальна модель дозволяє отримати комплексний погляд на взаємодії клієнта, що є основою для більш точної персоналізації обслуговування [20]. У мультиканальних стратегіях дані часто залишаються роз'єднаними між різними каналами, що ускладнює створення цілісної картини вподобань клієнтів [30]. Оскільки ритейл перебуває під тиском зниження середнього чека (про що детально йдеться у Частині III), консолідація даних, що забезпечується омніканальністю, є єдиним ефективним механізмом для підвищення прибутковості через гіперперсоналізацію та оптимізацію маркетингових витрат. Визначення пріоритетного каналу збуту є важливим для довгострокового планування, але омніканальність визнається оптимальним варіантом, що враховує індивідуальні особливості торговельного підприємства та клієнтів [9].

Повномасштабне військове вторгнення РФ кардинально змінило підходи до організації ланцюгів постачання, вимагаючи їх оперативного переформатування [13]. Логістична галузь однією з перших відчула наслідки військових дій та нагальну потребу в перебудові усталених механізмів обслуговування торговельних потоків [23]. Ключовим викликом стало зміщення фокусу логістики з орієнтації на ефективність (мінімізація витрат) на орієнтацію на стійкість (безпека, безперервність та гнучкість). Це вимагає

гнучкої та диверсифікованої трансформації логістичних стратегій торговельних підприємств [30]. Визначення характеру ризиків функціонування ланцюгів постачання, пов'язаних з воєнним станом, є необхідною умовою для мінімізації втрат.

Для зменшення ступеня впливу військових та логістичних ризиків на діяльність торговельних організацій застосовується комплекс методів управління ризиками: уникнення, локалізація, диверсифікація, передавання та компенсація ризику. Уникнення ризиків передбачає відмову від співпраці з невідомими партнерами або від діяльності в найбільш небезпечних регіонах. Локалізація ризиків спрямована на визначення найбільш ризикованих ланок у ланцюзі постачання, дозволяючи зосередити зусилля на їх захисті або альтернативному забезпеченні [21]. Диверсифікація передбачає зменшення ступеня ризику через диференціацію діяльності, розширення асортименту продукції та/або ринків збуту, або орієнтацію на різні групи споживачів [11]. В умовах, коли регіональна спеціалізація експорту змінилася через руйнування [32], диверсифікація постачальників (зокрема, залучення місцевих виробників) стає важливим інструментом забезпечення стійкості ланцюга. Компенсація ризику включає використання стратегічного планування, прогнозування зовнішнього середовища, моніторингу соціально-економічного середовища та створення системи резервів [2]. Передавання ризику здійснюється шляхом укладання договорів страхування, оренди, постачання та перевезення [11].

Цифрова трансформація торгівлі, прискорена війною, призвела до значного зростання електронної комерції. Загальна сума витрат українців на онлайн-шопінг у 2024 р. зросла на 25% порівняно з попереднім роком і сягнула 239 млрд грн [5–11]. Кількість онлайн-покупців становить близько 11 млн, і кожен здійснює у середньому 17 покупок на рік [4]. Лідерами зростання доходу в e-commerce стали сегменти продуктів та алкоголю (зростання доходу на 125% у гривні), електроніки (зростання на 10% у гривні) та зоотоварів [6]. Стрімке зростання, особливо в категоріях повсякденного попиту, свідчить про незворотну зміну споживчих звичок. Однак, цей бум супроводжується значним тиском на прибутковість.

Незважаючи на зростання кількості онлайн-замовлень, прибуток залишається під тиском через зниження середнього чека [16–18]. Середній чек знизився на 17% у всіх нішах порівняно з 2023 р. [14]. У категорії електроніки середній чек у доларовому еквіваленті впав на 42% [23–26]. Цей парадокс має економічне пояснення: висока інфляція та економічна невизначеність, викликані війною, зробили споживача вкрай чутливим до цінового фактора, навіть більше, ніж до лояльності бренду [14]. Хоча логістичні ризики [13] та необхідність резервування [21] збільшують операційні витрати ритейлерів, ринок не дозволяє повністю перекласти їх на споживача. Таким чином, торговельні організації змушені поглинати частину зростаючих витрат, щоб зберегти обсяги продажів (збільшення кількості покупок), що призводить до падіння середнього чека та тиску на маржу. У довгостроковій перспективі високий обсяг продажів при низькій маржі вимагає максимальної операційної ефективності та значних масштабів. Це прискорює консолідацію e-commerce ринку, де виграють ті, хто найшвидше оптимізує логістику.

## **2.2. Виклики існуючої маркетингової стратегії ПП «Бролія»**

Вивчення досвіду формування маркетингових стратегій проведене на прикладі ПП «Бролія». Приватне підприємство (далі – ПП) «Бролія» є ключовим суб'єктом роздрібною торгівлі, що здійснює свою діяльність у Житомирському районі (с. Оліївка, вул. Болбочана Петра, буд. 58, Україна, 12402). Компанію очолює Кварацхелія Годердзі Індікоєвич. Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД-2010 47.11), фокусуючись переважно на продуктах харчування, напоях та тютюнових виробах. Це позиціонує ПП «Бролія» як важливого гравця на ринку FMCG (товарів повсякденного попиту) у регіоні, що вимагає ефективних стратегій мерчандайзингу та управління ланцюгом постачання.

Економічні результати діяльності ПП «Бролія» за 2025 р. демонструють значні обсяги продажів при помірній операційній ефективності: Обсяг реалізованої продукції/послуг (виручка) – 1 млрд 200 млн грн. Цей показник свідчить про масштабність операційної діяльності та

високу ринкову частку в межах цільового сегмента. Чистий фінансовий результат (прибуток) – 26,16 млн грн. Це підтверджує фінансову стійкість та здатність генерувати позитивний грошовий потік. Штат компанії становить 120–130 співробітників. Це вказує на значний кадровий ресурс, управління яким є ключовим елементом операційної та стратегічної ефективності. Рівень рентабельності становить 2,2%. Це відносно низький показник для роздрібно-торгівлі, який підкреслює необхідність розробки стратегій підвищення маржинальності. У контексті стратегічного маркетингу, це вимагає аналізу цінової політики, оптимізації операційних витрат, впровадження програм лояльності або розширення асортименту більш маржинальними товарами (наприклад, власними торговими марками). SWOT-аналіз дозволяє стратегічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на торговельне підприємство (табл. 2.4), зокрема власні торгові марки (ВТМ).

Таблиця 2.4

### Матриця оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників ПП «Бролія»

<p><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p> <p>Високий обсяг продажів свідчить про значну ринкову присутність, ефективну дистрибуцію, довіру споживачів та економію на масштабі. Здатність генерувати чистий прибуток підтверджує життєздатність бізнес-моделі та забезпечує ресурси подальшого інвестування. Роздрібно-торгівля продуктами харчування є контрциклічною (менш схильною до економічних криз) і має постійний попит, що гарантує стабільний потік клієнтів. Достатня кількість персоналу для забезпечення безперебійної роботи, належного обслуговування клієнтів та логістики.</p>	<p><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <p>Надмірно високі операційні витрати (оренда, логістика, персонал), демпінгова цінова політика обмежують реінвестування та «запас міцності». Відсутність вузької спеціалізації (наприклад, «преміум», «органік», «дискаунтер») може ускладнювати створення сильної ціннісної пропозиції та конкурентної переваги. Концентрація активів в одному регіоні підвищує ризики, пов'язані з місцевими економічними коливаннями, конкуренцією та демографією.</p>
<p><b>Загрози (Threats)</b></p> <p>Вихід експансія великих національних дискаунтерів або гіпермаркетів, які можуть собі дозволити більш агресивну цінову політику критично загрожує низькій рентабельності. Зростання цін на енергоносії, логістику та підвищення мінімальної заробітної плати без можливості адекватного перекладу цих витрат на кінцевого споживача (через конкуренцію) знижує рентабельність. Посилення регулювання торгівлі, зокрема тютюновими виробами, вимагає додаткових інвестицій та операційних витрат. Зниження купівельної спроможності населення у регіоні може призвести до скорочення обсягів продажів (виручки) та переходу клієнтів до найдешевших альтернатив.</p>	<p><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <p>Впровадження ВТМ може значно підвищити маржинальність (через вищий контроль над собівартістю) та лояльність клієнтів, адресно вирішуючи проблему низької рентабельності. Розвиток онлайн-продажів, послуг доставки сприяє охопленню ширшої клієнтської бази та модернізації. Укладення прямих контрактів з локальними виробниками може знизити собівартість та підвищити свіжість продукції, що є ключовою перевагою. Використання прибутку для придбання менших конкурентів або відкриття нових торгових точок для швидкого нарощування ринкової частки.</p>

Джерело: власні дослідження.

Аналіз показує, що ПП «Бролія» є масштабним, але фінансово крихким регіональним гравцем. Ключові стратегічні виклики зосереджені навколо низької рентабельності в умовах зростаючої конкуренції. Матриця ефективно перетворює статичні фактори SWOT-аналізу на динамічні, взаємопов'язані стратегічні плани. Всі запропоновані дії чітко корелюють із головною фінансовою проблемою підприємства — низькою рентабельністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Аналіз перспективних стратегій розвитку ПП «Бролія»

<p><b>Стратегії S-O (Сила – Можливості):</b> агресивні стратегії зростання, які використовують внутрішню силу (висока виручка та прибуток) для максимізації зовнішніх можливостей.</p> <p><i>Інвестиція у ВТМ (фінансова стійкість)</i> – виділити частину прибутку на розробку та просування високомаржинальних ВТМ у ключових продовольчих категоріях з метою збільшити середню маржу на 5–10%, прямо підвищуючи низьку рентабельність.</p> <p><i>Програма «Оmnіканальний рітейл»</i> – використання масштабу операцій для цифрової трансформації – запуск онлайн-платформи для замовлень та послуги само вивозу, локальної доставки задля збільшення охоплення клієнтів за межами фізичної локації та підвищення частоти покупок.</p> <p><i>Ефективне використання закупівельної сили</i> – виручки для оптимізації ланцюга постачання – ініціювати прямі перемовини з великими національними постачальниками та локальними фермерами для отримання максимальних знижок та відстрочок платежів й зниження собівартості продукції, що підвищить рентабельність.</p>	<p><b>Стратегії S-T (Сила – Загрози):</b> оборонні стратегії, які використовують внутрішню силу для мінімізації зовнішніх загроз (насамперед конкуренції).</p> <p><i>Програма лояльності та CRM-маркетинг</i> – використання стабільної бази клієнтів проти посилення конкуренції – впровадження індивідуалізованої програми лояльності, що базується на аналізі чеків, для утримання клієнтів, стимулювання крос-продажів задля підвищення показника витрат на клієнта та зниження їх відтоку.</p> <p><i>Формування антиінфляційного запасу</i> – прибуток проти загрози, – стратегічні закупівлі товарів тривалого зберігання (бакалія, консерви) за фіксованими цінами для створення буфера проти зростання цін від постачальників задля захисту планової маржі в умовах зростання витрат.</p> <p><i>Позиціонування як «Локальний лідер»</i> – стабільний штат проти загрози агресивних національних мереж – активне просування соціальної відповідальності, підтримка місцевих ініціатив та акцент на унікальному локальному асортименті задля створення емоційного зв'язку зі споживачами.</p>
<p><b>Стратегії W-O (Слабкість – Можливості):</b> коригувальні стратегії, спрямовані на подолання внутрішніх слабкостей (низька рентабельність, слабка диференціація) через використання зовнішніх можливостей.</p> <p><i>Впровадження категорійного менеджменту</i> – проведення аудиту асортименту та ABC/XYZ-аналізу, визначення та виключення з асортименту «мертвих» або нерентабельних позицій; оптимізація ціноутворення на «зіркові» товари задля підвищення операційної ефективності.</p> <p><i>Вузька спеціалізація окремих відділів, навчання персоналу</i> – створення всередині магазину вузькоспеціалізованих зон, наприклад, «Місцевий хліб» або «Фермерський Куточок», підвищення привабливості магазину задля зниження залежності від регіону, підвищення якості сервісу й клієнтського досвіду.</p>	<p><b>Стратегії W-T (Слабкість – Загрози):</b> мінімізаційні стратегії (забезпечення виживання), спрямовані на мінімізацію наслідків, коли внутрішня слабкість стикається із зовнішньою загрозою.</p> <p><i>Створення антикризового фінансового резерву</i> – формування фінансової подушки безпеки, що покриває 3–6 місяців операційних витрат задля забезпечення стійкості до зовнішніх шоків, навіть за низької маржинальності.</p> <p><i>Аудит та оптимізація інфраструктури</i> – інвестиції в енергоефективне обладнання (холодильники, LED-освітлення) з метою зниження операційних витрат.</p> <p><i>Диверсифікація постачальників</i> – залучення альтернативних постачальників, навіть невеликих, для мінімізації ризику перебоїв в асортименті задля гарантувати наявності товарів першої необхідності.</p>

Джерело: власні дослідження.

Загальний обсяг реалізації ПП «Бролія» демонструє стійку, високу динаміку зростання. З 2022 по 2024 р. обсяг реалізації зріс на 557 млн грн. (табл. 2.6. Темп зростання склав 207,2% (майже подвоєння обсягів з 2022 по 2024 р.), що свідчить про високу ринкову адаптивність та ефективність стратегії підприємства. Середньорічний обсяг реалізації за 3 роки становить близько 795 млн грн (з урахуванням інфляційного впливу).

Таблиця 2.6

## Склад і структура реалізації продукції ПП «Бролія»

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за три роки	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+/-	%
Хлібобулочні вироби	36,4	7,0	39,4	5,0	64,6	6,0	28,2	177,6
Готові страви	41,6	8,0	78,8	10,0	161,6	15,0	120,0	388,4
Заморожені напівфабрикати	40,6	7,8	70,9	9,0	88,3	8,2	47,8	217,8
Свіже та заморожене м'ясо	46,8	9,0	63,0	8,0	75,4	7,0	28,6	161,1
Твердий сир, сир, десерти сиркові	67,6	13,0	110,3	14,0	161,6	15,0	94,0	239,0
Ковбаса, шинка	52,0	10,0	72,5	9,2	93,7	8,7	41,7	180,2
Цукерки, мармелад, шоколад	36,9	7,1	65,4	8,3	102,3	9,5	65,4	277,2
Свіжа, заморожена і солена риба	32,8	6,3	55,9	7,1	80,8	7,5	48,0	246,6
Рибні консерви	31,2	6,0	55,1	7,0	66,8	6,2	35,6	214,1
Овочеві суміші	23,4	4,5	41,0	5,2	51,7	4,8	28,3	221,0
Пиво	27,0	5,2	41,8	5,3	59,2	5,5	32,2	219,1
Молоко	27,0	5,2	37,8	4,8	49,6	4,6	22,5	183,3
Миски, годівниці та поїлки для домашніх тварин	32,2	6,2	49,6	6,3	72,2	6,7	39,9	223,9
Іграшки для собак	30,2	5,8	46,5	5,9	66,8	6,2	36,6	221,5
Наповнювачі для котячих лотків	47,3	9,1	73,3	9,3	101,3	9,4	53,9	214,0
Корм для невеликих тварин	24,4	4,7	37,8	4,8	52,8	4,9	28,3	216,0
Ласощі для котів	23,9	4,6	37,8	4,8	56,0	5,2	32,1	234,2
Ласощі для собак	50,4	9,7	79,6	10,1	111,0	10,3	60,5	220,0
Корм для собак	61,4	11,8	95,3	12,1	132,5	12,3	71,1	215,9
Корм для кішок та котів	181,5	34,9	277,3	35,2	381,3	35,4	199,9	210,1
Всього	520,0	100,0	787,8	100,0	1077	100,0	557,2	207,2

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Динаміка забезпеченості виробничими ресурсами ПП «Бролія» визначає можливість реалізації стратегії, в т.ч. маркетингової в умовах системної кризи управління активами та капіталом підприємства (табл. 2.7). Власний капітал (ВК) скоротився на 32,9% (100% – 67,1%) або на 1070 тис.

грн., що вказує на накопичені збитки діяльності й скорочення резервів й нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.7

**Рівень забезпеченості виробничими ресурсами ПП «Бролія», тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Власний капітал	3247	2572	2178	-1070	67,1
Статутний капітал	1000	1000	1000	0	100,0
Загальна вартість майна, млн. грн	21,6	17,1	14,5	-7,1	67,1
Середня вартість основних засобів	2381	1886	1597	-784	67,1
Середня вартість оборотних засобів, млн. грн	18,4	14,57	12,3	-6,06	67,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,14	0,21	0,24	0,1	171,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	114	118	159	45	139,5
Фондоозброєність	20,89	15,98	10,04	-10,845	48,1

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Статутний капітал (СК) залишився незмінним, що є нормальною практикою, але співвідношення між ВК та СК погіршується, посилюючи фінансову нестійкість. Загальна вартість майна (активів) підприємства скоротилася синхронно з власним капіталом (також до 67,1% від початкового рівня). Це свідчить про значне зменшення масштабу бізнесу, продаж або списання активів. Скорочення активів відбулося за рахунок зменшення як основних, так і оборотних засобів (ОЗ), проте стан основних засобів погіршується. Скорочення вартості ОЗ на 32,9% може бути результатом списання застарілого обладнання або низьких темпів інвестицій у модернізацію. Коефіцієнт зносу зріс з 0,14 до 0,24 (на 71,4% в абсолютному виразі). Це означає, що суттєво зростає частка зношеної техніки та обладнання (з 14% до 24%), що негативно впливає на продуктивність та збільшує ризики аварій. Скорочення вартості ОЗ на 32,9% (з 18402 до 12340 тис. грн.) є прямим наслідком зменшення масштабів діяльності. Оскільки ОЗ складають переважну більшість активів (понад 85%), їхнє скорочення, ймовірно, пов'язане зі зниженням обсягів запасів, дебіторської заборгованості чи грошових коштів. Це може погіршити операційну гнучкість підприємства. Чисельність працівників зросла майже на 40% (з 114 до 159 осіб). Це не узгоджується зі скороченням масштабу бізнесу та активів. Зростання штату за умов зменшення активів та капіталу вказує на значне зниження

продуктивності праці. Фондоозброєність (вартість ОЗ на одного працівника) впала більш ніж удвічі (до 48%). Це критичний показник. Він означає, що кожен новий працівник має набагато менше обладнання для роботи. Забезпеченість праці капіталом різко погіршилася, що є головною причиною низької ефективності праці. ПП «Бролія» переживає стадію деградації майна та фінансової нестійкості (табл. 2.8). Спостерігається різке скорочення активів та власного капіталу через збитки, при цьому різко погіршується технічний стан основних засобів та критично знижується фондоозброєність праці, незважаючи на значний приріст персоналу. Рекомендації для стратегічного підприємництва: фінансова санація – негайно вжити заходів для припинення втрат власного капіталу (отримання чистого прибутку).

Таблиця 2.8

### Ефективність використання виробничих засобів ПП «Бролія»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, млн грн	2,38	1,89	1,59	-0,78	67,1
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	20,89	15,98	10,04	-10,85	48,1
Фондовіддача, грн	218,3	417,7	674,5	456,2	308,9
Фондоємкість, грн	0,005	0,002	0,001	-0,003	32,4
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	0,141	0,211	0,241	0,100	171,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн грн	18,40	14,57	12,34	-6,06	67,1
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	28,32	54,12	87,32	59,00	втричі
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	12,91	6,81	4,21	-8,70	32,4
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн	7,73	7,73	7,73	0,00	100,0
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	0,15	0,16	0,17	0,02	113,3
Норма прибутку, %	1,4	1,5	1,6	0,2	114,3

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Необхідний пошук зовнішніх джерел фінансування або рекапіталізація для відновлення фінансової стійкості; управління персоналом та активами – необхідно терміново синхронізувати чисельність персоналу з обсягами активів та навантаженням. Ключове: інвестування в ОЗ для підвищення фондоозброєності та, відповідно, продуктивності праці. З поточним рівнем фондоозброєності (10 тис. грн/особу), ефективна діяльність неможлива. Зростання коефіцієнта зносу вимагає розробки програми модернізації та заміни ключових основних засобів, щоб уникнути простоїв та підвищити якість продукції/послуг. На основі наданих даних (табл. 2.9), проведено

аналіз динаміки трудових показників підприємства за 2022–2024 рр., який виявив значні внутрішні суперечності та зниження ефективності праці.

Таблиця 2.9

### Ефективність використання персоналу ПП «Бролія»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	115	119	158	44	139,5
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	273	246	259	-14	94,9
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, дн.	286	257	279	-7	97,5
Коефіцієнт використання персоналу	1,05	1,04	1,08	0,03	102,8
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	189,91	0,01	107,81	-82,10	56,8
Середньомісячна оплата праці працівника, тис грн	15,86	16,79	18,25	2,39	115,1
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	1808	1981	2902	1094	160,5

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Чисельність працівників зросла на 45 осіб (або на 39,5%), що є результатом агресивного розширення діяльності, проте цей ріст контрастує з іншими показниками. Коефіцієнт використання персоналу стабільно перевищує 1,0 (зріс з 1,05 до 1,08). Оскільки фактично відпрацьовано більше, ніж корисний фонд часу, це свідчить про систематичну понаднормову роботу. Це створює ризики вигорання та зниження якості праці. Попри понаднормову роботу, корисний фонд і фактично відпрацьований час на одного працівника за рік знизився (на 14 і 7 днів відповідно), що пов'язано зі збільшенням відпусток, лікарняних та інших видів відсутності у зв'язку зі зростанням штату та потенційним погіршенням умов праці (табл. 2.10), що свідчить про високу операційну ефективність ПП «Бролія».

Таблиця 2.10

### Фінансові результати діяльності ПП «Бролія»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	519956	787819	1077190	557234	207,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	498307	770673	1062672	564365	213,3
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	21649	17146	14518	-7131	67,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	21649	17146	14518	-7131	67,1
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	21649	17146	14518	-7131	67,1

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Фінансовий профіль ПП «Бролія» демонструє високу фінансову стійкість та ефективне управління активами та витратами. Ці показники є фундаментальною базою для подальшого стратегічного масштабування та залучення інвестицій. Згідно з даними SWOT-аналізу та дослідженням наявного потенціалу, надамо оцінку маркетингової стратегії ПП «Бролія», визначаю ключові виклики та пропонуємо напрями їх вирішення. Існуюча стратегія ПП «Бролія» є «Стратегією обсягу» з елементами «Слідування за ринком» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Ключові переваги та виклики маркетингової стратегії ПП «Бролія»

Ознака	Характеристика
Ключові переваги стратегії	<p>Досягнення масштабу – стратегія успішно генерує великий обсяг виручки, що свідчить про ефективність дистрибуції та адекватну цінову політику, що забезпечує покриття значної частини цільового ринку.</p> <p>Фінансова життєздатність – здатність генерувати прибуток підтверджує, що компанія покриває свої витрати і має фінансову стійкість.</p> <p>Стійкість попиту – фокус на FMCG гарантує контрциклічну стабільність продажів.</p>
Критичні недоліки стратегії	<p>Основний недолік полягає в відсутності фокусу на маржинальності та диференціації, що робить стратегію високоризиковою і нестійкою у довгостроковій перспективі.</p> <p>Низька рентабельність – фактично, компанія «продає багато, але заробляє мало», що свідчить про неефективний категорійний менеджмент, надто агресивне/демпінгове ціноутворення та високі операційні витрати. Маркетинг не спрямований на ціну, що додає цінності.</p> <p>Відсутність диференціації – стратегія є типовою для неспеціалізованої торгівлі, що створює слабку ціннісну пропозицію. Клієнти не мають вагомих нецінових причин обирати «Бролія», що посилює вразливість до цінової конкуренції.</p> <p>Залежність від регіону – маркетингова стратегія не передбачає диверсифікації каналів (онлайн) або географічної експансії, що робить виручку вразливою до локальних економічних чинників.</p>
Внутрішні виклики (операційні) визначені поточною стратегією	<p>Ризик збитковості: зари рентабельності 2,18% будь-яке значне зростання поточних витрат (наприклад, подорожчання енергоносіїв чи логістики) або незначне зниження виручки швидко переведе компанію у зону збитків.</p> <p>Обмеження для інвестицій: низький чистий прибуток (відносно обороту) обмежує ресурси для інновацій, цифровізації та маркетингових кампаній, необхідних для протидії конкурентам.</p> <p>Неефективне управління асортиментом: існує висока ймовірність наявності значної частки низькомаржинальних або неліквідних товарів, що «з'їдають» прибуток.</p>
Зовнішні виклики (конкурентні та макро-економічні)	<p>Агресія національних мереж: великі дискаунтери можуть собі дозволити постійний ціновий демпінг та інвестиції у бренд. Стратегія «Бролія» не має ефективного захисту від цього.</p> <p>Інфляційний тиск: зростання витрат (оренда, зарплати, логістика) за неможливості адекватного підняття роздрібних цін (через конкуренцію) буде стискати рентабельність до нуля.</p> <p>Технологічне відставання: відсутність омніканальності (онлайн, доставка) є втраченою можливістю, яку активно використовують конкуренти для захоплення нових сегментів споживачів.</p>

Джерело: сформовано автором за даними ПП «Бролія».

Ідентифікуємо фундаментальний стратегічний парадокс компанії: лідерство в обсязі продажів при критичній слабкості в прибутковості. Аналіз підтверджує, що ВТМ – це найшвидший шлях для переходу компанії від «Стратегії обсягу» до «Стратегії ефективності», що є необхідною умовою для виживання в конкуренції з національними мережами.

## Висновки до Розділу 2

1. Торгівельні організації, що адаптувались до цифрових змін, демонструють вищу стійкість і конкурентоспроможність. Для подальшого розвитку стратегій доцільною є інвестування в AI, аналітику та автоматизацію, розвиток омніканальних платформ, формування емоційного зв'язку із клієнтами через storytelling, впровадження етичних стандартів та сталого розвитку. Еволюція торговельних стратегій в Україні демонструє радикальну орієнтацію на стратегії резилентності та адаптивності.

2. Повномасштабна війна спричинила суттєві структурні дисбаланси, включаючи регіональну асиметрію та гострі логістичні ризики. Водночас вона стала каталізатором цифрової революції й досягнення 10% частки e-commerce у загальному ритейлі. Висока цінова чутливість споживачів та падіння середнього чека чинять тиск на прибутковість. Успіх торговельних організацій у найближчому майбутньому залежить від їх здатності керувати двовекторним тиском: внутрішнім викликом військових ризиків через управління логістичною стійкістю та відповідність стандартам якості та сталості. Ключовим стратегічним інструментом для подолання цих викликів є повна інтеграція каналів (омніканальність).

3. ПП «Бролія» є великим гравцем у регіональній роздрібній торгівлі, що має значний оборот і позитивний фінансовий результат. Проте, низький рівень рентабельності (2,18%) сигналізує про потребу в перегляді стратегії для підвищення ефективності використання активів та посилення конкурентних переваг. Управлінський фокус має бути спрямований на стратегічне ціноутворення, категорійний менеджмент та оптимізацію витрат для забезпечення стійкого зростання чистого прибутку.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

#### 3.1. Удосконалення механізму стратегічного маркетингового планування торгівельної організації

Маркетинг – це бізнес-функція, яка включає розробку, комунікацію та надання цінності клієнтам, а також використовується для управління відносинами з клієнтами, щоб допомогти компанії та всім її зацікавленим сторонам [16]. Маркетинг як процес розпізнавання та задоволення людських та соціальних потреб споживачів, зберігає прибутковість компанії [20]. Маркетинг кардинально змінився з індустрії 1.0 на індустрію 4.0 (стратегія 1.0 зосереджена насамперед на продажу товарів, незалежно від вимог та уподобань цільового ринку спонукала компанії пропонувати високоякісні продукти, які надають клієнтам функціональні переваги, інформуючи про них через традиційні засоби масової інформації, такі як радіо, телебачення та електронна пошта [23–24]). Нами систематизовано ретроспективний аналіз розвитку маркетингових підходів ПП «Бролія» (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Становлення маркетингової політики ПП «Бролія»

Покоління маркетингу	Ключовий фокус	Основні технології та канали	Роль споживача
Маркетинг 1.0	Продаж товарів, функціональні переваги	Традиційні ЗМІ (радіо, ТБ), e-mail	Пасивний отримувач продукту
Маркетинг 2.0	Вивчення вимог та запитів клієнтів	Інтернет + традиційні ЗМІ	Частина маркетингового плану
Маркетинг 3.0	Емоції, душа, споживчі цінності	Маркетингові дослідження, тех. досягнення	Цілісна особистість
Маркетинг 4.0	Персоналізація на основі Big Data	ШІ, Машинне навчання, IoT, Блокчейн	Активний учасник екосистеми (офлайн + онлайн)

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Ключовими тенденціями 2022–2025 рр. є зростання ролі споживача (від об'єкта впливу до суб'єкта співтворення цінності), технологічна трансформація (кожне покоління додає нові інструменти, що розширюють можливості взаємодії), гуманізація маркетингу (перехід від функціональних

характеристик до емоцій, цінностей та персоналізації), екосистемність (у 4.0 бізнес і споживачі взаємодіють у складних мережах, де дані та технології створюють нові моделі співпраці). Для сучасних компаній важливо інтегрувати цінності 3.0 (довіра, емоційна залученість) із технологіями 4.0 (Big Data, ШІ). Споживачі очікують не лише якісного продукту, а й персоналізованого досвіду, що відповідає їхнім цінностям та стилю життя. Маркетинг майбутнього (5.0) ймовірно буде орієнтований на штучний інтелект + етику + сталий розвиток, де технології служать людині та планеті.

Таблиця 3.2 демонструє трансформацію фінансових показників ПП «Бролія» за зміни структури асортименту на користь впровадження власних торгових марок та їх впливу на прибутковість.

Таблиця 3.2

### Проектний вплив впровадження власних торгових марок на прибутковість

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)
Частка ВТМ в асортименті / виручці	~0%	15% (180 млн грн)	+15 в.п.
Маржинальність ВТМ	5–10% (середня)	30%	+20 в.п.
Сукупний валовий прибуток	242,16 млн грн	258,0 млн грн	+15,84 млн грн
Чистий прибуток	26,16 млн грн	39,0 млн грн	+49,0%
Рентабельність підприємства	2,18%	3,25%	+1,07 в.п.

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

ВТМ як стратегічний драйвер демонструють перехід від нульової частки до 15% у виручці – це якісний стрибок. Фокус на маржинальність, власні бренди дозволяють утримувати вищу маржу, ніж товари сторонніх постачальників. Завдяки цьому чистий прибуток зростає швидше, ніж валовий, що свідчить про ефективне управління витратами. Рентабельність зростає, не досягаючи високих стандартів (3,25% – нижче середнього для багатьох галузей). Розширення портфеля ВТМ дозволить інвестувати у розвиток власних брендів, особливо у сегментах з високим попитом, оптимізація витрат – зосередитися на логістиці та виробництві, щоб підвищити рентабельність понад 5%, оновлена маркетингова стратегія – активно просувати ВТМ як більш якісну та доступну альтернативу. Довгостроковою метою визначено: збільшення частки ВТМ до 25–30% може стати ключем до стійкого зростання. Кількісна оцінка конкурентоспромож-

ності підприємства на місцевому ринку представлена у табл. 3.3. Таблиця описує механіку стимулювання споживчого попиту у сегментації клієнтів.

Таблиця 3.3

### Проектна ринкова позиція ПП «Бролія» у Житомирському районі

Параметр ринку	Значення	Обґрунтування
Потенційна кількість споживачів	250 000 осіб	Населення міста та прилеглих громад
Середньорічні витрати на FMCG	18 000 грн/особу	Статистична оцінка витрат на продукти
Загальний обсяг ринку району	4,5 млрд грн	Розрахунковий потенціал ринку
Виручка ПП «Бролія»	1,2 млрд грн	Фактичний/прогнозний показник
Ринкова частка	26,67%	Статус регіонального лідера
<b>Рівні програми лояльності «Бролія ПЛЮС»</b>		
Параметри	Базовий рівень	Преміум рівень
Поріг щомісячних витрат	До 3 000 грн	Понад 3 000 грн
Базовий кешбек (бали)	1% від чека	3% від чека
Бонус на товари ВТМ	Подвійні бали (2%)	Ексклюзивна знижка 10%
Спеціальні умови	5% на товари зі строком, що спливає	Персоналізовані купони (-20%)
<b>Динаміка цільових індикаторів проекту «Ефективність 2.0»</b>		
Показник ефективності	До впровадження	Цільовий орієнтир (3 роки)
Продуктивність праці (на 1 робітника)	107,8 тис. грн	~215,6 тис. грн
Фондоозброєність	10,04 тис. грн	~14,0 тис. грн
Коефіцієнт автономії	0,15	0,25

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

ПП «Бролія» вже має великий потенціал отримати статус регіонального лідера, але потенціал ринку дозволяє збільшити частку до 30–35% за рахунок інновацій та розширення асортименту на ринку – 4,5 млрд грн, створює можливості для подальшого зростання, сильні позиції компанії (частка у 26,67% означає, що ПП «Бролія» стає лідером у регіоні), виручка – 1,2 млрд грн підтверджує конкурентоспроможність та стабільність бізнесу, споживчий попит (витрати у 18 тис грн/особу) свідчить про високий рівень регулярного споживання FMCG. Доцільним вважаємо й в подальшому інвестувати у розвиток власних торгових марок, щоб збільшити маржинальність. Вихід за межі району може забезпечити додатковий приріст виручки, а використання цифрових каналів та персоналізації для утримання клієнтів, програми лояльності та екосистемні сервіси допоможуть закріпити частку ринку. Таблиця 3.4 демонструє, як конкретні стратегічні рішення трансформуються у фінансові результати до 2029 р. Якісна оцінка фокусується на зміцненні ринкових позицій та адаптації до вимог ЄС. Створення «Фермерських куточків» та підтримка місцевих виробників дозволяє ПП «Бролія»

відбудуватися від національних мереж (АТБ, Фора), які мають стандартизований асортимент. Інтеграція онлайн-замовлень із фізичними точками («click-and-collect») забезпечує безперервний клієнтський досвід, що є критичним при досягненні e-commerce 10% ринку. Запровадження звітності ESRS та стандартів HACCP не лише знімає регуляторні бар'єри, а й підвищує інвестиційну привабливість для європейського капіталу.

Таблиця 3.3

### Проектна ринкова позиція ПП «Бролія» у Житомирському районі

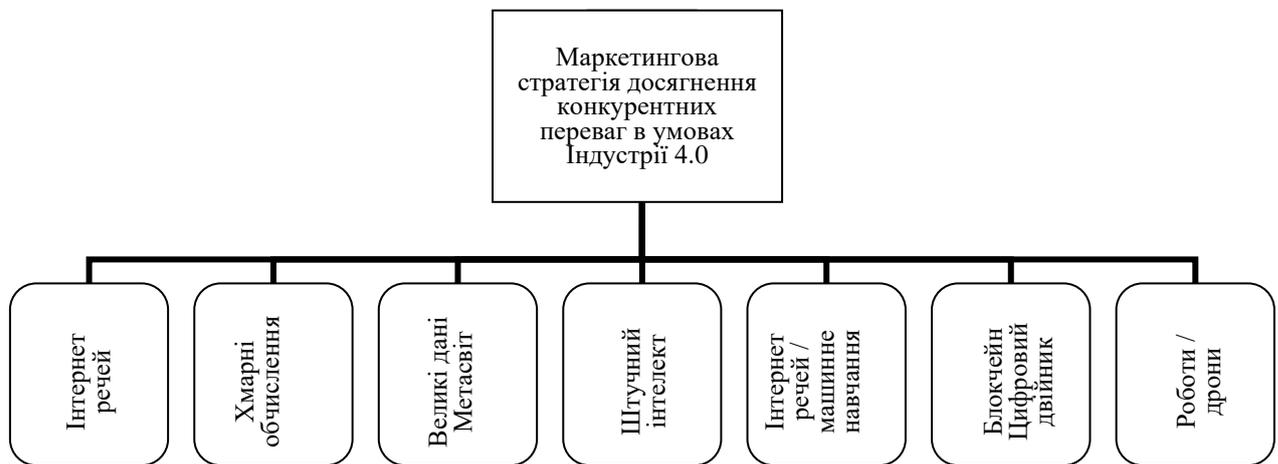
Стратегічний вектор	Кількісний індикатор (ціль)	Прогнозний ефект
Впровадження ВТМ	Частка в виручці: 15%	Зростання чистого прибутку на 49%
Цифрова трансформація (WMS/AI)	Окупність інвестицій: 2,82 роки	NPV проекту: 58,7 млн грн
Оптимізація штату та КРІ	Продуктивність: ~215,6 тис. грн/працб	Подвоєння ефективності праці
Фінансова автономія	Коефіцієнт: 0,25	Зниження фін. залежності на 40%
Енергоефективність	Клас обладнання: «А»	Зниження операційних витрат на енергію

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Використання ПП для аналізу чеків дозволяє стимулювати імпульсні покупки та підвищувати «Довічну цінність клієнта». Стратегія передбачає не лише економічний, а й системний сталий розвиток. Впровадження WMS та точне прогнозування попиту мінімізує псування продуктів (особливо категорій «Готові страви»), що суттєво скорочує обсяги харчових відходів. Проект передбачає перенавчання персоналу для роботи зі «Smart»-обладнанням, що підвищує їхню кваліфікацію та вартість на ринку праці. Перехід до системи оплати праці на основі КРІ забезпечує прозорість та мотивацію працівників до реального результату. Запропонована стратегія дозволяє ПП «Бролія» трансформуватися з традиційного ритейлера в технологічну компанію з високим «запасом міцності».

Маркетингова стратегія 2.0 передбачала, що клієнти стають частиною маркетингового плану. Для просування та спілкування використовуються як Інтернет, так і традиційні засоби масової інформації [25–26], а в центрі уваги – пошук та вивчення вимог й запитів клієнтів, виявлення нових цільових ринків, які перетворюються в позитивний актив [17–21]. Маркетингова стратегія 3.0 – це період маркетологів з розумом, емоціями і душею, які враховують

споживчі якості клієнтів [17–22]. У цей період компанії постійно проводять маркетингові дослідження, вивчають технічні досягнення і приводять їх у відповідність до вимог споживачів [27–28]. Ринкова стратегія 4.0 робить акцент на персоналізації послуг та продуктів на основі аналізу великих обсягів даних [19–22], а маркетинговий підхід об'єднує офлайн, онлайн-взаємодію між споживачами та компаніями, інтегруючи його зі штучним інтелектом та машинним навчанням, посилюючи процес взаємодії з клієнтами, підвищуючи продуктивність інших технологій [14]. На маркетингові стратегії впливають кілька технологій: Інтернет речей, хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, цифровий двійник, роботи/дрони, а також метавсесвіт (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Технології Індустрії 4.0, які визначають розвиток маркетингових стратегій**

Джерело: сформовано на основі [23–25].

Одна з найпопулярніших парадигм обчислювальної техніки є хмарні обчисленнями, які надають споживачам доступ до динамічних, надійних комп'ютерних середовищ та можуть бути модифіковані [31]. Великі дані – технологія, яка включає медіа та телекомунікації, охорону здоров'я та фінанси, де фірмам доводиться мати справу з величезними обсягами даних та новими технологіями для їх зберігання, обробки та аналізу [23–28]. Штучний інтелект – це позначення для моделювання інтелектуальної поведінки комп'ютерами практично без участі людини [13–19]. Технологія блокчейн

стала рушійною силою багатьох проектів різних галузей, найвідомішим з яких є криптовалюта біткоіни [13–24]. Розвиток цифрових двійників у сферах, пов'язаних з людьми та суспільством, відомий як метавсесвіт [3–5]. Інтернет речей (IoT) спеціально впроваджений для отримання стратегічної інформації для підтримки задоволеності клієнтів протягом тривалого часу, що дозволяє звести до мінімуму використання паперових документів для визначення факторів задоволеності клієнтів [15].

Хмарні обчислення дозволяють створювати цифрову інфраструктуру для візуалізації та моніторингу даних та подій на місці, мінімізуючи викиди вуглекислого газу [21]. ШІ в маркетинговій стратегії дозволяє створювати штучних агентів, які пропонують маркетингові дії на основі даних про клієнтів, основних конкурентів і організаціях [22]. Використання великих даних сприяє вилученню прихованої інформації про поведінку споживачів, а також впровадженню бізнес-аналітики для поліпшення якості продуктів і послуг [7]. Блокчейн дозволяє створити цифрову систему винагород, засновану на балах лояльності, із захищеною одноранговою мережею. Цифровий двійник дозволяє моделювати і тестувати продукти, які необхідні для підвищення задоволеності клієнтів і утримання їх на ринку [14]. Всі ці технології дозволяють створити цифрову платформу з відповідальним споживанням і виробництвом, а також впроваджувати інновації в інфраструктуру.

У сучасному конкурентному виробничому середовищі технічне обслуговування є серйозною проблемою, і підприємства наближаються до цифрової трансформації як з технологічної, так і з управлінської точки зору [11]. Життя людей і робочі місця радикально змінюються в результаті цифрової революції, але громадськість очікує на перспективи сталого розвитку, які може відкрити Індустрія 4.0 [22]. У 8 Цілі сталого розвитку (ЦУР) йдеться про гідну працю та економічне зростання, необхідне для розвитку кожної країни, і технології відіграють у ньому життєво важливу роль [13–15]. У ЦУР 9 йдеться про промисловість, інновації та інфраструктуру. Як наслідок виникає нагальна потреба в інноваціях, зокрема в сфері технологій, для досягнення довгострокових цілей та прогресу в різних аспектах життя [20]. У сучасну епоху Індустрії 4.0 та економіки

замкнутого циклу підприємства з морально стійкою та екологічно чистою практикою користуються великим попитом.

Через різні операційні та бюджетні обмеження малим та середнім підприємствам (МСП) важко впроваджувати технології Індустрії 4.0. У контексті країн, що розвиваються, таких як Україна, ця проблема особливо актуальна [3]. Необхідність підключення численних фрагментованих джерел даних, використання передових методів машинного навчання для багатоцільової оптимізації та створення мінливих цифрових двійників, здатних адаптуватися до мінливих промислових умов, ускладнює розробку таких технологічно орієнтованих систем [4]. Компанії повинні відстежувати маркетингові відмінності та відповідно оновлюватися, щоб забезпечити стійку конкурентну перевагу та адаптуватися до цифрових змін, що відбуваються в наш час, покращувати власні маркетингові показники, щоб процвітати та підвищувати конкурентоспроможність [17].

Сегментація клієнтів, їх утримання, створення профілю та аналіз поведінки є ключовими елементами підвищення продуктивності організації. Тут технології Індустрії 4.0, такі як Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, штучний інтелект (AI), Машинне навчання (ML), великі дані, блокчейн, роботи, цифровий двійник і метавсесвіт, відіграють вирішальну роль [5–6]. Впровадження цифрових технологій включає соціотехнічні процеси на соціальному та інституційному рівнях, зокрема з позиції сталого розвитку.

Хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, цифровий двійник, роботи/дрони та метавсесвіт знаходять застосування в різних галузях. Інновації, засновані на цифрових технологіях, забезпечують стійкість евристичних соціальних відносин в контексті суспільства 5.0 [17–19]. Цифровізація та сталий розвиток все більшою мірою відіграють життєво важливу роль для реалізації соціально-економічних аспектів у традиційному бізнесі [11–13]. Основною рушійною силою цієї революції є швидкий розвиток інформаційних і комунікаційних технологій [16]. Це відповідає моделі впровадження технологій (ТАМ), де двома основними факторами, що впливають на прийняття людиною нової технології [20–29], коли сприйнята корисність та простота використання організації можуть скористатися

даними, отриманими за допомогою інтернету речей, відстежувати поведінку клієнтів і те, як вони використовують той чи інший продукт. Це також може допомогти у розробці нового продукту, знаючи, які типи продуктів з підтримкою Інтернету зараз є на ринку, та думку споживача щодо цих конкретних продуктів [30].

Довговічність бізнесу може бути досягнута за рахунок включення пристроїв Інтернету речей в продукти, призначені для ринку [31]. Наразі у сфері дистрибуції спостерігається прогрес завдяки впровадженню технології Інтернету речей, відомої як IoT-EDF (платформа електронного маркетингу та дистрибуції). Цей IoT-EDF покращує маркетингові стратегії на різних етапах дистрибуції та закупівель. Він допомагає утримувати клієнтів, оскільки використовує дуже надійне джерело інформації [32]. Хмарні обчислення як технологія централізованої інтеграції загального пулу ресурсів дозволяє покращити управління та планування [33]. У всьому світі реклама переходить від покоління web 2.0 до покоління web 3.0. Через надмірну конкуренцію на ринку організації зосереджуються на маркетингу, орієнтованому на цільових клієнтів, що може бути ефективно досягнуто за допомогою хмарних обчислень [24]. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) використовує SAAS-функцію хмарних обчислень для впровадження механізму CRM в будь-який бізнес-процес [26].

Модель зеленого маркетингу і хмарні обчислення корисні для розвитку будь-якої організації, оскільки вони призводять до зниження забруднення навколишнього середовища на виробництві, підвищують швидкість виконання завдань співробітниками майже на 20%, а також зміцнюють імідж бренду організації [27]. Використання хмарних обчислень (CCU) сприяє зменшенню різних маркетингових бар'єрів, з якими можуть зіткнутися різні малі та середні підприємства. Це також може бути використано для зменшення міжнародних бар'єрів, з якими стикаються малі та середні підприємства країн, що розвиваються [28–29]. Оскільки маркетинг переходить від офлайн до Інтернету, зростає потреба у прийнятті зважених маркетингових рішень, і один із способів зробити це – сегментувати клієнтів

в Інтернеті. Дані, отримані від цих клієнтів, є досить вичерпними, і для їх аналізу потрібні передові технології, такі як big data [21].

Великі дані у сучасному світі у корисною для прийняття рішень у різних елементах маркетингового комплексу, таких як товар, ціна, місце, просування та люди [19]. Завдяки розвитку електронної комерції організації можуть орієнтуватися на будь-який ринок без будь-яких обмежень за місцем розташування. Основними характеристиками великих даних є швидкість, обсяг та різноманітність [20]. Оскільки організації переходять від технологій web 1.0 до технологій web 2.0, великі дані дозволяють ефективно керувати відносинами з клієнтами (Social CRM), що підвищує залученість та задоволеність клієнтів [33], тоді як дані, отримані з онлайн-оглядів, рекламних маркетингових стратегій є хорошими показниками попиту на продукцію [24], що відіграє важливу роль у розробці та реалізації стратегій B2B (диференціації, фокусування або лідерства у витратах).

Зазначимо, що ІІІ знайшов широке застосування в сфері роздрібною торгівлі для покращення впровадження та аналізу даних [26]. AI / ML можуть аналізувати поведінку клієнтів, їх ставлення та моделі покупок, які можуть бути використані для прогнозування продажів на певний період [18–28]. Блокчейн широко використовується як в онлайн, так і в офлайн роздрібній торгівлі. Це може бути використано для визначення того, як маркетинг дозволів на імпульсні покупки може допомогти оффлайн/ багатоканальним компаніям оживити продажі за допомогою цифрових інновацій [10–20]. IoT та блокчейн стали посередниками між бізнесом та клієнтами. Підприємства використовують такі програми, як ERP та CRM, для збору інформації про клієнтів, і для цього використовуються технології IoT та блокчейн. Завдяки таким відмітним характеристикам блокчейна, як відкритість, децентралізація і сталість, сприяючи створенню безпечного, клієнтоорієнтованого та відкритого ринку як для споживачів, так і для компаній [18–22].

Цифровий двійник як модель або віртуальне представлення фізичного двійника в режимі реального часу імітує стан свого фізичного двійника в режимі реального часу [8–14]. У взаємодії з доповненою реальністю цифровий двійник може бути надзвичайно ефективним, особливо в

маркетингових функціях. Основна ідея цієї технології полягає в здатності віртуального світу взаємодіяти з реальним світом через екран [8–16]. Традиційний підхід, що використовується для цього, враховує аналіз історичних даних, який стає досить трудомістким, тому для економії часу цифровий двійник може використовуватися для визначення відгуків споживачів в режимі реального часу, для аналізу їх потреб і бажань [8–9].

Розв'язання виявленої проблеми вимагає стратегічного зсуву від «Стратегії обсягу» до «Стратегії ефективності та цінності» (табл. 3.4). План охоплює всі ключові сфери (фінанси, продукт, клієнти, канали) і перетворює недоліки на конкретні дії. Підвищення Маржинальності як фінансовий фокус є найважливішим, оскільки він прямо усуває ключову слабкість компанії. Впровадження ВТМ з цільовою маржею 20–30% є найшвидшим і найефективнішим способом фінансового оздоровлення. Це перетворює обсяг продажів на прибуток.

Таблиця 3.4

### Напрями удосконалення маркетингової стратегії ПП «Бролія»

Проблема / напрям	Рішення	Стратегічна дія
<b>Підвищення маржинальності</b>		
Низька рентабельність	Трансформація продуктового портфеля.	Впровадження власних торгових марок. ВТМ повинні займати 15–20% асортименту, забезпечуючи маржу 20–30% (замість середньої 5–10%).
Неефективні витрати	Оптимізація закупівель та операційних витрат.	Категорійний менеджмент та прямі контракти. Виключення нерентабельних позицій і отримання максимальних знижок від постачальників через використання закупівельної сили
Високі операційні витрати	Енерго-ефективність.	Інвестиції в інфраструктуру (LED, енергоефективне обладнання) для захисту від зростання цін на енергоносії (Стратегія W-T).
<b>Створення конкурентної Переваги (диференціація)</b>		
Відсутність диференціації	Позиціонування на цінності, а не лише на ціні.	Спеціалізовані зони та локальний лідер. Створення «Фермерського куточку» та зони «Місцеві виробники». Просування ПП «Бролія» як соціально відповідального «Локального лідера» (Стратегія S-T).
Загроза від мереж	Утримання та залучення лояльності.	Розширений CRM та Програма лояльності. Індивідуалізація пропозицій, базованих на аналізі чеків, для підвищення показника «Довічна цінність клієнта»
<b>Диверсифікація та експансія</b>		
Регіональна концентрація	Диверсифікація каналів продажів.	Впровадження омніканальності. Запуск онлайн-замовлення та послуги «click-and-collect» (самовивіз) або локальної доставки для охоплення більшої клієнтської бази (Стратегія S-O).
Обмежена експансія	Пошук точок зростання.	Стратегічна експансія. Використання прибутку для обґрунтованого відкриття нових торгових точок або злиття та поглинання у суміжних регіонах для зниження ризику концентрації.

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Роботи та безпілотні літальні апарати стали недавнім досягненням промислової революції 4.0, у тому числі для виконання завдань людей і надання якісного сервісу клієнтам, зокрема доставки та комунікації. Використовуючи технології доповненої та віртуальної реальності, метавсесвіт має потенціал для розширення фізичного світу, дозволяючи людям природним чином взаємодіяти як у реальному, так і в змодельованому середовищі, використовуючи аватари та голограми [9–19]. Метавсесвіт використовується у віртуальній комерції, яка є вдосконаленням електронної комерції, дозволяючи споживачам краще аналізувати продукт, розглядаючи його в трьох вимірах, а не в двох [10–13]. Багато провідних світових брендів, таких як Nike, почали використовувати метавсесвіт і виявили, що він надзвичайно інтерактивний завдяки забезпеченню цифрового тривимірного простору [10–14]. Подібно до інформації, отриманої в контексті традиційної телевізійної або онлайн-реклами, такі компанії, як Metaverse, рекламна мережа Second Life, здають в оренду віртуальні рекламні щити підприємствам, а потім відстежують, хто відвідує ці рекламні щити, щоб надати інформацію рекламодавцям [10–15].

Прогнозний фінансовий аналіз для оцінки потенційного впливу стратегії власних торгових марок на ключовий показник ПП «Бролія» – рентабельність підприємства ілюструє потенціал підвищення прибутковості діяльності підприємства (табл. 3.2). Для моделі прийнято припущення обсягу реалізації на рівні 1,2 млрд грн., прибуток – 26,16 млн грн, рентабельність 2,15% за показниками 2025 р. Якщо чиста рентабельність становить 2,18%, а операційні та адміністративні витрати для рітейлу складають 15–20% від виручки (типово для FMCG), то поточна валова маржа – 20–25%, прогнозна маржа ВТМ для консервативного прогнозу – 30%. Цільова частка ВТМ сягатиме 15% від загальної виручки, що реалістично для регіонального рітейлу. Якщо операційні витрати складають 18% від виручки, то поточний валовий прибуток сягне 242,16 тис грн, а поточна валова маржа – 20,18%. Обсяг продажів ВТМ становитиме 180 млн грн., а валовий прибуток за маржі 15% – 54 млн грн. Якщо 85% обсягу становитимуть національні бренди (НБ) валовий прибуток від реалізації сягне 1,02 млн грн, а поточна маржа на рівні

20% – 204 млн грн. Новий сукупний валовий прибуток становитиме 258 млн грн. (динаміка зростання 15,84 млн грн). Прогнозний чистий прибуток (з урахуванням інвестицій у ВТМ у розмірі 3 млн грн (пакування, промоушн) дозволить отримати новий чистий прибуток у розмірі 39 млн грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Напрями удосконалення маркетингової стратегії ПП «Бролія»

Показник	Поточне значення (млрд грн)	Прогнозне значення (млрд грн)	Зростання
Виручка	1,2	1 200 000	0%
Чистий прибуток	0,026	0,039	+49%
Рентабельність підприємства	2,18%	3,25%	+1,07 в.п.

Джерело: сформовано за даними ПП «Бролія».

Стратегія ВТМ є високоефективною та критично важливою для ПП «Бролія». Впровадження ВТМ, що складає лише 15% від загальної виручки, потенційно може призвести до зростання чистого Прибутку на 49% (з 26,16 млн грн до 39 млн грн). Рентабельність підприємства зростає з 2,18% до 3,25%. Хоча 3,25% все ще є невисоким показником для ритейлу, це зростання на 1,07 процентного пункту створює значно більший фінансовий «запас міцності» проти загроз (інфляції, цінових війн АТБ).

### 3.2. Моделювання ключових елементів маркетингової стратегії та її вплив на результативність діяльності ПП «Бролія»

Прагнення України до членства в ЄС та чинна Угода про асоціацію вимагають від торговельного сектору не лише операційної стійкості, але й системної відповідності європейським регуляторним стандартам. Україна здійснює гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами у таких сферах, як бухгалтерський облік та аудит [12]. Цей процес є критично важливим для підвищення прозорості бізнесу та його інвестиційної привабливості [5]. Особливе стратегічне значення має гармонізація стандартів якості. Для продукції, зокрема агропромислового комплексу, конкурентоспроможність на європейському ринку стримується невідповідністю стандартам ЄС [13]. Таким чином, узгодження національних стандартів якості з європейськими розглядається як основний механізм

підвищення конкурентоспроможності та розширення доступу на європейський ринок [23–25]. Для торговельних організацій це означає необхідність посилення контролю якості та вибір постачальників, які можуть дотримуватися цих вимог. Євроінтеграційні вимоги створюють потужний зовнішній «динамічний шок», який вимагає від українських торговельних організацій активізації їхніх динамічних здібностей [8]. Найбільш значущим викликом є впровадження вимог щодо сталості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Ключові вимоги гармонізації торговельного законодавства України з ЄС

Сфера гармонізації	Ключові регуляторні акти ЄС	Вимоги до українських компаній	Стратегічний вплив на торгівлю
Звітність про сталість	Директива CSRD, стандарти ESRS	Розкриття впливу на екологічні/соціальні фактори (принцип подвійної суттєвості)	Доступ до європейського капіталу та відповідність вимогам партнерів
Якість продукції	Регламенти ЄС щодо якості (СЕ, НАССР)	Узгодження національних стандартів якості	Підвищення конкурентоспроможності та розширення експорту
Облік та аудит	Директиви ЄС у сфері обліку	Гармонізація облікових стандартів та підвищення прозорості	Покращення інвестиційної привабливості

Джерело: власні дослідження на основі [5–13].

У 2024 р. Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [12]. Ця стратегія відповідає жорстким вимогам ЄС, встановленим Директивою (ЄС) 2022/2464 (CSRD) та Європейськими стандартами звітності щодо сталого розвитку (ESRS) [31]. Згідно з цими актами, великі компанії (а згодом і МСП) зобов'язані розкривати дві ключові категорії інформації (принцип подвійної суттєвості): вплив їхньої діяльності на екологічні та соціальні фактори [12], як питання сталого розвитку впливають на ефективність і перспективи їхньої діяльності (ризиків та можливостей) [22]. Вимога звітності за ESRS змушує торговельні організації інтегрувати ESG-фактори у стратегічне управління та переглядати весь ланцюг постачання. Наприклад, логістичні ризики, викликані війною [3], тепер мають оцінюватися не лише як операційні, але і як ESG-ризиків, оскільки відсутність прозорості та стійкості ланцюга може призвести до невідповідності європейським

стандартам. Здатність до такої постійної реконфігурації процесів є суттю динамічних здібностей.

Торговельний сектор України має значні довгострокові перспективи, які залежать від успіху післявоєнного відновлення та темпів євроінтеграції. Ключовими драйверами зростання будуть відновлення логістичної та фізичної інфраструктури, повернення населення, зростання внутрішнього попиту та значні інвестиційні потоки, зокрема міжнародна фінансова підтримка, що відображається у зростанні інвестиційної привабливості [5]. У сфері маркетингу абсолютно домінуватиме модель O2O (Online-to-Offline), яка є вдосконаленим проявом омніканальності. Враховуючи, що e-commerce вже досягла 10% ринку [4], майбутня стратегія вимагатиме використання відновлених фізичних торговельних точок як центрів виконання онлайн-замовлень, пунктів видачі та повернення, інтегруючи їх з цифровими каналами для забезпечення безперервного, послідовного досвіду [10].

З огляду на підтверджену високу цінову чутливість споживачів [4] та зниження середнього чека [6], торговельним організаціям необхідно зосередитися на формуванні сильних власних торгових марок (СТМ). Це дозволяє контролювати ціноутворення та маржу, пропонуючи прийнятну якість. Для компенсації зниження середнього чека критично важливим є використання технологій AI для гіперперсоналізації пропозицій, що стимулює більш часті та цільові покупки. Усі маркетингові та брендингові стратегії мають інтегрувати елементи стійкості. Включення управління логістичними ризиками [3] та забезпечення безперервності постачання у маркетингову комунікацію підвищує довіру споживачів. Стійкість ланцюга постачання стає частиною ціннісної пропозиції бренду.

Успіх у посткризовий період залежить від інституціоналізації динамічних здібностей [8]. Рекомендується систематичне оцінювання здатностей підприємства до «відчуття» змін (Sensing), «захоплення» можливостей (Seizing) та «перетворення» ресурсів (Transforming). Це передбачає інвестування не лише в технології (наприклад, омніканальну IT-інфраструктуру), але й у гнучкі організаційні структури, здатні до швидкої реконфігурації та навчання персоналу. Торговельним організаціям необхідно

розглядати євроінтеграційні вимоги як стратегічну можливість, а не лише як регуляторний бар'єр. Потрібне поступове запровадження стандартів звітності ESRS [12], навіть для компаній, які поки не підпадають під пряме регулювання CSRD. Це підвищить довіру міжнародних фінансових інституцій та європейських партнерів. Торговельні мережі мають відігравати активну роль у підтримці своїх ключових постачальників, особливо в аграрному секторі [13], для прискореної гармонізації стандартів якості. Це не лише забезпечить стійкість власних ланцюгів, але й підготує всю екосистему до виходу на європейський ринок.

На основі високої ринкової регіональної частки (26,7%) та критичної потреби у підвищенні рентабельності (з 2,18%), розроблено детальну програму лояльності та план мерчандайзингу для підтримки власних торгових марок (ВТМ) ПП «Бролія». Програма лояльності спрямована на утримання клієнтів (зниження відтоку) та стимулювання покупок ВТМ – товарів із найвищою маржею. Пропонується дворівнева система, що стимулює зростання середнього чека та загальних витрат клієнта: а) базовий (за щомісячних витрат менше 3 тис грн.), – 1% вартості та 5% на товари, термін придатності яких спливає; б) преміум (за щомісячних витрат понад 3 тис грн.), – 3% вартості та ексклюзивна знижка 10% на всі ВТМ наступного місяця. Правило використання балів: 1 бал = 1 грн. Бали можуть покривати до 50% вартості чека. ВТМ повинна бути центральною точкою програми лояльності: а) подвоєння балів за ВТМ (клієнти всіх рівнів отримують подвійну кількість балів, наприклад, 2% або 6% за покупку будь-якого товару під ВТМ «Бролія»); б) «Бонус за знайомство» (новим учасникам програми надається тимчасова знижка 15% на перші 3 одиниці ВТМ для стимулювання пробної покупки; в) персоналізовані пропозиції (CRM) (використовуючи аналіз чеків, система має надсилати клієнтам, які не купували ВТМ у цільовій категорії, наприклад, крупи, персональний купон на знижку 20% на ВТМ крупи). Мобільна Картка/SMS забезпечує реєстрацію та використання віртуальної картки через мобільний телефон (QR-код/номер). Передбачаємо Використовувати SMS та Viber/Telegram для надсилання інформації про накопичені бали, статус рівня та ексклюзивні акції на ВТМ.

План мерчандайзингу спрямований на максимальну видимість ВТМ у точці продажу та стимулювання імпульсної купівлі. Головне правило – ВТМ має бути легкодоступною та помітною, щоб конкурувати з національними брендами. Розміщувати ВТМ у більшості категорій на рівні очей (eye-level) – «Золота полиця» – це найпомітніша зона полиці. Використовувати торцеві стелажі (end-caps) для розміщення найбільш маржинальних ВТМ або акційних пропозицій – ефект «Кінець Коридору». Створювати чіткі вертикальні блоки для ВТМ, щоб покупець одразу її ідентифікував. Це протидіє «шуму» від національних брендів (блочне розміщення). Оскільки ВТМ не має великого рекламного бюджету, її видимість має бути забезпечена в магазині. Використання яскравих стоперів (виступаючих елементів на полиці) з написом «Наш Вибір! Вигідна Ціна!» для візуального відділення ВТМ (стоппери/вобл ери). ВТМ повинні мати унікальний, єдиний колір цінника по всьому магазину, що сигналізує про вигоду та ідентифікує бренд «Бролія» (кольорові цінники). Розміщення ВТМ у нетипових місцях, наприклад, ВТМ з водою чи снеками біля кас або ВТМ з крупами у відділі з маслом (друга точка продажу).

Персонал (120–130 осіб) є ключовим інструментом просування ВТМ. КРІ для продажів ВТМ передбачає включити у щомісячні КРІ та бонусну систему персоналу (особливо касирів та продавців-консультантів) показник відсоток продажу ВТМ у загальному чеку. «ВТМ-Рекомендація» потрібно зобов'язати касирів пропонувати клієнту принаймні одну одиницю ВТМ як альтернативу дорогому національному бренду (наприклад, «Це наша ВТМ, вона дешевша на 15% при тій же якості»). Персонал має спробувати всі ВТМ, щоб мати можливість якісно їх рекомендувати (Стратегія S-T: використання стабільного штату) з метою тестування продукту. Оскільки ВТМ має найвищу маржу, необхідно підтримувати мінімальний рівень списань та відсутність товару на полиці (на основі прогнозу продажів). Аналіз «Простір-Продажі» передбачає регулярний аналіз, щоб гарантувати, що площа полиці, відведена ВТМ, відповідає її внеску у валовий прибуток. Нами розроблено календар акцій для ПП «Бролія» (табл. 3.4). Цей календар є планом просування й забезпечення фокусу на маржинальності й лояльності,

протидіючи загрозам з боку національних дискаунтерів. Календар розділений на квартальні цикли для оптимізації запасів та планування закупівлі.

Таблиця 3.4

### Планування маркетингової стратегії ПП «Бролія»

Місяць	Тема акції	Акцент програми лояльності	Активність ВТМ
Квартал 1 (січень – березень) – фокус на оновлення та економію. Стратегічна мета: стимулювання продажів після святкового спаду та зміцнення іміджу як вигідного локального лідера; головний продукт – бакалія, консерви, ВТМ з довшим терміном придатності.			
Січень	«Ощадливий Старт»	Подвоєння балів за покупку на суму понад 1000 грн.	Акція 1+1=3 на всі ВТМ крупи та консерви.
Лютий	«Тепло та Затишок»	Спеціальні пропозиції (знижки 10%) на товари-замінники, які часто купують клієнти, що вже купували ВТМ.	Презентація нових ВТМ у категорії чаю/кави (високомаржинальні).
Березень	«Весняне Очищення»	Бонусні бали за купівлю будь-яких 5 одиниць ВТМ.	Промоція ВТМ у категорії побутової хімії (висока маржа, менша конкуренція з боку FMCG-гравців).
Квартал 2 (квітень – червень) – фокус на свіжості та асортименті. Стратегічна мета: посилення позиціонування як «Фермерський куточок» (як частина диференціації) та підтримка сезонних товарів, головний продукт – сезонні продукти харчування, продукти для пікніка, напої (ВТМ).			
Квітень	«Готуємося до Великодня»	Спеціальні ціни для преміум-рівня на ключові товари (м'ясо, яйця, борошно) та ВТМ.	Презентація ВТМ борошна, цукру, олії (з фокусом на ціну).
Травень	«Вихідні на природі»	Нарахування додаткових балів за чеки, що містять товари для пікніка та ВТМ напої/снеки.	Промоція ВТМ напоїв та соусів, розміщення їх на торцевих стелажах.
Червень	«Літні знижки»	Розіграш серед членів програми лояльності, які купують локальні/фермерські товари (W-O стратегія).	Акція «2 за ціною 1» на ВТМ з коротким терміном придатності (для управління запасами).
Квартал 3 (липень – вересень) – фокус на локальному та канікулах. Стратегічна мета: підтримка лояльності в період відпусток та просування місцевої продукції, головний продукт: консервація, шкільні товари, сезонні овочі та фрукти.			
Липень	«Місцеві Герої»	15% знижка на будь-яку ВТМ при купівлі Місцевого Хліба чи іншого локального продукту (W-O).	Розширення асортименту ВТМ (соління, заморожені ягоди) з агресивним розміщенням.
Серпень	«Підготовка до Школи»	Спеціальний «Шкільний Бонус» (300 балів) за купівлю товарів із шкільного асортименту.	Промо-акція ВТМ соків, води та недорогих снеків (для ланч-боксів).
Вересень	«Осінь Консервація»	Нарахування подвійних балів на товари, що використовуються для консервації (оцет, банки, цукор).	Масштабна промоція ВТМ у категорії бакалія (високий попит на зберігання).
Квартал 4 (жовтень – грудень) – фокус на прибутку та святах. Стратегічна мета: максимізація прибутку та середнього чека у найактивніший торговий період, головний продукт: преміальні продукти, кондитерські вироби, напої.			
Жовтень	«Жовте Листя – Великі Чеки»	Річний звіт для преміум-рівня про економію та пропозиція підвищити рівень.	Фокус на ВТМ у категорії кондитерських виробів та солодоців (висока маржа).
Листопад	«Чорна П'ятниця»	Спеціальна цільова знижка для преміум-клієнтів на ВТМ, що конкурує з АТБ.	Агресивна ціна на 3-5 найбільш популярних ВТМ для залучення трафіку.
Грудень	«Різдвяний стіл»	«Подарункові бали» за купівлю дорогих товарів, активація балів для використання в січні.	Святкова упаковка ВТМ та розміщення ВТМ напоїв і закусок у прикасовій зоні.

Джерело: власні дослідження.

ВТМ має отримувати більше місця, ніж її частка в обсязі продажів, оскільки її внесок у прибуток вищий. Об'єднуючи стратегії ВТМ, програму лояльності «Бролія ПЛЮС» та необхідність підвищення рентабельності, Стратегічне застосування календаря включає контроль маржі (усі акції спрямовані на ВТМ – 30% маржі) або товари-«зірки» (за категорійним менеджментом), що забезпечує зростання прибутку, а не просто обсягу; захист від конкуренції (система рівнів лояльності та персоналізовані пропозиції створюють бар'єр для переходу клієнтів до АТБ чи ФОРА); використання сили (календар використовує високу виручку для проведення масштабних, але контрольованих акцій).

Метод експертної оцінки та моделювання на основі потенційної купівельної спроможності населення дозволив зробити прогнозування результатів впровадження календаря в умовах ПП «Бролія» в Житомирському районі. Нами зроблено наступні припущення: населення м. Житомир – 250 тис осіб (такою ж є чисельність населення Житомирського району з урахуванням частини міста Житомира, яке тяжіє до ПП «БРОЛІЯ», та сільських громад); середньорічні витрати на FMCG – 18 тис грн. / особу (це є консервативна оцінка річних витрат на продукти харчування, напої та тютюнові вироби на одну особу в Україні на основі статистичних даних); виручка ПП «Бролія» становитиме 1,2 млрд грн. за нашими розрахунками загальний потенційний обсяг ринку FMCG у Житомирському районі становить 4,5 млрд грн.

Ринкова частка розраховується як відношення виручки ПП «Бролія» до загального потенційного обсягу ринку і становить 26,67%, що є високою величиною для окремого торговельного суб'єкта в умовах присутності національних мереж (АТБ, ФОРА, АШАН). Наша стратегічна позиція виходить з того, що ПП «Бролія» є ключовим регіональним лідером або, принаймні, одним із трьох найбільших гравців на ринку FMCG Житомирського району. Такий обсяг виручки підтверджує, що компанія є не просто «магазином біля дому», а великим гравцем, який обслуговує значну частину населення, а економія на масштабі є реальною конкурентною

перевагою, яку необхідно використовувати. Наш проєкт «Ефективність 2.0» передбачає цифрову трансформацію торговельних процесів та підвищення фондоозброєності праці. Його мета – комплексна реструктуризація бізнес-моделі ПП «Бролія» через інтеграцію інноваційних технологій, спрямована на подвоєння продуктивності праці (з 107,8 тис. грн до  $\approx 215,6$  тис. грн чистого доходу на 1 працівника) та зміцнення фінансової автономії (підвищення коефіцієнта автономії до мінімум 0,25) протягом наступних трьох років; а завдання: 1) провести технологічну модернізацію основних засобів для підвищення фондоозброєності праці мінімум на 40% (з 10,04 тис. грн до  $\approx 14,0$  тис. грн на працівника); 2) впровадити інтегровану систему управління запасами (WMS) для усунення надмірної ліквідності та оптимізації оборотних коштів; 3) розробити та запустити систему фінансової рекапіталізації, спрямовану на реінвестування чистого прибутку для підвищення частки власного капіталу в активах; 4) оптимізувати штатну чисельність та впровадити KPI-систему, жорстко прив'язану до чистого доходу та операційної ефективності, для боротьби з неефективним зростанням персоналу; 5) зростання частки високо-маржинальних категорій («Готові страви» та «Сиркова продукція») у загальному обсязі реалізації. Інноваційна спрямованість проєкту буде реалізована у три етапи:

Фаза 1 (фінансова стабілізація та аудит): перегляд системи преміювання, впровадження бюджетування інвестицій, закупівля першої черги обладнання (збільшення фондоозброєності), реінвестування прибутку.

Фаза 2 (цифровізація): впровадження менеджменту управління запасами (WMS) для управління складськими запасами, інтеграція даних про продажі та логістику для точнішого планування закупівель, навчання персоналу новим технологіям.

Фаза 3 (оптимізація та зростання): повне узгодження чисельності персоналу з новою технологічною базою, вихід на цільові показники продуктивності та фінансової автономії.

Впровадження Warehouse Management System з елементами AI/Machine Learning для прогнозування попиту на ключові категорії (особливо на корми для тварин та готові страви) дозволить знизити рівень «зайвих» запасів, які

спричиняють надмірну ліквідність, та збільшити оборотність капіталу. Закупівля сучасних торговельних та складських систем (роботизовані пакувальні лінії, сучасні холодильні установки з енергоефективністю класу А), які вимагають менше ручної праці та підвищують якість логістики, напряму вплине на зростання фондоозброєності. Перехід від традиційної оплати праці до системи, орієнтованої на чистий результат (EVA/KPI) усуне проблему зростання штату при падінні ефективності.

Результатом впровадження проекту стане зростання коефіцієнта автономії з 0,15 до 0,25 (зменшення фінансової залежності на 40%), зниження коефіцієнта покриття до більш раціонального рівня ( $\approx 5,0-7,0$ ) через переведення «ледачих» активів в інвестиції, зменшення частки витрат на персонал у структурі доходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Економічна ефективність проекту ПП «Бролія»

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2026	2027	2028	2029
Сума інвестицій, тис. грн	40,1	30,1	10,1	
Виручка від реалізації, тис. грн	423,52	467,03	584,42	730,5
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	381,23	428,63	496,83	599,03
Амортизаційні відрахування, тис. грн	8	8	8	8
Ставка дисконту, %	40	40	40	40
Грошові потоки, тис. грн	34,41	50,41	79,71	123,51
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-2,72	9,92	23,12	28,42
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-2,73	7,13	30,23	58,73
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%	-2,71	9,91	23,11	28,41
Дисконтовані вигоди, тис. грн	30,26	58,43	91,46	131,51
Дисконтовані витрати, тис. грн	48,19	47,86	32,33	22,24

Джерело: власні дослідження.

До операційних результатів проекту можна віднести збільшення продуктивності праці на 100% (до  $\approx 215,6$  тис. грн на 1 працівника), зростання фондоозброєності на 40%, зменшення зносу основних засобів та скорочення часу обробки замовлень. Соціальним ефектом проекту стане підвищення кваліфікації персоналу (замість неефективної фізичної праці працівники будуть перенавчені для роботи з WMS та «Smart» обладнанням, що підвищить їхню цінність на ринку праці). Інвестування в ОЗ спонукатиме поліпшення ергономіки та безпеки на робочих місцях, знижуючи ризик

травматизму й підвищуватиме мотивацію до праці й віддачу від реалізації маркетингової стратегії підприємства. Фінансова стійкість (зростання автономії) забезпечить довгострокову стабільність роботи підприємства, гарантуючи збереження робочих місць та високу доходність (табл. 3.6). Заміна застарілих основних засобів на нове обладнання з високим класом енергоефективності, особливо у холодильних та логістичних ланцюгах, знизить споживання електроенергії. Впровадження WMS та покращене прогнозування зменшить кількість помилкових замовлень та необхідність екстрених доставок, скорочуючи вуглецевий слід від транспорту. Точне управління запасами мінімізує псування швидкопсувної продукції (особливо «Готові страви» та «Свіжа риба»), скорочуючи обсяги харчових відходів.

Таблиця 3.6

### Оцінка економічної ефективності проекту ПП «Бролія»

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проекту, млн грн	80,0
Сума дисконтованого грошового потоку, тис. грн	58,71
Чиста теперішня вартість проекту, тис. грн	58,67
Термін окупності проекту, років	2,82
Внутрішня норма рентабельності, %	2,08
Коефіцієнт вигід/витрат, од.	250,2
Індекс прибутковості, од.	2,24

Джерело: власні дослідження.

Зростання продуктивності праці та продажів високомаржинальних товарів, разом із контролем над витратами на персонал, призведе до значного зростання чистого прибутку. Підвищення коефіцієнта автономії та зниження фінансової залежності покращить кредитний рейтинг ПП «Бролія», полегшуючи доступ до фінансування на вигідніших умовах. Комплексна цифрова трансформація та фінансова стабілізація призведуть до зростання капіталізації підприємства та його ринкової вартості. Отже, проект «Бролія. Ефективність 2.0» є життєво необхідним для фінансової стійкості та подальшого розвитку ПП «Бролія», обумовлених збільшенням прибутку та усуненням критичних фінансово-операційних ризиків. Висока віддача (NPV 58,6 млн грн та PI 2,23) дозволяють рекомендувати його до реалізації.

### Висновки до Розділу 3

1. Маркетинг еволюціонував від орієнтації на продукт до персоналізованої взаємодії з клієнтом через цифрові технології (стратегії маркетингу змінювались від продажу товарів через традиційні ЗМІ, врахування потреб клієнтів, емоційної та духовної замученості до персоналізація через великі дані, ШІ, ML). Індустрія 4.0 трансформує маркетинг завдяки технологіям: IoT, хмарні обчислення, великі дані, ШІ, блокчейн, цифрові двійники, метавсесвіт. Цифрові технології дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, створювати нові продукти, підвищувати лояльність, оптимізувати бізнес-процеси. Сталий розвиток та цифровізація є ключовими для сучасного бізнесу, особливо в контексті Цілей сталого розвитку ООН (ЦУР 8 і 9). Малі та середні торговельні підприємства стикаються з труднощами впровадження технологій через обмежені ресурси, особливо в країнах, що розвиваються. Суспільство 5.0 передбачає гармонійне поєднання технологій та соціальних відносин, де інновації сприяють стійкому розвитку.

2. Без інвестицій у модернізацію та фінансову реструктуризацію підприємство не зможе конвертувати зростання штату у зростання прибутку, що зрештою призведе до поглиблення фінансової кризи. Проєкт забезпечує збалансоване зростання за рахунок підвищення внутрішньої ефективності та стійкості. Для оцінки економічної ефективності проєкту застосовується метод дисконтованих грошових потоків (NPV) з урахуванням високої ризикованості бізнесу (коефіцієнт автономії 0,15).

## ВИСНОВКИ

1. Висока виручка та позитивний прибуток ПП «Бролія», досвід якого є базовим для дослідження маркетингових стратегій у сфері торгівлі, дає підстави стверджувати, що вони створюють фінансову подушку та дають переговорну силу (економія на масштабі) з постачальниками. Це найважливіші внутрішні переваги. Фокус на FMCG (продуктах харчування) забезпечує стабільний попит навіть під час економічних спадів, що мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями ринку. Достатній кадровий ресурс є потенційною перевагою у сфері сервісу, якщо інвестувати у його навчання. Сильні сторони свідчать про та ресурси для стратегії зростання.

2. Слабкі сторони є критичними обмеженнями для довгострокової стійкості. Низька рентабельність – це центральна проблема підприємства. Вона робить бізнес вразливим до будь-якого зовнішнього шоку (зростання цін, посилення конкуренції). Низький «запас міцності» означає, що стратегія підвищення маржі є не просто бажаною, а критично необхідною. Відсутність спеціалізації ускладнює формування унікальної ціннісної пропозиції. Це робить ПП «Бролія» легкозамінним для клієнта, який може легко перейти до найближчого дискаунтера. Залежність від одного регіону є високим ризиком (наприклад, у випадку локального економічного спаду або появи великого конкурента). Слабка сторона низької рентабельності знецінює перевагу високої виручки. Стратегії спрямовані на підвищення маржі.

3. Можливості є вектором розвитку для подолання слабостей. Власні торгові марки – це найкраща можливість для прямого вирішення проблеми низької рентабельності. ВТМ дозволяють контролювати собівартість та ціноутворення, значно збільшуючи маржу. Цифровізація (E-commerce) надає можливість диверсифікувати канали продажів і послабити залежність від фізичних точок, що частково нівелює слабкість регіональної концентрації. Використання сили (великий обсяг закупівель) для реалізації цієї можливості дозволяє знизити COGS, що є другим за важливістю кроком для підвищення рентабельності. Отже, є чіткі шляхи для капіталізації на сильних сторонах і коригування слабких (особливо через ВТМ).

4. Загрози є реальними ризиками, які можуть швидко поглинути низьку маржу. Агресивна конкуренція – це найбільша зовнішня загроза. Вона прямо атакує слабкість низької рентабельності, оскільки великі мережі можуть дозволити собі «цінові війни», які смертельні для підприємства з 2,2% рентабельністю. Зростання операційних витрат (персонал, енергоносії) у поєднанні з низькою маржею створює ситуацію, коли будь-яке зростання витрат може спричинити збитки. Зниження купівельної спроможності у регіонально концентрованому бізнесі це швидко призведе до скорочення виручки. Загрози є терміновим стимулом для дій. ПП «Бролія» має негайно розробити захисні стратегії, щоб мінімізувати вплив зростання витрат та цінової конкуренції. Для ПП «Бролія» головний пріоритет – термінове підвищення операційної рентабельності для захисту від загрози конкуренції.

5. ПП «Бролія» концентрує свою стратегію на оптимізації операційної ефективності, глибокій інтеграції в локальні ланцюги постачання та забезпеченні стабільно високої норми прибутку. Наші ключові стратегічні напрямки сформовані з урахуванням динаміки ринку та необхідності створення стійкої конкурентної переваги. Замість просто «широкого асортименту», ми пропонуємо чітко сегментовану та оптимізовану товарну матрицю, яка забезпечує максимальне задоволення потреб цільового споживача при мінімальних складських витратах, фокус на високомаржинальних групах товарів та унікальних пропозиціях, динамічному ціноутворенні, орієнтованому на економіку покупця, забезпечуючи оптимальне співвідношення «ціна-якість» для нашого клієнтського ядра, а не просто «максимально доступні ціни». ПП «Бролія» не просто розвиває роздрібну торгівлю, а стратегічно посилює свою присутність як ключовий елемент регіональної дистрибуційної мережі. Прискорене впровадження системою управління складами та CRM-систем для підвищення швидкості обробки замовлень та персоналізації клієнтського досвіду. Це інвестиції, які безпосередньо впливають на зниження операційних витрат і підвищення лояльності. Забезпечення оплачуваної зайнятості для висококваліфікованого персоналу (замість «найбільший роботодавець») є основою для забезпечення високопродуктивної праці. Для ПП «Бролія» пропонуємо співпрацю з

українськими виробниками як стратегічний механізм зниження ризиків у ланцюгах постачання та забезпечення стабільної якості та свіжості продукції. Довгострокові контракти з ключовими регіональними виробниками гарантують мінімальні логістичні витрати та захист від валютних коливань. Сприяння локальним партнерам у стандартизації продукції для можливого виходу на нові міжнародні ринки – це формування потенційного додаткового джерела доходу для ПП «Бролія» у майбутньому. Фінансова стратегія підприємства має фокусуватися на рентабельності та оборотності.

б. На основі проведеного дослідження та економіко-математичного моделювання стратегічних ініціатив доведено критичну необхідність системної трансформації маркетингової діяльності вітчизняних торговельних організацій в умовах євроінтеграційного вектору розвитку, що вимагає гармонізації стандартів якості, обліку та впровадження принципів сталості. Встановлено, що ключовим механізмом реалізації стратегії розвитку ПП «Бролія» є Проєкт «Ефективність 2.0», який передбачає інтеграцію цифрової трансформації, фінансової стабілізації та сталості бізнес-процесів. Обґрунтовано, що імплементація передових логістичних технологій, зокрема системи управління складом, та використання покращеного прогнозування попиту забезпечує не лише оптимізацію операційних витрат, але й істотно мінімізує екологічні ризики (скорочення вуглецевого сліду від транспорту та зменшення обсягів харчових відходів), що корелює з концепцією соціально відповідального маркетингу. За результатами економіко-математичного моделювання підтверджено високий рівень інвестиційної привабливості запропонованих стратегічних заходів: а) проєкт характеризується позитивним значенням чистої теперішньої вартості – 58,67 тис. грн, індекс прибутковості – 2,24, встановлений термін окупності проєкту – 2,82 роки. Тому реалізація комплексної маркетингової стратегії, сфокусованої на цифрових інноваціях та сталому розвитку, забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні коефіцієнта автономії, поліпшенні кредитного рейтингу та, як наслідок, у значному зростанні чистого прибутку та формуванні довгострокової конкурентної переваги підприємства на висококонкурентному ринку рітейлу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанові Л.В., Холод В. В., Балабанові І. В. Стратегічний маркетинг: підручн. К.: ЦУЛ, 2025. 612 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств. URL: <https://surl.lu/shwnwp>.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Т.І. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №4 (14). С. 10–20.
4. Бойчук І. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. С. 34–38.
5. Брадулов П. О. Стратегія застосування інструментів Інтернет-маркетингу для B2B сектора. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 251-259. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_8\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_8_35)
6. Буняк Н. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип.23. С. 22–29.
7. Бухта С. В., Шафалюк М. С. Стратегічні пріоритети маркетингу і розвитку спільнот споживачів сучасних брендів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 31-41. URL: <https://surli.cc/gngwjf>
8. Вікарчук О. Маркетингові інновації, як основні чинники конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: Матеріали ІХ Між нар. наук.-практ. конф.. 2015. С. 20-22. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/17407>.
9. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. №79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
10. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*, 2025. №1(30). С. 369–379. URL: <https://surl.li/wyzqax>
11. Гармонізація законодавства України щодо сталого розвитку із

стандартами ЄС. *4 Imagine Lawyers*. 2024. 20 листоп. URL: <https://surl.li/zjclfr>

12.Герзанич В. М., Ігнатюк К. О., Ігнатюк Д. А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92-96. URL: <https://surl.li/mtbysu>

13.Карпенко В., Костинюк С., Шейнер Б. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. *Академічні візії*. 2024. Вип.29. DOI: <https://surl.li/kdzipse>

14.Касянова Н. В., Загоруйко О. О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://surl.li/dmxufi>

15.Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf)

16.Коваль Н. В. Маркетингова стратегія розвитку торговельної організації. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 24 жовтня 2025 р.)* 2024. С. 35–37.

17.Коваль Н. В., Слюта В. В. Інноваційний механізм управління маркетинговими стратегіями торговельних підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. праць учасників ІV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспіранті, студентів (Житомир, 12 листоп. 2025 р.)*. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 170–172.

18.Коваль Н. В., Слюта В. В. Механізми активізації розвитку територіальних громад через активізацію бізнес-моделей та розвиток маркетингових стратегій підприємств в умовах економічної нестабільності. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: зб. праць учасників ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 6–7 листоп. 2025 р.)*. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 217–221.

19.Коваль Н. Роль підприємництва у відновленні економіки України на

засадах сталого розвитку. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 23–24 жовтня 2024 р.)* 2024. С. 34–36.

20. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк 340 с.

21. Кузьминчук Н. В., Писаревська Г. І., Ляшенко В. В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства *Економіка і суспільства*. 2023. №56. URL: <https://surl.li/oiwkuj>.

22. Лозинська О. І. Теоретико-методичні аспекти трансформації підходів до розроблення маркетингової стратегії банків в умовах діджиталізації економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1–2.(302–303). С. 86–99.

23. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30, № 1. С. 94–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2020\\_30\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2020_30_1_18)

24. Могилевська О. Ю., Сідак І.В. Стратегічні аспекти маркетингу в ІТ-індустрії. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 2. С. 30–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2020\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_2_5)

25. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111–118.

26. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка і суспільства*. 2024. №59. URL: <https://surl.li/oiwkuj>.

27. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *БізнесІнформ*. 2024. №9. С.450–456. URL: <https://surl.li/vijvvf>

28. Ординський В. І. Стратегія інтернет-маркетингу іт-продукту на ринку В2С. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 92–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_4_11)

29. Паскуда Т. В., Ефенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умо-

вах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://surl.lu/sucfmi>

30.Петрова І.Л., Дьячук І. В. Контент-маркетинг: навчально-методичний посібник: для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 075 «Маркетинг» освітнього ступеню «бакалавр» / І.Л. Петрова, І. В. Дьячук. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 30 с.

31.Плотнікова М. Ф., Назімов І. Г., Коваль Н. Проектний аналіз організації та удосконалення збутової політики підприємств. *Наукові читання – 2024*: зб. наук. праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 70–73.

32.Плотнікова М.Ф., Корінець С. С., Коваль Н. Перспективи формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства. *Наукові читання – 2025*: зб. наук. праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету, Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 53–57.

33.Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 117–129. URL: <https://surli.cc/obpgnv>

34.Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навч. посіб. для студ. спец. 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с. URL: <https://surl.lu/dwdiiw>.

35.Птащенко О. В., Куц Я. М. Стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 93-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2020\\_6\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2020_6_16)

36.Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88-93. URL: <https://surl.lu/xkfard>

37.Сагайдак М. П., Іщенко М. І., Гелевачук З. Й. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами.

*Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 64–68.

38. Сапінський О., Шинкаренко Н., Пілова К. Маркетинг у створенні стратегічних переваг на ринку послуг. *Економічний вісник*. 2021. №3. С. 115–122.

39. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник THEU*. 2008. №4, С. 125–133. URL: <https://surl.li/nkyvvz>

40. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 364 с.

41. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://surl.li/hglsyf>

42. Тараненко І. Маркетингові інновації в забезпеченні конкурентоспроможності: системний підхід. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип.2(45). С. 180–185.

43. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип.24. С. 75–85.

44. Харсун Л. І., Коваленко Ю. Ризики ланцюгів постачання підприємств торгівлі за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2022. №6(146). С. 49–62. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(146\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(146)04).

45. Храпкіна В. В., Брюшко Н. О. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://surl.li/zbciey>

46. Цибульський І. Р., Коваль Н. В., Масік Б. І. Оцінка ринку пива та ролі суб'єктів підприємництва на ньому. *Студентські наукові читання – 2023: зб. наук. праць Наук.-практ. кофн «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студ. наук. робіт*, Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 56–60.

47. Шевченко Т., Шевченко О. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://surl.li/hvbxyu>

48. Шпак Н. О., Кирилич Т. Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 2(7). С. 103–110.

49.Юдіна Н. В. Маркетинг в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс]: навч.-метод. комплекс дисципліни ОП «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 106 с.

50.Язвінська, Н. В. Стратегічний маркетинг. Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спец. 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.

## **ДОДАТКИ**