

УДК 658.86/87 : 339.3

Нянько В. М.¹, Балабанов А. О.²

¹ канд. екон. наук, доц.;

² викладач;

Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу в сучасних умовах є ключовим чинником його конкурентоспроможності, стійкості та ефективного функціонування на ринку. В умовах зростаючої нестабільності, зумовленої війсьними діями, економічними коливаннями, змінами споживчої поведінки, цифровізацією та посиленням конкуренції, торговельні підприємства змушені не лише підтримувати операційну діяльність, а й системно адаптувати управлінські підходи до нових ринкових реалій. За таких умов маркетинг трансформується у комплексну управлінську концепцію, що забезпечує узгодження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики зі стратегічними цілями підприємства та потребами споживачів.

Сучасне середовище функціонування торговельних підприємств характеризується високою мінливістю попиту, посиленням конкурентного тиску та ускладненням каналів взаємодії зі споживачем унаслідок цифровізації. За таких умов результативність маркетингової діяльності дедалі більше залежить не від окремих інструментів, а від того, яка управлінська логіка закладена в процеси прийняття маркетингових рішень.

Одним із базових підходів до управління діяльністю торговельного підприємства є системний підхід, у межах якого маркетингова діяльність розглядається не ізольовано, а як складова єдиної управлінської архітектури підприємства. Його сутність полягає у цілісному розумінні маркетингу як елемента, що перебуває у постійному взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом, фінансами, логістикою, управлінням персоналом та операційною діяльністю, а практична реалізація – в узгодженні стратегічних цілей із операційними маркетинговими програмами, бюджетами та показниками результативності.

У межах системного підходу особливого значення набуває координація між функціональними підрозділами підприємства, насамперед між маркетингом, продажами, логістикою та фінансами. Узгодження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики з логістичними можливостями й фінансовими обмеженнями забезпечує обґрунтованість маркетингових рішень і зменшує ризик фрагментарного управління. Завдяки комплексному баченню маркетинг виконує інтегруючу функцію, сприяючи стабільності управлінських рішень навіть в умовах нестабільного ринкового середовища, що, за твердженням С. Ю. Боліли, є необхідною умовою

ефективної діяльності підприємств ритейлу [2].

Водночас розвиток системного підходу в сучасних умовах дедалі більше поєднується з орієнтацією управління на споживача, що зумовлює поширення клієнтоорієнтованого (customer-centric) підходу. Його ключова ідея полягає у фокусуванні управлінських рішень на створенні, доставці та підтриманні споживчої цінності для цільових сегментів ринку. На відміну від традиційної орієнтації на внутрішні показники ефективності процесів (обсяги продажів, витрати, оборотність), клієнтоорієнтований підхід передбачає управління через призму клієнтського досвіду та поведінкових результатів, таких як повторні покупки, утримання клієнтів, зростання середнього чека, частоти відвідувань, рівень задоволеності та лояльності.

Для торговельних підприємств реалізація клієнтоорієнтованого підходу означає необхідність глибокої сегментації споживачів, ідентифікації ключових клієнтських груп і формування для них релевантних ціннісних пропозицій. Це включає адаптацію асортименту, цінових умов, сервісних стандартів і комунікацій до специфічних потреб і очікувань різних сегментів. Важливим аспектом клієнтоорієнтованості є також управління всіма точками контакту зі споживачем – як у фізичному торговельному просторі, так і в цифрових каналах, що дозволяє формувати цілісний і послідовний клієнтський досвід. Клієнтоорієнтований підхід дедалі більше орієнтується на показники, що відображають поведінку та сприйняття споживачів. У цьому контексті маркетингова діяльність стає інструментом довгострокового управління відносинами з клієнтами, а не лише засобом стимулювання короткострокового попиту. Дослідження Н. С. Косар та А. А. Вінтоняк підтверджують, що орієнтація на потреби споживачів сприяє зміцненню їхньої лояльності, підвищенню стабільності попиту та зниженню чутливості до конкурентного тиску на роздрібному ринку [4].

Не менш значущим є цифровий (digital) підхід до управління маркетинговою діяльністю, який базується на використанні цифрової інфраструктури та інформаційних технологій як управлінського контуру. Його ключовою особливістю є підвищення оперативності рішень завдяки цифровому збору даних, автоматизації частини маркетингових процесів і можливості контролю ефективності в режимі наближеному до реального часу. У цьому контексті digital-маркетинг необхідно розглядати як управлінську модель, що забезпечує: швидку комунікацію зі споживачами й оптимізацію витрат на просування на основі вимірюваних результатів. Як зазначають О. Г. Вдовічена, О. М. Дюгованець та І. В. Чернова, цифрові інструменти дозволяють підвищити точність роботи з цільовими аудиторіями, здійснювати контроль результативності заходів і раціоналізувати маркетингові витрати [3].

Логічним розвитком цифрової трансформації є багатоканальний підхід, який орієнтує управління на побудову безперервної взаємодії зі

споживачем у різних каналах та узгодження рішень між ними. Омніканальність у цьому випадку слід трактувати як управління єдиним клієнтським шляхом (customer journey), де ключовим завданням є синхронізація пропозиції, сервісних стандартів і комунікаційних повідомлень незалежно від каналу контакту. Такий підхід дозволяє зменшити «розриви» між каналами, підвищити довіру споживачів і забезпечити більш прогнозовані результати продажів. За твердженням О. В. Шимка, інтеграція точок взаємодії сприяє зростанню лояльності, частоти покупок і середнього чека [9], що робить омніканальність важливим інструментом підсилення конкурентоспроможності підприємств [6].

Окремої уваги потребує підхід щодо управління на основі даних (data-driven), що передбачає прийняття рішень не на інтуїтивних припущеннях, а на основі аналітики продажів, поведінкових даних і результатів маркетингових активностей. Його управлінська цінність полягає у підвищенні точності прогнозування попиту, обґрунтуванні рішень щодо розподілу ресурсів та можливості порівнювати альтернативні сценарії. Data-driven логіка формує замкнений управлінський цикл: збір даних → аналіз і сегментація → формування рішень → тестування → оцінювання ефекту → коригування. У працях С. Ю. Боліли наголошується, що управління на основі даних є чинником підвищення адаптивності та стійкості ритейлу в умовах нестабільного середовища [1; 2], оскільки дозволяє скорочувати часові лаги між зміною попиту та реакцією підприємства.

Поряд із цифровими й аналітичними моделями, важливою тенденцією є інноваційно-орієнтований підхід до маркетингового управління, який спрямований на впровадження нових технологій, форматів обслуговування та креативних рішень у сфері комунікацій і стимулювання збуту. Його сутність полягає у системному пошуку та апробації нових рішень, що забезпечують диференціацію підприємства та формують додаткову цінність для споживача. Як зазначають С. Ю. Боліла та А. Д. Мостова, маркетингові інновації дозволяють формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати привабливість бренду та посилювати позиції торговельного підприємства на ринку [1; 5]. У практичному вимірі інноваційно-орієнтований підхід реалізується через розвиток нових форматів взаємодії з клієнтами, удосконалення торговельного простору та застосування сучасних інструментів стимулювання збуту, що особливо актуально для підприємств ринку FMCG [7; 8].

Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу є комплексною системою управління, що забезпечує узгодженість ринкових вимог і внутрішніх можливостей підприємства. Використання маркетингу як управлінської концепції дозволяє торговельним підприємствам підвищувати результативність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у

довгостроковій перспективі.

Таким чином, сучасні підходи до управління діяльністю торговельних підприємств на засадах маркетингу доцільно розглядати як взаємодоповнювані управлінські концепції, що формують практичний «каркас» маркетингового менеджменту: системність забезпечує узгодженість рішень і ресурсів, клієнтоорієнтованість визначає цільову логіку створення цінності, цифровізація та омніканальність підвищують керованість взаємодії зі споживачем, data-driven підхід підсилює обґрунтованість рішень, а інноваційна орієнтація створює передумови довгострокової диференціації. Отже, це забезпечує підвищення результативності маркетингового управління та стійкості торговельного підприємства в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боліла С. Ю. Інноваційні підходи та новітні технології у вирішенні завдань у сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 51–60. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/513/480>
2. Боліла С. Ю. Маркетингові інструменти створення переваг підприємства сфери ритейлу за умов нестабільного середовища. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 18. С. 62–73. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/436/406>
3. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.
4. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1 (9). С. 50–59.
5. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59–68. DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-6.
6. Наумова Т., Кирильсва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
7. Сокол П. М., Мовчан А. О. Особливості стимулювання збуту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 78–82.
8. Чичуліна К. В., Скриль В. В. Стимулювання збуту в умовах конкурентного ринку. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 94–104. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3487](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3487)
9. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 462–468. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-462-468>