Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Кафедра «Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: **ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконала: студентка 2 курсу, групи БТЕз-1113м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»

ПРОЦЕНКО О.П

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОКОЛОВА Ю.О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАНКОВА А.Ю.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2024

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Маркетинг та логістика»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 075 Маркетинг

(код і найменування)

Освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Владислава ЛИФАР

«19» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

ПРОЦЕНКО Оксани Петрівни

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Трансформація маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану

керівник роботи к.е.н., доцент, СОКОЛОВА Юлія Олександрівна,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові,)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» жовтня 2024 року №406

2. Строк подання студенткою роботи 16 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові публікації, монографії, аналітичні огляди ринків, дані звітності ТОВ «Епіцентр К», веб-сторінка компанії, сторінки компанії у соціальних мережах, джерела мережі Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії торговельної компанії.

2. Аналіз передумов трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» під час воєнного стану.

3. Розробка рекомендацій щодо трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

18 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	СОКОЛОВА Ю.О., доцент	12.10.24	12.11.24
Розділ 2	СОКОЛОВА Ю.О., доцент	13.11.24	25.11.24
Розділ 3	СОКОЛОВА Ю.О., доцент	26.11.24	09.12.24
Нормоконтроль	КОЧНОВА І.В., ст. викладач	22.10.24	15.12.24

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Вибір теми	26.08.24-28.08.24
2	Обговорення тем дипломних робіт з керівниками	29.08.24-02.09.24
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	03.09.24
4	Видача завдання до дипломної роботи	04.09.24
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	05.09.24-13.10.24
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	14.10.24-21.10.24
7	Написання І розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	22.10.24-12.11.24
8	Написання ІІ розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	13.11.24-25.11.24
9	Написання ІІІ розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.24-08.12.24
10	Попередній захист дипломної роботи	09.12.24
11	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	10.12.24-15.12.24
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	16.12.24
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	23.12.24

Студентка _____ (підпис) Оксана ПРОЦЕНКО (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи _____ (підпис) Юлія СОКОЛОВА (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Трансформація маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану»: 101 с., 18 рис., 18 табл., 60 джерел.

Об’єкт дослідження – процес трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: індукції, дедукції, опису, систематизації, порівняння, узагальнення, графічні, стратегічного аналізу (SNW, SWOT, PEST, продуктовий аналіз, багатокутник конкурентоспроможності).

Результати та їх новизна. В роботі розглянуто особливості маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану, показано роль цифрових інструментів та омніканальності у трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії, проаналізовано діяльність найбільшого ритейлера в сегменті будівельних матеріалів України торговельної компанії «Епіцентр К», показано сильні та слабкі сторони, на основі чого запропоновано заходи трансформації маркетингової стратегії компанії в умовах воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи маркетингової стратегії торговельної компанії. Проведено аналіз передумов трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» під час воєнного стану. Розроблено рекомендації щодо трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану.

Ключові слова: ВОЄННИЙ СТАН, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ, РИТЕЙЛ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ТОРГІВЛЯ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ……..... 2
РЕФЕРАТ..... 5
ВСТУП..... 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ…… 9
1.1 Сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія» 9
1.2 Методика формування маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану..... 19
1.3 Цифрові інструменти та омніканальність у трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії ……..... 29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…… 38
2.1 Характеристика маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» …….. 38
2.2 Дослідження зовнішнього середовища реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»..... 47
2.3 Оцінка конкурентоздатності торговельної мережі «Епіцентр К» як передумови трансформації маркетингової стратегії …… 59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…….. 70
3.1 Розробка адаптаційних заходів в маркетинговій стратегії для збереження та залучення покупців..... 70
3.2 Використання цифрових технологій для трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії..... 78
3.3 Впровадження соціально-відповідального маркетингу в умовах воєнного стану ……. 85
ВИСНОВКИ..... 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 95

ВСТУП

В умовах воєнного стану бізнес-середовище України значно змінилося: економічні умови ускладнилися, ризики підвищилися, а рівень невизначеності результатів діяльності значно зріс. В таких умовах торговельні компанії стикаються із значними викликами, такими як зниження купівельної спроможності, порушення логістичних ланцюгів, зміна поведінки споживачів та зростання конкуренції на ринку. Все це призводить до втрати ефективності традиційних маркетингових підходів, а трансформація маркетингової стратегії стає не лише важливою, але й необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Здатність адаптуватися до нових умов та переорієнтувати стратегію дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність, утримувати лояльність споживачів та освоювати нові ринки. Урахування соціально-економічних особливостей воєнного часу, а також зміщення акценту на цифрові та гнучкі підходи до комунікації, дозволяють створити більш стійку маркетингову модель діяльності торговельної компанії.

Таким чином, дослідження трансформації маркетингових стратегій в умовах воєнного стану є вкрай актуальним для пошуку оптимальних рішень, які сприятимуть адаптації бізнесу до нових викликів та забезпечать його стабільний розвиток.

Сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія» розкрито в багатьох роботах українських та іноземних дослідників, зокрема в дослідженнях Буняк Н. М. [5], Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. [10], Ковальчук В.В. [11], Котлер Ф.[55], Надь Н.М. [19], Ніколайчук О. [21], Павлішина Н.М., Рясна Г.В. [24], Струк, Н., Капраль О. [32], Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. [39], Томпсон А., Стракланд Д. [58].

Окремим питанням розробки та реалізації маркетингової стратегії з урахуванням впливу різних чинників, зокрема цифровізації або світової пандемії, присвячені дослідження Андрющенко О.Б., Старенков Д.О. [1], Бойчук І.В. [4], Кендюхов О. В., Димитрова С. М. [9], Соколова Ю.О.,

Щербіна Т.Ю. [29], Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. [41].

Зв'язок між маркетинговою стратегією, конкурентним позиціонуванням та конкурентними перевагами підприємства показано в роботах Ансоффа І. [46], Асселя Х. [47], Портера М. [57], Хулей Г., Сондерс Дж., Пирсі Н. [35] та інших.

В останні роки в Україні почали активно досліджувати питання розробки маркетингової стратегії в умовах воєнних дій, що само по собі є значною новизною, оскільки жодне з існуючих досі досліджень, особливо іноземних вчених не розглядали цього питання. Серед українських дослідників слід назвати роботи: Шишпанова Н.О., Голіней В.Я. [40], Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. [41].

Об'єкт дослідження – процес трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія»;

- розібрати основні методики формування маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану;

- розглянути роль цифрових інструментів та омніканальності у трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії;

- охарактеризувати маркетингову стратегію ТОВ «Епіцентр К»;

- дослідити зовнішнє середовище в якому реалізується маркетингова стратегія ТОВ «Епіцентр К»;

- здійснити оцінку конкурентоздатності торговельної мережі «Епіцентр К» як передумови трансформації його маркетингової стратегії;

- розробити адаптаційні заходи в маркетинговій стратегії для збереження та залучення покупців;

- обґрунтувати використання цифрових технологій для трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії;

- розробити заходи впровадження соціально-відповідального маркетингу в умовах воєнного стану.

Для реалізації поставлених завдань в роботі використано методи: індукції та дедукції для дослідження сутності категорій, процесів та явищ; опису для представлення результатів досліджень; систематизації, порівняння та узагальнення даних для виявлення закономірностей стратегічного маркетингу в діяльності торговельних компаній на ринку України в умовах воєнного стану; графічні методи для представлення результатів дослідження; методи стратегічного аналізу (SNW, SWOT, PEST, продуктовий аналіз, багатокутник конкурентоспроможності) для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, джерела мережі Інтернет, дані компанії з відкритих джерел.

Результати дослідження магістерської дипломної роботи було опубліковано на Міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення» 23-24 травня 2024 р. у вигляді тез на тему «Маркетингова стратегія лідера ринку в умовах підвищених ризиків та невизначеності» [28].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія»

У сучасному світі постійно відбуваються зміни у ринковому середовищі. За таких умовах неможливо вести успішний бізнес без чітких цілей, оперативного та стратегічного планування. Складовою планування є розробка та реалізація маркетингової стратегії, спрямованої на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сьогодні більшість підприємств розробляють тільки основну стратегію – розвитку, але вона, як правило, не підкріплюється відповідним потенціалом для її реалізації. Це зумовлює необхідність формування стратегічного набору, складовою якого є стратегія маркетингу.

Стратегічний набір можна визначити як «…ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, які визначають напрямки всебічного розвитку підприємства у певний період часу та забезпечують досягнення його стратегічних цілей» [32]. З.Є. Шершньова визначає «стратегічний набір» як «…систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі» [38].

Стратегія маркетингу виходить із загальної стратегії підприємства, його місії, цілей та бажаних напрямків розвитку. Все це, в свою чергу міститься у стратегічному наборі, як показано на рисунку 1.1.

Вибір маркетингової стратегії та успіх її реалізації залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, зокрема: стану галузі, умови конкуренції, а також фактори, що характеризують конкурентоздатність підприємства, його ринкову позицію та потенціал. Стратегія відповідає цілям підприємства і ґрунтується на його ресурсах.

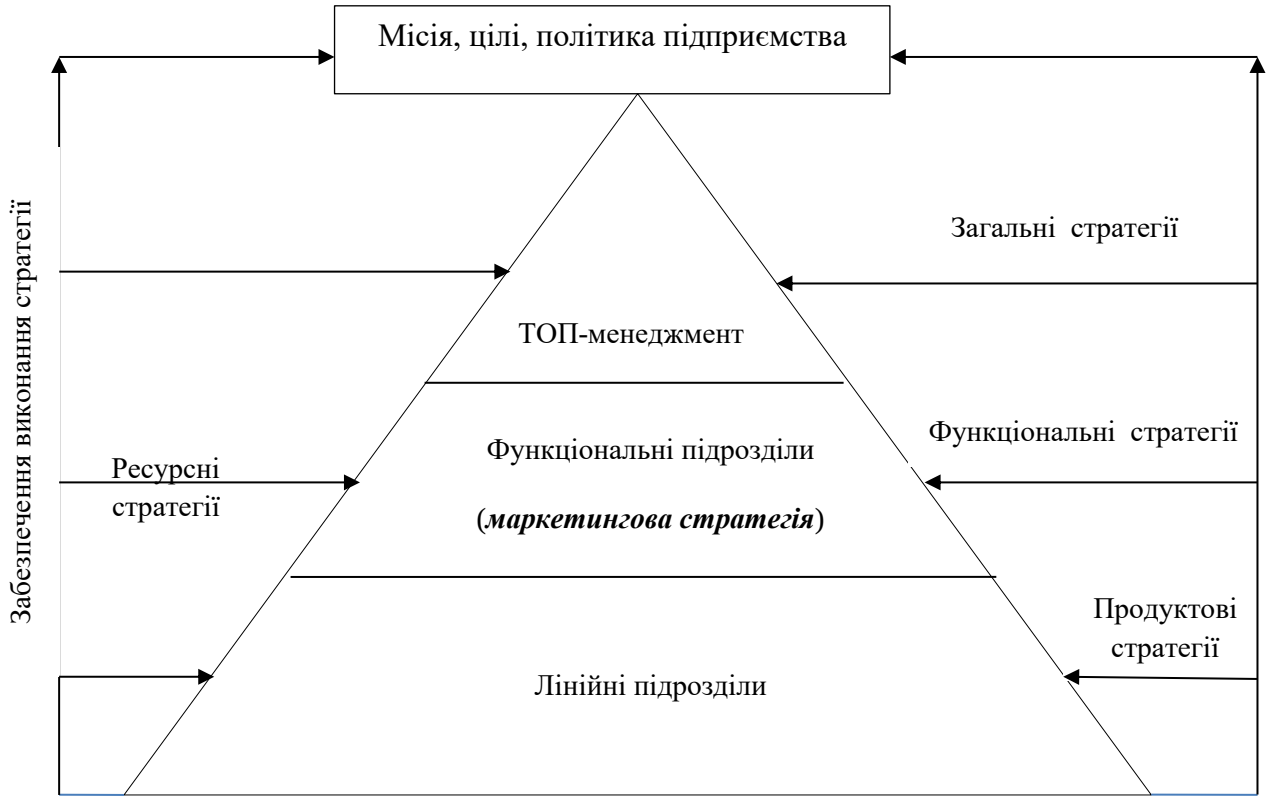

Рис. 1.1 Склад та ієрархія стратегічного набору підприємства та місце маркетингової стратегії (складено автором на основі [32, 38])

В наукові літературі існують різні визначення «маркетингової стратегії» та різні підходи до них, крім того часто використовуються дефініції «стратегія маркетингу» та «стратегічний маркетинг», які за своєю сутністю та змістом тотожні маркетинговій стратегії. Що стосується підходів до визначення маркетингової стратегії, то в літературі зустрічається понад десять, від філософського до ресурсного. Найбільш повну систематизацію підходів до розуміння маркетингової стратегії показану на таблиці 1.1 запропонувала О. Ніколайчук [21].

На основі аналізу існуючих підходів, О. Ніколайчук пропонує такі сутнісні характеристики маркетингової стратегії:

- узгоджується з місією та метою підприємства та орієнтована на довгострокові терміни;

- створюється як похідна від генеральної стратегії та забезпечує умови для досягнення маркетингових цілей;

Таблиця 1.1

Підходи щодо сутності трактування дефініції «маркетингова стратегія» *

Назва підходу	Автори	Змістовне наповнення	Заперечення щодо підходу
Філософський	Л. В. Балабанова [3], Т. О. Зайчук [8]	Сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку	Є надто узагальненим та не розкриває сутнісні характеристики даної дефініції
Програмний	С. С. Гаркавенко [6], А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [23], О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова [9], Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. [39].	Генеральна програма або план дій підприємства з метою досягнення маркетингових цілей	Стратегія не може бути планом, оскільки визначає основні орієнтири маркетингової діяльності підприємства. При реалізації маркетингової стратегії розробляються маркетингові плани. В свою чергу, стратегія зосереджена на пріоритетах і принципах ведення бізнесу, а план конкретизує ці напрямки
Організаційно-управлінський	Т. І. Лук'янець [13], Н. Куденко [12]	Логічна схема маркетингових заходів для виконання маркетингових завдань сталого розвитку	Загальним недоліком даного підходу є досить розпливчасте представлення маркетингових заходів, зосередження уваги на позиції підприємства, без урахування позиції споживача.
Організаційний	В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко, О. А. Виноградова та ін. [27]	Спосіб дій для досягнення маркетингових цілей	Не розкриває сутності й відмінності саме маркетингової стратегії
Стратегічний	І. Ансофф [46], Г. Ассель [47], Дж. Р. Еванс і Б. Берман [50]	Частина стратегічного управління	Підхід є не зовсім повним, оскільки залишаються поза увагою конкуренти, діяльність яких також враховується при формуванні маркетингових стратегій підприємства.
На основі комплексу маркетингу	Д. Хассі [52], Дж. О'Шонессі [56]	Комплекс програм маркетингу-мікс та його окремих елементів	Така позиція звужує маркетингову стратегію, адже елементи маркетинг-мікс є лише забезпечуючий аспект маркетингових стратегій
На основі ринкового потенціалу	Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі [35]	Забезпечення можливостей компанії на ринку	Можливості підприємства враховуються при формуванні маркетингової стратегії, але не є її сутнісною характеристикою
Ресурсний	О. Уолкер-молодший [60]	Ефективно розподілені та скоординовані ресурси	

* доопрацьовано автором на основі [21]

- виступає фундаментом для довготермінового й оперативного планування діяльності;

- в основу покладені потреби споживача, що також дозволяє прогнозувати майбутнє;

- має адаптивний та динамічний характер, що дозволяє підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та отримувати стійкість;

- є засобом досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби [21].

Також слід зауважити, що маркетингова стратегія не є тотожною плану, має розроблятися, враховуючи реакцію одразу всіх суб'єктів ринку та задоволення потреби суспільства в цілому, і розглядається як заздалегідь продуманий, логічно сформований перелік дій.

Наявність різних підходів до трактування сутності маркетингової стратегії свідчить про наявність різних її визначень як іноземними, так і українськими дослідниками маркетингу. Визначення маркетингової стратегії іноземними дослідниками змінювалися, розвивалися та трансформувалися впродовж останніх сорока років від Ф. Котлера та П. Друкера до сучасних авторів, які розглядають її через призму цифровізації та глобальних трансформацій. В таблиці 1.2 наведено деякі визначення маркетингової стратегії, які відображають її сутність у відповідності до розглянутих вище підходів.

У дослідженнях сутності маркетингової стратегії в умовах невизначеності, ризиків та нових обставин, таких як глобальні пандемії, війни тощо, під маркетинговою стратегією пропонується «розуміти унікальну формулу ринкових дій кожного окремого підприємства, виходячи від розуміння його місії та місця на ринку» [29, с. 57]. Також маркетингова стратегія, сьогодні, має враховувати «зростання частки он-лайн послуг, пов'язаних з виробництвом, здійсненням замовлень та покупок; технології, що дозволяють здійснювати маркетингові функції набагато ефективніше та точніше ніж раніше; надання споживачами переваги он-лайн формам торгівлі, дедалі

частіші звинувачення у бік маркетингу через нав'язування товарів та послуг, створення штучного попиту та пропозиції, виробництва непотрібних товарів; прагнення споживачів до балансу між роботою, родиною та відпочинком; необхідність пошуку нових бізнес-моделей, які включатимуть дистанційну роботу, нові стратегії закупівлі ресурсів, інноваційні технології розподілу та комунікацій» [29, с. 57].

Таблиця 1.2

Приклади визначення дефініції «маркетингова стратегія у відповідності до існуючих підходів*

Автор/джерело	«Маркетингова стратегія – це…»	Підхід
Д. Хемел та С.К. Прахалад [51]	«…стратегічний намір або бачення того, що бажає досягти підприємство в найближчому майбутньому»	Філософський
Т. Левітт [54]	«…необхідну умови виживання підприємства на ринку»	
Л.В. Балабанова [3]	«…основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей».	
С. Гаркавенко [6]	«….ґрунтовний план досягнення цілей та завдань підприємства»	Програмний
Digital-агенція SendPulse [15]	«….добре продуманий план, який включає заходи для перетворення потенційних клієнтів в існуючих та досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, на основі розуміння потреб споживачів, вибір каналів комунікації та розвиток конкурентної переваги».	
Ф. Котлер [55]	«…процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей»	На основі комплексу маркетингу, організаційний
Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі [35, с.39]	«…засіб забезпечення відповідності можливостей підприємства умовам ринку, в яких воно здійснює свою діяльність, не лише на даний момент, але і в майбутньому»	Забезпечення можливостей компанії на ринку

* складено автором на основі [11]

Отже, науковці по-різному підходять до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія», розглядаючи її як стратегічний вектор діяльності суб'єкта господарювання, план дій, система заходів, засіб досягнення цілей. Часто визначення маркетингової стратегії є дискусійними та ситуативними, але всі дослідники сходяться на її виключній важливості для успіху на ринку.

Для розуміння змісту маркетингової стратегії необхідно дослідити види маркетингових стратегій за різними критеріями. Узагальнено класифікація маркетингових стратегій показана на рисунку 1.2.

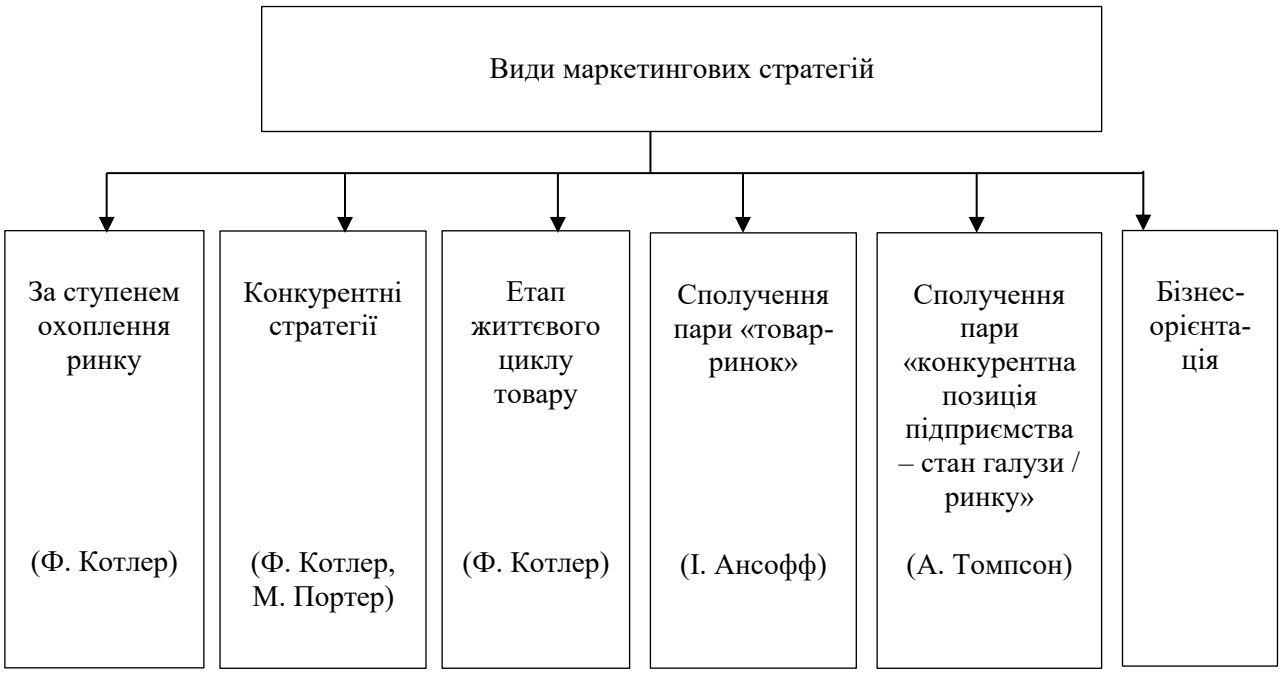

Рис. 1.2 Класифікація маркетингових стратегій різними дослідниками [складено автором]

Найбільша кількість критеріїв класифікації маркетингових стратегій представлено в роботах Ф. Котлера, який поділяє їх за:

- ступенем охоплення ринку (масового, диференційованого, сфокусованого та індивідуального маркетингу);
- маркетингові конкурентні стратегії (лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника, нішера);

- за етапами життєвого циклу товару від впровадження на ринок до виходу з ринку;
- за інструментами комплексу маркетингу (товарна, цінова, розподілу, комунікації);
- за функціями маркетингу (цільового ринку, сегментування, позиціонування) [55].

М. Портер також класифікує маркетингові стратегії за критерієм конкуренції:

- низьких витрат;
- диференціації;
- фокусування [57].

І. Ансофф в своїй матриці «товар-ринок» запропонував класифікувати маркетингові стратегії у відповідності до сполучення пар новизни ринку та товару для компанії, рівня витрат для підприємства та ступеня ризикованості стратегічних дій:

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту;
- стратегія диверсифікації [46].

Класифікувати маркетингові стратегії підприємства можна на основі пари критеріїв «конкурентна позиція підприємства – стан галузи/ринку» [46]. Конкурентна позиція підприємства може бути:

- лідера;
- компанії «другого ешелону»;
- слабкі компанії/аутсайдери.

Стан галузі залежить від багатьох чинників, зокрема від етапів життєвого циклу галузі. Відповідно до цього критерія виділяють наступні маркетингові стратегії:

- для лідера ринку – стратегії диференціації, спрямовані на досягнення переваги в якості товару; скорочення витрат, злиття та поглинання

конкурентів, вихід на міжнародні ринки; фокусування на створенні та розробки сегментів, що зростають; диференціація за якістю та інноваціями;

- для компаній «другого ешелону» – пошук нових сегментів споживачів та нових способів використання товару; скорочення асортименту, удосконалення виробничого процесу; стратегія вакантної ніші; стратегія іміджу;
- для слабких компаній – стратегії знижених цін для приваблення на ринок покупців чутливих до зміни ціни; ліквідація малоефективних підрозділів; стратегія вакантної ніші.

Ще однім критерієм класифікації маркетингових стратегій є бізнес-орієнтація підприємства:

- орієнтація на продукт;
- орієнтація на ринок;
- орієнтація на залучення інвестицій та зростання.

У випадку орієнтації бізнесу на продукт, коли ціллю є удосконалення якості продукту, інтенсифікації розподілу і просування, або скорочення витрат виробництва, маркетингова стратегія спрямовується на зростання продажів та максимізація прибутку, переважають складові стратегії розподілу, просування, цінова стратегія.

Якщо бізнес орієнтується на ринок та споживача, маркетингова стратегія будується на відносинах з клієнтами, формування лояльності споживачів, їх прихильності, управління поведінкою споживача.

Найскладніша маркетингова стратегія, яка спрямована на створення цінності, що дозволить не лише здійснювати продажі продукції, охоплювати велику частку ринку за рахунок відомого бренду, але й створювати додаткову капіталізацію компанії, підвищуючи її ринкову вартість, залучаючи інвестиції.

Традиційні маркетингові стратегії, зокрема товарна і цінова стратегії дозволяють позиціонувати підприємство на певному ринку, розподільчо-збутова стратегія зумовлює ефективність реалізації його товарів і послуг, а

комунікативна – сприяє формуванню та підтримці іміджу як продукції, так і підприємства загалом [4].

Сучасні умови ведення бізнесу до класичних класифікацій маркетингових стратегій вимагають використання класифікації, пов'язаної із середовищем ведення бізнесу: он-лайн чи офлайн середовищі.

Для он-лайн середовища розробляється інтернет-маркетингова стратегія, яку також можна класифікувати за каналом просування, а саме:

- стратегія СММ;
- стратегія контент-маркетингу;
- стратегія контекстної реклами;
- стратегія таргетингу;
- стратегія SEO;
- інфлюєнс-маркетингова стратегія;
- стратегія e-mail розсилок тощо.

Перелічені класифікації в повній мірі характеризують зміст маркетингових стратегій та дозволяють зрозуміти всі можливі напрямки їх трансформації.

Розглядаючи зміст маркетингових стратегій Н.М. Павлішина та Г.В. Рясна розкривають основні характерні риси, притаманні маркетинговій стратегії:

- у процесі реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача;
- поняття стратегії треба співвідносити з поняттям розвитку, а сама стратегія є сукупністю змін, що визначають життєстійкість підприємства і збільшують ймовірність його виживання в умовах мінливого середовища;
- стратегія невіддільна від поняття мети та місії, яка у розвитку виступає як головний орієнтир розвитку, відображає тенденції зміни інтересів;
- стратегію неможливо відокремити від поняття прогнозування;

- стратегія є результатом осмисленого й аналітичного, точніше сказати, наукового передбачення майбутнього, реальності його досягнення, розуміння необхідного [24, с. 127].

Розглядаючи сутність стратегії не можна обійти увагою питання про вибір та зміну маркетингової стратегії. Так, Н.М. Буняк показує, що «у маркетинговому менеджменті не існує уніфікованої маркетингової стратегії, яка була б дієвою в різних умовах. Її вибір безпосередньо залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, етапу життєвого циклу, виробничого та маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, специфіки товарного асортименту, економічної, соціальної та політичної ситуації в країні тощо» [5, с. 26], що й було показано вище в аналізі класифікації маркетингових стратегій.

Маркетингові стратегії дозволяють вивчати існуючу ринкову ситуацію і конкретизувати перспективні напрями розвитку, розробляти маркетингові програми, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та визначення місця підприємства на товарному ринку, розширення цільової аудиторії.

Отже, дослідження сутності та змісту категорії «маркетингова стратегія» дозолили визначити місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегічного набору підприємства та з’ясувати чинники, що впливають на її формування та трансформацію. Розглянуто різні підходи визначення сутності маркетингової стратегії, що дозволило систематизувати існуючі визначення дефініції та їх класифікації. Також запропоновано до традиційної класифікації маркетингових стратегій додати класифікацію в залежності від середовища ведення бізнесу та за каналами просування.

1.2 Методика формування маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану

Ринкове середовище будь-якого сучасного підприємства характеризується значною динамікою. В умовах повномасштабної агресії рф, воєнного стану, значного погіршення економічного середовища України та підвищених ризиків, маркетингова стратегія не може бути статичною та потребує постійного перегляду і за необхідності трансформації.

Торговельні компанії більше за виробничі залежать від кон'юнктурних чинників середовища, що робить їх маркетингову стратегію уразливою та вимагає від керівництва таких підприємств здійснювати додаткові кроки щодо її адаптації або трансформації у відповідності до змін поточної ситуації.

Формування маркетингової стратегії торговельної компанії – це процес створення і практичної реалізації певної програми, за визначеною методикою.

Методика формування маркетингової стратегії складається з декількох етапів, а саме: виявлення наявності проблеми, яка потребує вирішення, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка інструментів та заходів, реалізація, контроль результатів. В умовах, коли середовище та його умови змінюються швидкими темпами методика формування маркетингової стратегії має включати етап коригування (трансформації), що дозволить компанії адаптуватися та залишатися конкурентоздатною.

В умовах повномасштабних військових дій та воєнного стану маркетингова стратегія підприємства значно відрізнятися від стратегії мирного часу. В першу чергу, за умові воєнного стану та військових дій, які несуть ризики руйнування, втрати майна, порушення логістичних ланцюгів тощо, трансформація маркетингової стратегії підприємства є інструментом адаптації до нових реалій та забезпечення виживання.

Л.В. Шостак, Л.Г. Ліпич, В.О. Морохова, Н.С. Миронова наголошують, що «рівень впливу воєнного стану може бути різним та достатньо складним. Кожна компанія на такий вплив реагує по-різному, в залежності від своїх

пріоритетів, рівня конкурентоспроможності, ринків функціонування тощо. Розробка маркетингової стратегії в даному контексті значно ускладняється необхідністю моніторингу не лише ринків чи споживачів, але й конкретних умов та контексту функціонування самого бізнесу» [41].

Формування маркетингової стратегії в умовах воєнного стану необхідно здійснювати з урахуванням таких особливостей:

- зростання актуальності одних видів продукції, та зниження щодо інших;
- формування комунікацій, спрямовану на підтримку, надію, співпрацю та допомогу;
- рекламний контент має наголошувати на безпеці та взаємодії з брендом;
- зміни споживачів, їх потреб, «болю» та уподобань через складні умови;
- міграція споживачів;
- перехід в онлайн в багатьох сферах від навчання до корпоративних зустрічей.

Під впливом динамічних змін середовища та особливостей ситуації, які існують сьогодні в Україні неможливо сформувати маркетингову стратегію, яка буде ефективною протягом тривалого часу, а тому необхідно розробити алгоритм трансформації стратегії в залежності від дії чинників, що на неї впливають, галузі в якій підприємство здійснює діяльність, ризиків, географічного розташування тощо. Але, перш ніж перейти до пошуків точок трансформації стратегії, проаналізуємо основні етапи її формування.

На рисунку 1.3 наведено основні етапи формування маркетингової стратегії.

Перший етап формування маркетингової стратегії містить аналіз проблем, які виникають в діяльності підприємства, на основі чого визначаються стратегічні цілі його маркетингової діяльності.

Маркетингові цілі є похідними від цілей бізнесу та залежать від мети на напрямку діяльності підприємства на ринку: зростання частки ринку, підвищення попиту на продукт, підвищення в пізнаваності бренду та інші.

Також на цьому етапі розробляються більш детальні цілі маркетингу, пов’язані з окремими складовими: товаром, ціною, розподілом, комунікацією тощо.

Рис. 1.3 Традиційна послідовність етапів формування маркетингової стратегії (складено автором на основі [1, 5, 9-11, 24, 28, 29, 35, 41])

На другому етапі формування маркетингової стратегії здійснюється аналіз середовища підприємства, як зовнішнього, так і внутрішнього. Аналіз середовища виконується методами стратегічного аналізу, найбільш розповсюдженими з яких є:

- SWOT, PEST та SNW-аналізи, які дозволяють виявити та оцінити вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, виявити можливості та загрози, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його стратегічні переваги, важливі для розробки стратегічних альтернатив досягнення цілей маркетингу підприємства;

- методи аналізу продуктового портфелю підприємства – матриці BCG та GE, які дозволяють оцінити оптимальність портфелю бізнесів підприємства, їх конкурентоздатність та перспективи розвитку;

- методи аналізу конкуренції – «5 сил конкуренції» М. Портера, карта стратегічних груп А. Томпсона та Д. Стрікленда, аналіз ринкової влади, які дозволяють оцінити рівень та характер конкуренції на ринку, основні конкурентні сили, що діють у галузі та силу їх впливу на стратегічні можливості підприємства;

- методу аналізу ринку та споживачів, наприклад, сегментація, з метою визначення цільових сегментів ринку, їх оцінки;

- SPACE-аналіз, для з'ясування стратегічної позиції підприємства та вибору альтернативних стратегій розвитку.

Систематизація з'ясованих в результаті аналізу середовища чинників дозволяє розробити стратегічні альтернативи розвитку маркетингу. Для цього також використовують різні методики, зокрема;

- матрицю І. Ансоффа «товар-ринок», яка дозволяє обрати альтернативні шляхи розвитку підприємства і відповідні стратегії маркетингу;

- матриці вибору стратегій комплексу маркетингу, наприклад, цінової стратегії на основі показників «ціна-якість» продукції;

- матриці моделювання, метод сценаріїв тощо.

Під час розробки стратегічних альтернатив обираються не лише напрямки маркетингової стратегії, але й специфічні інструменти, їх комбінації, канали комунікації, майданчики реалізації стратегії, цільові сегменти тощо. Відповідно до здійсненого вибору здійснюється планування ключових показників ефективності.

Четвертий етап формування маркетингової стратегії полягає у плануванні ключових показників ефективності маркетингової стратегії:

- ринкові (частка ринку абсолютна та відносна, кількість постійних та нових клієнтів, лояльність);
- економічні (виторг, прибуток, середній чек, коефіцієнт повернення інвестицій відносно вкладень у маркетинг);
- комунікаційні (обізнаність, впізнаваність, охоплення, тональність, частка голосу, рівень довіри до бренду).

Реалізація стратегії – п’ятий етап формування маркетингової стратегії. На цьому етапі реалізуються заплановані заходи на обраних сегментах.

Шостий етап – оцінка та контроль результатів. Після реалізації стратегічних заходів відбувається збір контрольних показників та їх оцінка. Для цього підприємства можуть використовувати маркетинговий аудит, «який дозволяє здійснювати систематичне вивчення середовища, цілей, стратегій та діяльності підприємства з метою визначення проблем та можливостей, а також з метою вироблення пропозицій щодо складання плану дій спрямованих на підвищення ефективності маркетингу підприємства» [10].

Для оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії можна використовувати метод GAP-аналізу, який дозволяє порівняти заплановані та досягнуті результати.

На основі оцінки досягнутих результатів керівництво компанії може здійснити висновок про ефективність наявної стратегії. Додатково на цьому етапі можна здійснити оцінку уразливості стратегії та виявити критичні чинники її реалізації, які будуть використані для коригування стратегії.

Розглянута послідовність етапів формування маркетингової стратегії є ефективною в умовах стабільного середовища. Проблема більшості розглянутих інструментів та методик полягає у тому, що жодна з них не враховує чинників, які впливають на бізнес-середовище сучасної України. Підвищена ймовірність військових та інших ризиків, зміни, викликані подіями останніх років, пов’язаних з глобальною пандемією, ізоляцією, зміною бізнес-

моделей, поведінки споживачів, активною міграцією та зміною місця проживання споживачами, зміна ролей у родині споживачів, зміни у гендерній та віковій структурі споживачів, вимагають внесення змін в існуючий алгоритм стратегічного планування. Однак розробляти нову стратегію не завжди видається можливим, або потребує багато часу, що вимагає швидкої трансформації наявної стратегії.

Маркетингова стратегія може потребувати трансформацію на будь-якому етапі її формування та реалізації, як правило це викликано стратегічними змінами різного спрямування. Стратегічні зміни, що визначають необхідність трансформації маркетингової стратегії в сучасних умовах наведено на рисунку 1.4.

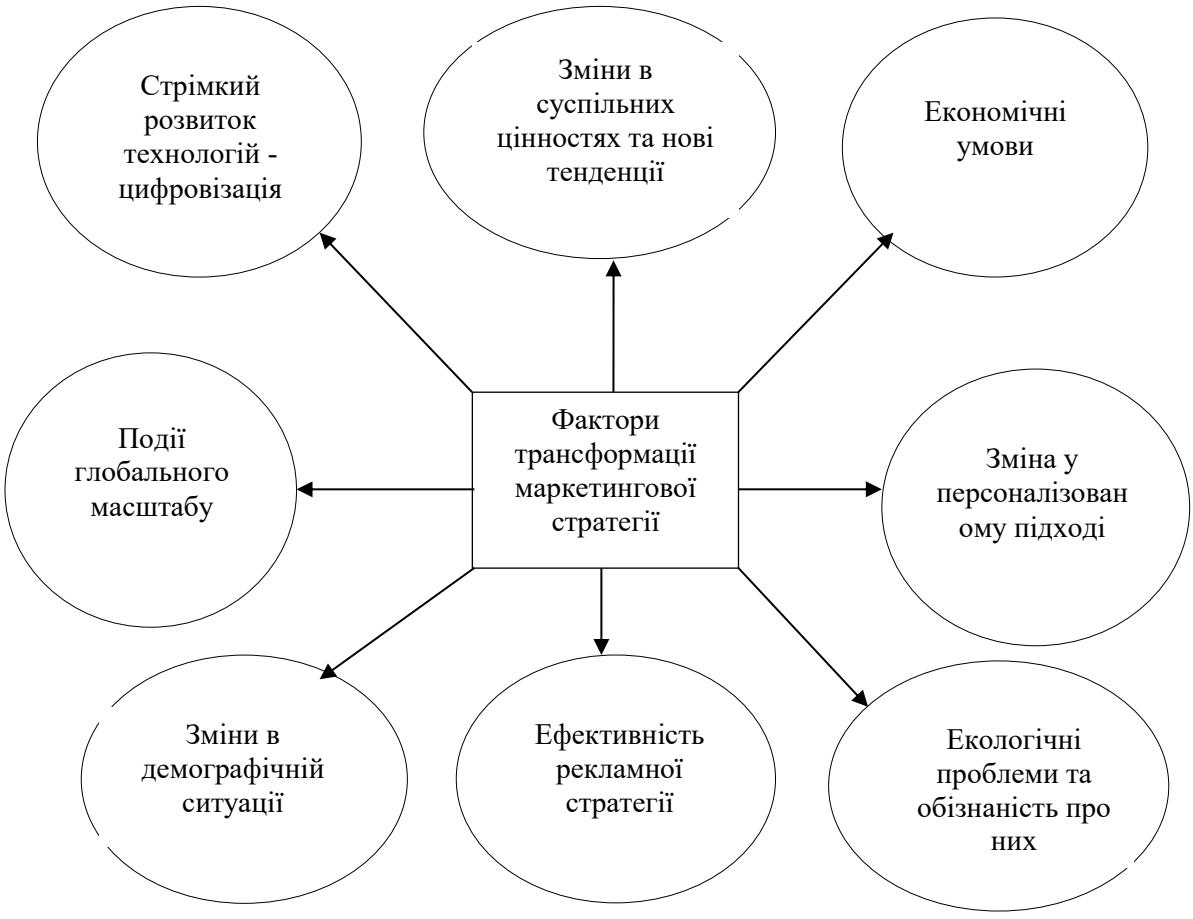

Рис. 1.4 Стратегічні зміни, що викликають необхідність трансформації маркетингової стратегії торговельного підприємства (складено автором на основі [2, 28, 29, 44])

Як можна побачити з рисунку 1.4 на маркетингову стратегію окрім традиційних чинників середовища, здійснюють вплив чисельні стратегічні зміни, зокрема цифровізація, події глобального масштабу (пандемій, геополітичні зміни, економічні проблеми), зміни у суспільних цінностях та рівні обізнаності про екологічні проблеми, зміни в демографічній ситуації (старіння населення, зростання чисельності населення в бідних регіонах світу та скорочення в багатих).

Для адаптації маркетингової стратегії торговельної компанії до стратегічних змін використовують такі заходи:

- маркетингові дослідження метою яких є аналіз змін поведінки, вподобань та очікувань клієнтів;

- використання відгуків та інсайтів клієнтів з різних точок контакту, щоб зрозуміти потреби та очікування, що змінюються;

- проведення опитування, фокус-груп для збору даних про настрої споживачів;

- використання підходу «адаптивна маркетингова стратегія» та циклів планування для швидкого внесення змін до стратегії;

- використання в сегментації ознак поточної поведінки та вподобань клієнтів;

- використання в маркетинговій стратегії цифрових технологій та інструментів, такі як чат-боти на основі штучного інтелекту, механізми персоналізації та платформи автоматизації маркетингу, які підвищують залученість клієнтів;

- використання каналів, які відповідають уподобанням цільової аудиторії, будь то соціальні мережі, електронна пошта, інфлюєнсери;

- використання аналітичних сервісів для відстеження ключових показників та виявлення закономірностей, які можуть потребувати негайного коригування (Similarweb, Serpstat, BuzzSumo тощо);

- безперервне навчання та адаптація персоналу;

- використання інновацій в розробці маркетингових програм;

- аналіз та оцінка ризиків, пов’язаних зі зміною поведінки споживачів;

- планування чітких ключових показників ефективності маркетингової стратегії;

- узгодження всіх аспектів маркетингової стратегії з етичними та сталими практиками для демонстрації соціальної відповідальності бренда.

Аналіз літератури дозволив з’ясувати ключові аспекти формування маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах динамічних змін середовища:

- персоналізація та підвищення взаємодії з клієнтом, що дозволяє підвищити ефективність та задоволеність клієнтів;
- використання великих даних для прийняття рішень;
- інтеграція соціальних медіа та мобільних технологій;
- використання штучного інтелекту та автоматизація процесів;
- вплив етичних аспектів [1].

Н.О. Шишпанова та В.Я. Голіней показують, що в умовах війни «гнучкість та адаптивність – ключові характеристики маркетингової стратегії. Тому, компаніям необхідно фокусуватися на потребах та цінностях цільової аудиторії, підтримувати емоційний зв'язок з нею, використовувати емоційний маркетинг та демонструвати соціальну відповідальність. Важливо також бути готовими до швидкого реагування на зміни ринкових умов та потреб аудиторії, співпрацювати з партнерами та використовувати гнучкі інструменти» [40]. Отже, дослідниці пропонують дещо інший підхід до розробки маркетингової стратегії та її трансформації, на основі її поділу на дві частини: аналітичної та product marketing kit [14, с. 69], що відображено в таблиці 1.3.

При цьому розробка маркетингової стратегії торговельної компанії в умовах воєнного стану повинна відбуватися за етапами наведеними в таблиці 1.4. В умовах воєнного стану, для трансформації маркетингової стратегії є важливим чітке формулювання цілей для досягнення формулювання змісту етапів наведених в таблиці 1.4, зокрема на основі методики SMART та SOSTAC.

Таблиця 1.3

Склад етапів розробки маркетингової стратегії в умовах війни*

Маркетингова стратегія	
Аналітична частина	product marketing kit
1. Аналіз ринку: дослідження розміру, динаміки, тенденцій та ключових гравців ринку, на якому планується діяти.	1. Позиціювання: чітке визначення того, чим компанія відрізняється від конкурентів, які потреби споживачів вона може задовольнити та яким чином.
2. Аналіз конкурентів: оцінка сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій та позиціонування.	2. Маркетингові інструкції: детальний план дій з запуску рекламних кампаній, визначенням їх змісту та цільової аудиторії.
Аналіз аудиторії: сегментація цільової аудиторії, визначення її потреб, поведінки та пріоритетів.	

* складно автором на основі [40]

Таблиця 1.4

Етапи та чинники трансформації маркетингової стратегії в умовах війни*

Етап	Чинник		
	Цільові аудиторії	Конкуренти	Підприємство
Глибоке дослідження ринку	Розуміння потреб, цінностей, очікувань та поведінки споживачів в умовах війни.	Оцінка впливу війни на динаміку попиту та пропозиції, поведінку споживачів, конкурентне середовище та макроекономічні показники.	Аналіз стратегій, позиціонування та маркетингових активностей.
Створення чіткої карти позиціонування та просування	Визначення оптимальних каналів та методів комунікації з цільовою аудиторією.	Формулювання чіткого та лаконічного USP, що відрізняє продукт/послугу підприємства від конкурентів.	Чітке позиціонування підприємства на ринку з урахуванням його сильних та слабких сторін, ресурсів та можливостей.
Планування та чітке визначення KPI			Визначення конкретних цілей, завдань, ресурсів, бюджету та часових рамок для реалізації маркетингової стратегії.
Тестування та адаптація	Врахування думок та відгуків цільової аудиторії для вдосконалення маркетингової стратегії. середовища.	Готовність до швидкого реагування на зміни ринкових умов, потреб аудиторії та конкурентного	Оцінка ефективності використовуваних маркетингових інструментів та методів.
Етичність та соціальна відповідальність	Ведення маркетингової діяльності з урахуванням етичних норм та принципів.		Участь у соціальних проектах та благодійній діяльності

* складно автором на основі [40]

Модель SOSTAC забезпечує структурований і системний підхід до розробки, реалізації та трансформації маркетингової стратегії торговельного підприємства. Опис моделі наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Зміст моделі SOSTAC під час формування маркетингової стратегії торговельного підприємства*

Елемент моделі	Зміст елементу
S («Ситуація»)	Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство – оцінка поточної позиції, аналіз конкурентів, виявлення галузевих тенденцій та розуміння потреб цільової аудиторії.
O («Цілі»)	Визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей: збільшення частки ринку, покращення впізнаваності бренду, збільшення продажів або розробці нового продукту
S («Стратегія»)	Розробляються плани досягнення поставлених цілей. Визначено ключові стратегічні напрямки, такі як підбір цільової аудиторії, визначення унікальних переваг, розробка позиціонування бренду.
TA («Тактика»)	Визначаються конкретні кроки та інструменти, які будуть використані для реалізації стратегії (рекламні кампанії, PR заходи, контент-маркетинг, використання соціальних мереж та інших маркетингових інструментів)
C («Контроль»)	Визначаються метрики та критерії успіху

* складно автором на основі [40]

Отже, проведений аналіз підходів та чинників до розробки та реалізації маркетингової стратегії в умовах воєнного стану дозволив виділити стратегічні зміни, що викликають необхідність трансформації маркетингової стратегії, зокрема розвиток технологій, цифровізація, екологічні чинники, військові чинники. Також розглянуто, як класичний підхід до визначення етапів формулювання стратегії, які є ефективними в звичайних умовах, але втратили свою актуальність під час війни, так і більш адаптований до турбулентного та високоризикованого середовища підхід. Останній ґрунтується на аналітичному баченні, product marketing kit, методиках SMART та SOSTAC.

1.3 Цифрові інструменти та омніканальність у трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії

Торговельні підприємства все частіше стикаються зі значними змінами у поведінки покупців, що вимагає пошуку нових шляхів формування задоволеності покупця та трансформації маркетингових стратегій, як обов'язкової умови виживання. Так, споживач бажає купувати товар он-лайн, але забирати в оф-лайн крамниці, або на пошті, або в пунктах видачі; обирати в крамниці, але купувати он-лайн; купувати он-лайн, але повертати до фізичної крамниці, перевіряти на сайті або в додатку наявність товару в конкретній фізичній крамниці. Покупець любить купувати, але не любить коли йому продають. Покупці дедалі частіше вимагають персоналізацію досвіду, що робить, для торговельних підприємств, обов'язковим використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання, щоб глибше зрозуміти поведінку й уподобання аудиторії.

Успішна трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства залежить від підходу, який існує на підприємстві щодо управління маркетингом. А.Н. Ахтоян виділяє три підходи: форматно-технологічний (формат торгівлі – технології маркетингу); інтеграційний (інтеграція маркетингових інструментів та рішень); складових середовища (табл. 1.6) [2].

Перший етап розвитку торгівлі (ритейл 1.0) пов'язаний з виробничою, товарною та розподільчою концепціями маркетингу, коли з'явилися перші універсальні магазини та найпростіші методи та технології просування. При цьому підприємства використовували одноканальну комунікацію – рекламу в місці продажу, або на радіо.

Перша трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства прийшлася на перехід від ритейлу 1.0 до ритейлу 2.0, коли з'явилися нові формати торгівлі – торговельні центри, а також нові управлінські рішення, що дозволили розширювати бізнес – розвиток

торговельних мереж одного торговельного бренду. Технології маркетингу все ще залишалися простими, але для комунікації зі споживачами вже паралельно використовували різні канали: телебачення, радіо, друковані ЗМІ тощо.

Таблиця 1.6

Методичні підходи до трансформації маркетингової стратегії на основі основних інструментів та технологій, що вона використовує*

Підхід до управління маркетингом торговельного підприємства	Етапи трансформації маркетингової стратегії торговельного підприємства				
	Ритейл 1.0	Ритейл 2.0	Ритейл 3.0	Ритейл 4.0	Ритейл *5.0*
Формат торгівлі – технології маркетингу	Універсальні магазини	Поява та розвиток торговельних центрів, їх концентрація та ріст, виникнення торговельних мереж	Старт інтернет-торгівлі	Діджиталізація	Зміна підходів в обслуговуванні через глобальні зміни
Інтеграція маркетингових інструментів та рішень	Одноканальні комунікації	Багатоканальні комунікації	Омніканальність		Нові рішення
Середовище	Прості технології	Прості технології	Цифрові технології		Нові рішення

* доопрацьовано автором на основі [2]

Друга трансформація маркетингової стратегії відбулася з появою інтернет-технологій та e-commerce, поширенням електроніки, комп'ютерів і гаджетів, коли ритейл 2.0 перетворився на 3.0. Стрімке зростання користувачів інтернету призвело до появи нових каналів та форм організації торгівлі (інтернет-магазинів, маркетплейсів тощо). Одночасно розвивалися нові канали комунікації, які базувалися на інтернет-технологіях (e-mail, соцмережі, реклама в пошукових мережах тощо).

Між ритейлом 3.0 та 4.0 значних трансформацій в маркетингових стратегіях же не відбувалося, але цифрові технології розвивалися стрімкими темпами, комунікації інтегрувалися, що змінювали і загальні підходи до

маркетингової діяльності в роздрібній торгівлі. В цей період виникають чисельні маркетплейси, розвиваються платіжні системи, знижуються ризики та зростає ефективність інтернет-покупок, все це вимагає від ритейлерів пошуку нових конкурентних переваг, технологій, шляхів розвитку.

Ритейлу 5.0 як такого ще не існує, але з огляду на значні зміни у глобальному зовнішньому середовищі, що пов'язані з пандемією COVID-19, яка суттєво змінила підходи до організації бізнесу в цілому, а також повномасштабна війна в Україні, яка призвела до руйнування звичних логістичних маршрутів, інфраструктури та змусила шукати нові підходи до організації бізнесу.

Одним з таких підходів є методика LEAN, що є концепцією ефективної стратегії управління бізнесом, мета якої створити максимально можливу цінність для клієнта, одночасно оптимізуючи витрати та ресурси компанії.

Принципи системи управління маркетингом на основі методики LEAN показано на рисунку 1.5.

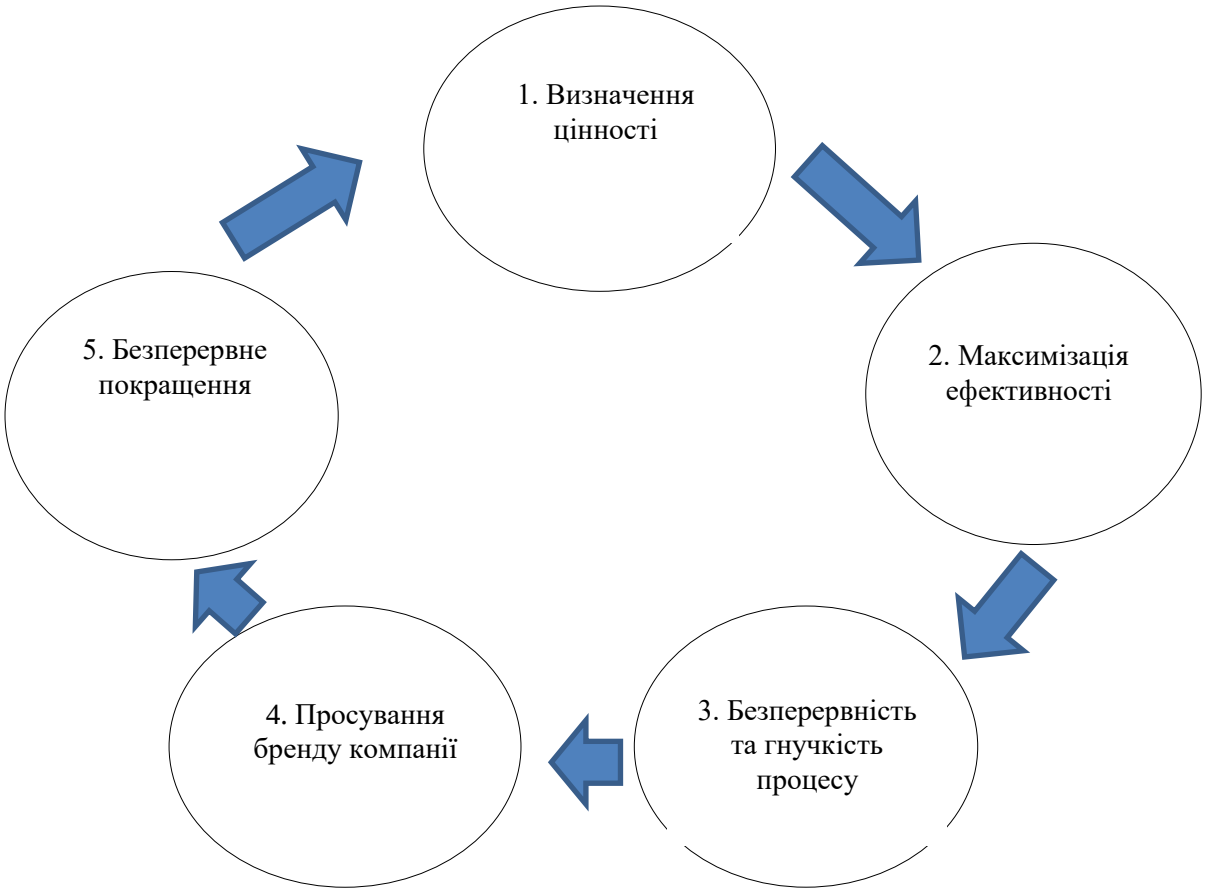

Рис. 1.5 Принципи системи управління LEAN [43]

Підходи на яких базується методика, представлена на рисунку 1.5, фокусуються на ефективному управлінні і мінімізації витрат торговельного підприємства. Згідно з цією методикою, існує 7 областей втрат:

а) надмірний рух – це стосується як людської діяльності, так і безцільного переміщення товарів, запасів, транспортних засобів всередині підприємства;

б) надмірне транспортування з місця на місце без конкретної мети;

в) мінімізація запасів, оскільки забагато запасів на складі може призвести до дорогої утилізації через, наприклад, падіння продажів;

г) зростання витрат через очікування черги;

д) непотрібна обробка – ця втрата може бути пов'язана, наприклад, з друкованими документами, які не створюють додаткової вартості для замовника;

е) надмірне виробництво / кількість товару в торговельному залі – стосується занадто високого навантаження машин, яке не відповідає поточному попиту;

ж) втрати від браку.

Основна ідея LEAN полягає в максимальному створенні цінності для клієнта при мінімізації витрат і врахуванні принципів ефективності.

Трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах війни, яка здійснюється в тому числі і за для мінімізації витрат може бути виконана завдяки інструментам цифровізації, які окрім нової цінності дозволяють створити омніканальність комунікації з клієнтом.

Омніканальність – це зведення в єдину систему всіх каналів комунікації зі споживачем. Практичне застосування для бізнесу – підвищення ефективності кожного з каналів та визначення найбільш ефективного для комунікації з клієнтом з точки зору фінансових витрат і отримання бажаного результату [42].

Омніканальність розглядається як надбудова над усіма каналами комунікації підприємства та дозволяє ефективно управляти ними. Вона також дозволяє створити безперервне та гнучке просування бренду підприємства.

Для торговельного підприємства можна виділити три взаємопов’язаних стратегічно важливих блоки, що формують його омніканальність – інтернет-сайт, органічний брендовий трафік та база даних клієнтів.

Омніканальність в роздрібній торгівлі дозволяє забезпечити безперервну взаємодію з покупцем і невідчутний перехід з одного каналу на інший, зберігаючи історію замовлень та комунікації з клієнтом, що дозволяє торговельному підприємству прогнозувати очікування покупця та ефективно працювати з проблемами, що виникають. На відміну від багатоканальності, яка використовує переваги технологій та надає торговельному підприємству задовольняти потреби клієнтів за допомогою зручного каналу комунікацій, але керуються окремо, омніканальний підхід дозволяє їх всі інтегрувати та створювати найкращий клієнтський досвід.

В межах омніканальності покупець може розпочати пошук товару на сайті підприємства, а закінчити оформлення покупки або, безпосередньо, у крамниці, або за телефоном, або за допомогою іншого каналу.

Важливою складовою омніканального підходу маркетингової стратегії є програми лояльності та цифрові інструменти маркетингу. На рисунку 1.6 показано інтеграцію різних цифрових каналів із CRM компанії для реалізації підходу омніканальності в маркетинговій стратегії підприємства.

Отже, як видно з рисунку 1.6, до CRM-системи торговельного підприємства інтегруються такі основні цифрові інструменти:

- веб-сайт компанії, який містить як установчу інформацію, так і каталог продукції і використовується для залучення трафіку покупців, формування обізнаності про бренд, продажів. Наявність веб-сайту дозволяє трансформувати стратегію торговельного підприємства шляхом зміщення торгівлі з оф-лайн середовища в он-лайн;
- наступним інструментом, який дозволяє трансформувати маркетингову стратегію є соціальні мережі. Для Українського ринку найбільш поширеними та актуальними мережами є Instagram, Facebook, Tik-Tok, YouTube, Twitter;

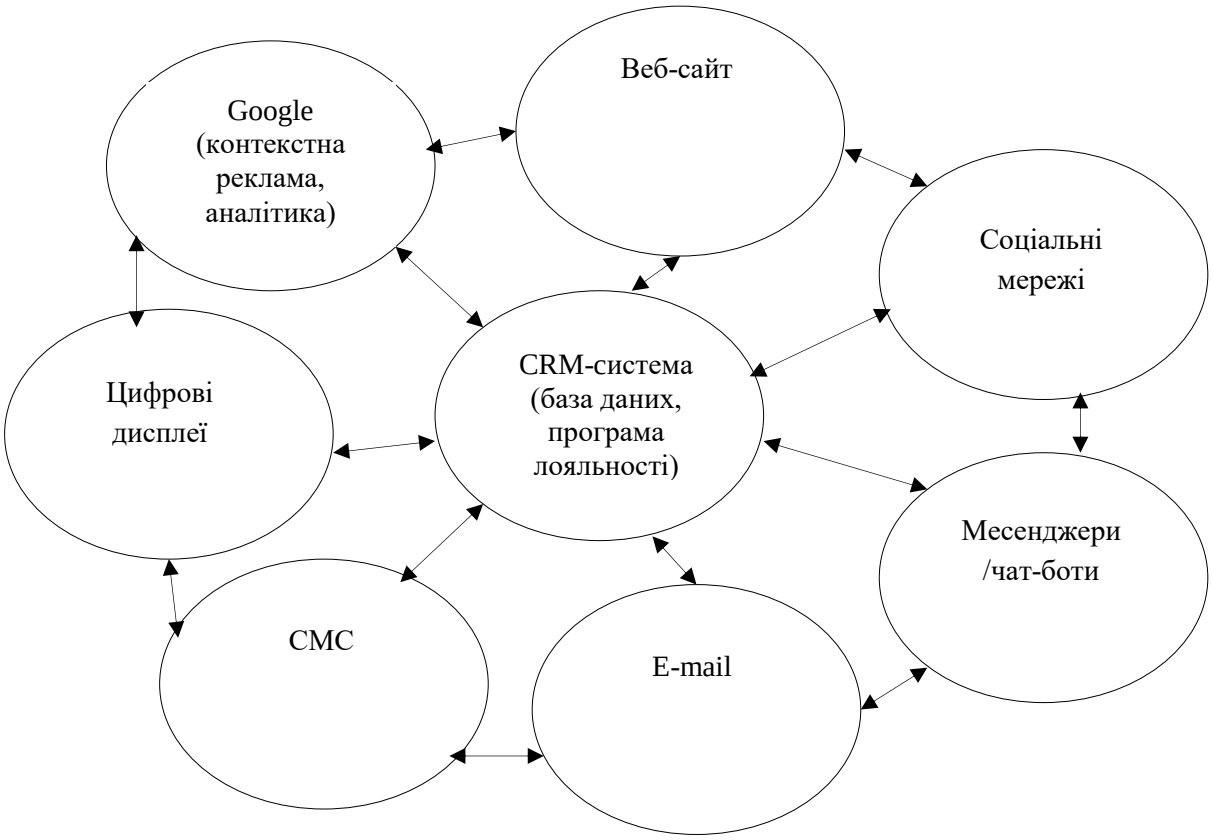

Рис. 1.6 Омніканальний підхід до побудови маркетингової стратегії торговельного підприємства

- месенджери (Telegram, Viber) дозволяють підтримувати безперервний зв'язок між клієнтом, підприємством, його соціальними мережами та сайтом. Також вони є плейсментом для побудови чат-ботів, які автоматизують спілкування і роблять його можливим 24/7;
- розсилки листів поштою також дозволяють формувати унікальну комунікацію з клієнтом, вмикати окремі тригери в потрібний час та у слушний момент;
- СМС повідомлення виконують ту саму роль, що і менеджери, але дозволяють охопити більше людей, оскільки враховують тих, хто не використовує Telegram, Viber;
- цифрові дисплеї дозволяють розміщати медійні оголошення, у вигляді зображень, аудіо та відео для кращого рекламного повідомлення. Їх

розміщують на веб-сайтах, платформах електронної пошти, соціальних медіа та будь-яких інших цифрових каналах у вигляді рекламних банерів;

- контекстна реклама Google – цифровий маркетинговий канал платного пошуку, що включає весь трафік веб-сайту, який надходить від платних оголошень у пошукових системах. Іноді він має назву маркетингова пошукова система (SEM) або плата за клік (PPC).

Застосування омніканального підходу дозволяє досягти:

- задоволеності покупців, оскільки єдиний послідовний підхід до комунікації у всіх існуючих каналах зміцнює їх довіру та підвищує задоволення від взаємодії з підприємством;

- підвищення лояльності, зокрема за рахунок організації якісного сервісу, що стимулює на повторні покупки;

- збільшення рівня утримання клієнтів та залучення нових;

- формування унікальних конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності, зокрема за рахунок вищого рівня обслуговування.

Всі перелічені підходи до трансформації маркетингової стратегії мають на меті створення додаткової цінності для клієнта в будь-який момент часу в будь-якій точці контакту, незважаючи на обставини.

Цифровізація та омніканальність дозволяють торговельному підприємству максимально наблизитися до покупця, посилюючи існуючи методи обслуговування, збагачуючи їх новим досвідом. Так, технологія самообслуговування, яка з’явилася у період ритейлу 2.0 з появою цифрових технологій дозволила надати, як в оф-лайн торгівлі, так і в он-лайні таких переваг:

- можливість уникати проблем із кількістю персоналу, пов’язані із динамікою попиту;

- підтримувати постійний рівень якості послуг, що надаються завдяки їх стандартизації;

- створення безпечного торговельного простору, що є особливо важливим в період пандемій, а відповідно і надання покупцям відчуття безпеки;

- зменшення черг;
- скорочення часу обслуговування;
- формування позитивних емоцій від можливості отримати повну інформацію про товар, поспілкуватися з експертами;
- відсутність нав’язливості в обслуговуванні;
- збереження історії покупок кожного окремого клієнта, що надає можливість створювати більш унікальну та персоналізовану пропозицію для кожного клієнта через програми лояльності або інші інструменти маркетингу.

На сьогодні в маркетинговій стратегії більшості торговельних підприємств України використовується технологія фіксованого самообслуговування – покупці можуть обрати або касу самообслуговування або звичайну касу з підтримкою касира. Втім в світі існують додаткові системи: Scan and Go, Mobile Scan and Go. Обидві передбачають повну відсутність касового обслуговування в процесі покупки, коли або за допомогою сканеру, або за допомогою мобільного пристрою покупця відбувається сканування штрих-кодів товарів а їх автоматична оплата за допомогою налаштованого банкінгу.

Розвиток цифрових технологій в роздрібній торгівлі привів до використання технологій Big Data для створення та реалізації маркетингової стратегії. Big Data дозволяють створити додаткову цінність для клієнта, що суттєво розширює можливості реалізації маркетингової стратегії за такими напрямами:

- підвищення рівня прозорості та доступу до даних, скорочення часу пошуку та обробки інформації;
- бізнес-інновації, продуктові інновації;
- прийняття рішень за допомогою автоматизованих алгоритмів;
- сегментація споживачів для таргетованого впливу на цільові аудиторії;
- скорочення витрат та зростання продуктивності.

Отже, підприємства роздрібної торгівлі України сьогодні діють в умовах турбулентного та високоризикованого середовища. І для того, щоб відповідати цим умовам, їм необхідно трансформувати маркетингову стратегію. Серед чинників, що вимагають трансформації маркетингової стратегії можна назвати світові пандемії, військові дії, зміну логістичних шляхів, інфраструктури, умов попиту та самого покупця. Сучасний споживач не купить продукцію, якщо вона не несе для нього додаткової цінності, а широке розповсюдження товарів на будь-який смак, переносить конкуренцію зі сфери виробництва до сфери торгівлі. І додаткову цінність для споживача вже мають створювати саме торговельні підприємства. Основними інструментами для створення додаткової цінності є програми лояльності, омніканальність, цифровізація. Таким чином саме вони повинні стати підґрунтям трансформації маркетингової стратегії торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ПІД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Характеристика маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Компанія ТОВ «Епіцентр К» є лідером українського ритейла в сегменті організованого ринку будівельних матеріалів і товарів для дому. Історія компанії перевищує двадцять років впродовж яких від звичайного будівельного гіпермаркету вона перетворилася на потужну мережу з 72 торговельних центрів.

Сьогодні ТОВ «Епіцентр К» частиною групи компаній «Епіцентр», яка об'єднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки ЦБМ «Осмолода» й логістичні потужності [25].

Основою будь-якої маркетингової стратегії підприємства є його місія та цілі. Місією ТОВ «Епіцентр К» є створення найсприятливіших умов для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.

Для реалізації своєї місії компанія постійно розвивається та розширяє свої можливості та асортимент, прагне до забезпечення високої якості продукції та високого рівня сервісу.

Стратегія маркетингу є частиною ділової стратегії компанії, яку виходячи з діяльності групи компаній «Епіцентр» можна визначити як стратегію інтегрованого зростання та утримання позицій лідера ринку. Структура групи компаній «Епіцентр» та місце ТОВ «Епіцентр К» в ній показано на рисунку 2.1.

Торговельна мережа «Епіцентр» складається з понад 72 торговельних центрів, 310 центрів видачи замовлень, 51 спортивного магазину та майданчику інтернет-торгівлі.

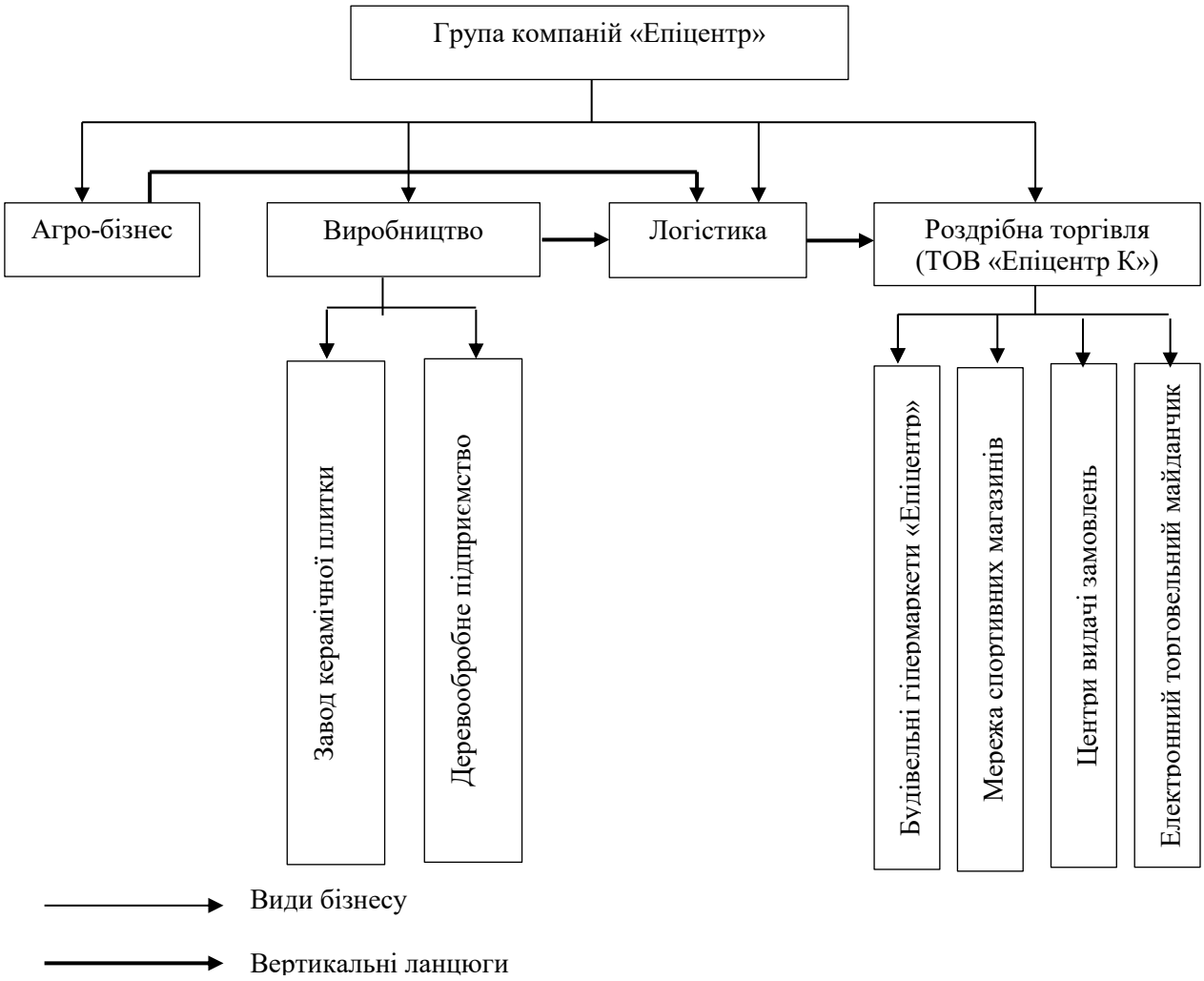

Рис. 2.1 Структура групи компаній «Епіцентр»
(складено автором на основі [25])

Компанія поступово відходить від концепції будівельних гіпермаркетів формату DIY, створивши власний унікальний формат, який не має аналогів у світі, а саме – shop-in-shop (галереї «Деко», «Центр Техніки», «Інтерспорт», E.PIC та інші). Shop-in-shop – це окремі торговельні острівці з власною айдентикою й оформленням, широким асортиментом, особливим зонуванням площ, спеціальним обладнанням та окремою системою роботи з постачальниками. З 2017 року окремі магазини стали відкриватися поза межами мережі «Епіцентр».

З оновленням формату торговельних закладів мережі відбувається розширення цільової аудиторії, з'являються нові сегменти. На сьогодні доля товарів для «будівництва» сягає лише 20%, а більшість споживачів обирають Епіцентр для покупок декоративних груп товарів, іграшок, канцелярії, продуктів харчування, зоотоварів, одягу та інших груп.

За даними компанії характеристики цільової аудиторії такі:

- молода аудиторія від 20 до 40 років – 44% відвідувачів;
- родини з дітьми – 63% відвідувачів;
- люди з власним авто – 66% відвідувачів;
- жінки – 39% покупців [20].

Для розуміння потенціалу розвитку компанії та його маркетингової стратегії необхідно чітко розуміти яким внутрішнім потенціалом вона володіє. В таблиці 2.1 наведено основні організаційно-економічні характеристики компанії ТОВ «Епіцентр К», які є потенціалом трансформації її маркетингової стратегії.

Таблиця 2.1

Складові внутрішнього потенціалу маркетингової стратегії компанії ТОВ «Епіцентр К» за даними 2023 р. *

Складові внутрішнього потенціалу компанії	Значення показника
Кількість торговельних центрів	72
Центри видачи замовлень	300
Торговельна площа, млн кв.м.	2,2
Кількість співробітників, тис. ос.	38
Асортимент ТЦ, тис. од артикулів	800
Кількість груп товарів	2440
Товарообіг, млрд грн.	84,4
Щорічна кількість покупців у торговельних центрах, млн ос.	80
Кількість постачальників	7200
Асортимент інтернет-магазину, млн од.	4
Кількість відвідувачів інтернет-магазину, млн ос. / місяць	25
Кількість виконаних інтернет-замовлень, тис. / міс.	500

* складено автором на основі [20, 25]

Значною перевагою в стратегії компанії ТОВ «Епіцентр К», яка відбивається і на стратегії маркетингу є наявність власних виробництв та великої кількості власних торгових марок, для яких компанія розробляє стратегії просування та позиціювання.

Epicentr Ceramic Corporation (смт. Калинівка, Київська обл.) – одне з найбільш технологічних виробництв керамічної плитки й керамограніту в Європі. Загальна виробнича площа підприємства становить – 70 тис. кв. м. У виробництві використано високотехнологічне обладнання світового лідера – компанії SACMI. Загальні потужності заводу становлять 15 млн кв. м плитки на рік. На сьогодні в портфелі компанії понад 450 артикулів плитки. Приблизно 20% продукції, яку виробляє Epicentr Ceramic Corporation експортується на зовнішні ринки, а саме до Польщі, Чехії, Голландії, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Литви, Естонії, Франції, Великобританії, Ісландії, Молдови, Хорватії, Ірландії, Румунії, ОАЕ, Катару, Ізраїлю, Республіки Кіпр та інших [20]. В торговельних центрах «Епіцентр» переважно представлено плитку власного виробництва, що зменшує залежність підприємства від постачальників.

Асортимент керамічної плитки включає всі види плитки, яка використовується для комерційної нерухомості, вентильованих фасадів, зовнішнього застосування, ванних кімнат, санвузлів, кухонь тощо.

Ще одне виробництво корпорації «Епіцентр» – деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» (Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини. Виробництво функціонує з 2001 року і є лідером деревообробної галузі України в сегменті виробництва пиломатеріалів та погонажних виробів із дерева. ЦБМ «Осмолода» переробляє близько 120 тис. куб. м деревини на рік [20].

Централізоване постачання 75% поставок товарів у торговельні центри мережі «Епіцентр» забезпечує власна розгалужена логістична система, до складу якої входить логістичний центр «Калинівка», площею 140 тис. кв. м;

фулфілмент центри у м. Київ (7 тис. кв. м) та «Віскозна» (30 тис. кв. м), які обробляють замовлення online клієнтів з високою точністю і швидкістю.

На території логістичного центру «Калинівка» розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом. В логістичних центрах впроваджено сучасну автоматизовану систему управління і конвеєрну технологію обробки вантажів, що дає можливість здійснювати замовлення одного транспортного маршруту обробляються та відвантажуються менш ніж за 30 хв. Власний автопарк ТОВ «Епіцентр К» налічує понад 3 300 одиниць. Зокрема сюди входять легкові, міжнародні ліцензовані комерційні, вантажні автомобілі, а також агротехніка й будівельний транспорт [20].

Отже, чинники, що формують маркетингову стратегію групи компаній «Епіцентр» на корпоративному рівні дійсно відповідають позиції лідера, формують конкурентні переваги та сильну позицію групи на ринку.

Маркетингова стратегія ТОВ «Епіцентр К» на ринку України може бути охарактеризована за окремими складовими маркетингу, а саме товарної (асортимент), цінової, комунікаційної, розподілу, фізичної, персоналу та процесу обслуговування, тобто «7Р».

Як було сказано вище асортимент найбільшого торговельного центу компанії нараховує понад 800 тис. артикулів, які об’єднані у 2240 товарних груп. Особливістю компанії можна вважати той факт, що асортимент групується не за класичними товарними групами (господарські, канцелярія, продукти харчування тощо) як у більшості торговельних центрів та супермаркетів, а за тематичними напрямками (садовий центр, галереї товарів для дому, центр техніки, товари для дітей тощо), які можна побачити на рисунку 2.2). Особливістю організації напрямів торгової мережі «Епіцентр» є те, що вони можуть бути розміщені, як єдине ціле в межах одного торговельного центру, так й існувати кожен окремо.

Асортимент торговельної мережі переважно складають товари українського та китайського виробництва, за окремими напрямками (косметика/парфумерія, продовольча група, товари для тварин) – виробництва країн ЄС.

Рис. 2.2 Показники товарного асортименту торгової мережі «Епіцентр» [складено автором]

Асортимент мережі складають як бренди світових виробників, так і власні торговельні марки: McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch. Загалом в асортиментному портфелі компанії можна нарахувати 42 власні торгові марки, які дають 15% обороту компанії [45]. Наявність власних торгових марок дозволяє компанії знизити залежність від постачальників та регулювати цінову політику.

В торговельній мережі «Епіцентр» представлено товари в середньому та високому цінових сегментах. Але при цьому компанія використовує політику знижок та впровадила програму лояльності.

Знижки як правило застосовуються у прив'язки до певних подій: свята, початок/кінець навчального року, змін сезону року та інші.

Програма лояльності «Вигода» – бонусна програма накопичення балів, які конвертуються в грошову знижку при покупці. Перевагою такої програми є її простота та прозорість. Водночас такі самі програми мають майже всі торговельні мережі, що не робить її унікальною. До того ж, щоб отримати знижку треба зробити значні та кількісні покупки, тобто треба часто та багато купувати в мережі, що мало цікаво для покупця, на відміну від прямої грошової знижки в момент кожної покупки. Ще однією проблемою програми лояльності торгової мережі є відсутність партнерств, наприклад на заправних станціях або аптеках, що могло б привабити більше людей.

Багато уваги ТОВ «Епіцентр К» приділяє комунікаціям зі своїми клієнтами. Компанія використовує омніканальну стратегію комунікацій:

- зовнішню рекламу (біл-борди, лайт-бокси, банери, брендований транспорт);
- POS-матеріали (реклама в місці продажів, рекламну газету);
- соціальні мережі (Instagram – https://www.instagram.com/epicentr_ua/, Facebook – https://www.facebook.com/epicentrkua/?locale=uk_UA, а також Телеграм канал – t.me/epicentrk_sale);
- сайт – https://epicentrk.ua;
- рекламу в пошуковій мережі Google та її сервісах, а також пошукову оптимізацію.

Розглядаючи комунікації компанії слід відзначити її соціальну та екологічну активності, які є складовими стратегії маркетингових комунікацій.

В умовах війни мережа епіцентрів підтримує гуманітарні штаби, медиків (покупка та відправка автомобілів швидкої допомоги, медичних препаратів),

суспільство (створення незламних хабів на території торговельних центрів), бере участь у програмах розмінування території України. Компанія займається спонсорською підтримкою спорту та спортивних проєктів.

Багато уваги компанія приділяє екологічності:

- перший український ритейлер, який розпочав встановлення сонячних електростанцій на дахах власних торговельних центрів (10 000 сонячних панелей встановлені на п'яти торговельних центрах компанії загальною потужністю 6000 кВт, що еквівалентно понад 1 млн лампочок потужністю 5W, які забезпечують «зеленою» енергію до 30% потреб торговельних центрів і запобігають забрудненню атмосфери викидами до 2 млн тон CO2 на рік);

- розвиток власної мережі хабів зарядних станцій для електрокарів у 2023 році (10 зарядних станцій E1 було відкрито на стоянках ТЦ «Епіцентр»);

- переробка вторсировини (до 20 000 т макулатури на рік);

- переробка використаних батарейок;

- скорочення споживання пластикової тари та упаковки;

- участь у всеукраїнських екомарафонах з посадки дерев.

ТОВ «Епіцентр К» за своєю суттю є роздрібним торговельним підприємством, але при цьому компанія постійно розвивається та шукає нові канали продажу з метою максимального наближення до свого клієнта. Окрім торговельних центрів, в систему розподілу компанії включені центри видачі замовлень, мережа власних поштоматів, можливість доставки в будь-якій торговельний центр, а також основними поштовими сервісами України – Укрпоштою та Новою поштою. Всі торговельні центри мережі обладнанні сучасними системами оплати.

Разом із сильними комунікаціями та розподільною системою слід зауважити, що такі складові маркетингової стратегії як персонал та процес обслуговування мають певні вади та слабкості. Так, в торговельних центрах не вистачає персоналу, що негативно відбивається на якості обслуговування: черги на касах, черги у відділах де необхідна допомога консультантів – все це викликає незадоволення клієнтів.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони поточної маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К», які можна відобразити в матриці SNW-аналізу.

SNW-аналіз – аналіз, що дозволяє визначити які сильні сторони підкріплюють маркетингову стратегію компанії, а які слабкості заважають її реалізації та становлять загрозу конкурентоздатності компанії, незважаючи на її позиції лідера ринку.

Таблиця 2.2

SNW-аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Складові маркетингової стратегії	Позиція		
		S (сильна)	N (нейтральна)	W (слабка)
1	2	3	4	5
1	Загальна стратегія (вертикального інтегрованого зростання)	X		
2	Можливості для росту без диверсифікації			X
3	Організація маркетингу	X		
3.1	Управління маркетингом		X	
3.2	Внутрішній потенціал маркетингу	X		
3.3	Ринкова частка (позиція на ринку – лідер)	X		
3.4	Мерчандайзинг	X		
3.5	Організація торгівлі не за асортиментом, а за напрямками	X		
4	Асортимент	X		
5	Ціни		X	
6	Логістика	X		
6.1	Транспорт	X		
6.2	Склади	X		
7	Маркетингова політика комунікацій		X	
7.1	Бренд / брендинг	X		
7.2	Офлайн комунікації		X	
7.3	Онлайн комунікації		X	
7.4	Сайт		X	
7.5	Соціальні мережі		X	
7.6	Програма лояльності			X
7.7	Спонсорська діяльність	X		
7.8	Екологічні ініціативи	X		
7.9	Підтримка армії та суспільства	X		
7	Сервіс (процес обслуговування)			X
8	Персонал			X
	Загальна кількість позицій	12	7	4

Аналіз показав, що більшість складових маркетингової стратегії компанії «Епіцентр» можна оцінити як «сильна позиція», серед них: загальна стратегі, що є основою маркетингової стратегії, організація маркетингу, основні складові маркетингу – асортимент, частка ринку, логістика.

Нейтральних позицій – 7, що не дуже добре оскільки в разі, якщо конкуренти зроблять їх своїми сильними сторонами для компанії «Епіцентр» вони автоматично стануть слабкостями. Отже, нейтральні складові маркетингової стратегії потребують постійного контролю та уваги.

Слабких позицій – 4, але вони дуже важливі, оскільки персонал та сервіс є основою маркетингової стратегії торговельного підприємства та визначальним чинником досягнення ефективності. Також для торгової компанії проблемою є слабкість програми лояльності. Водночас, слабкі складові потребують удосконалення і є базою для пошуку шляхів трансформації стратегії.

Також слід зауважити, що для великих компаній, які є лідерами ринку, є характерними проблеми керованості, інформаційного забезпечення та зворотного зв’язку, а також значною проблемою є захист позицій від конкурентів, все це теж необхідно враховувати у маркетинговій стратегії.

Отже, аналіз існуючої маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» дозволив дати характеристику основним складовим стратегії та виявити її сильні та слабкі сторони, оцінити внутрішній потенціал компанії.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Дослідження та оцінка зовнішнього середовища та його умов є обов’язковим етапом розробки та трансформації маркетингової стратегії, особливо в умовах кризи, викликаної військовими діями, руйнування інфраструктури, зменшення населення країни та інших негативних факторів.

Зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К» складається з макро та мікро оточення. Чинники макрооточення – політико-правові, економічні, соціальні, технологічні та міжнародні (оскільки компанія є активним учасником експортно-імпортних операцій, а також опановує європейський ринок в межах своїх окремих торгових напрямків – EuroSport).

Мікрооточення зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» складається з покупців, конкурентів, постачальників, ринку праці, посередників, інфраструктури.

Політико-правова компонента зовнішнього середовище ТОВ «Епіцентр К» включає законодавчу базу торгівлі в Україні, яка включає понад 40 різних законів та нормативно-правових актів, починаючи від закону «Про захист прав споживачів» [26] і до окремих розпоряджень міських рад про організацію торгівлі. Все це робить торговельну діяльність регульованою та додає компанії певних проблем під час розробки стратегії, адже всі закони та розпорядження необхідно враховувати в діяльності. До цієї компоненти також входить показник стабільності уряду та наявність політичної кризи. В Україні цей показник зазвичай досить динамічний, але в умовах військового стану його не просто оцінити, оскільки релевантні дані отримати складно: заборонені мітинги, акції, існує цензура. Тому можна сказати, що цей чинник на сьогодні має нейтральний вплив на діяльність компанії. При цьому компанія бере активну участь в урядовій програмі Е-відновлення, що збільшує рівень її обігу.

Значний та негативний вплив на діяльність підприємства має податкове законодавство. У 2024 році уряд все частіше говорить про збільшення податкового тиску на бізнес з метою наповнення бюджету, що негативно відбивається на очікуваннях компанії. В 2023 році ТОВ «Епіцентр К» став одним з найбільших платників податків в Україні – 7,3 млрд грн [33] і посів у списку 10-ти найбільших компаній за сплатою податків шосте місце (рис. 2.3). Однак в 2024 році уряд планує додати податків, що може збільшити негативний вплив на економічні показники компанії. Ще одним небезпечним чинником в податковому навантаженні на підприємство може стати економічне

бронювання. У випадку, якщо підприємство буде бронювати робітників – значно зростуть податки та відрахування, в разі якщо ні – зменшиться кількість працівників торговельних центрів, де і так відчувається дефіцит персоналу.

Рис. 2.3 Найбільші платники податків в Україні в 2023 р. [22]

Складовою політико-правової компоненти зовнішнього середовища є війни та конфлікти. Україна знаходиться в умовах відкритого військового вторгнення та активних бойових дій вже 2,5 роки. При цьому втрати ТОВ «Епіцентр К» за ці роки склади до 10 торговельних центрів, які або залишилися на окупованих територіях або були знищені обстрілами. В будь-якому випадку підприємство несе значні збитки. Окрім втрати потужностей, війна призвела до зменшенню кількості населення країни, а відповідно скорочення місткості ринку, і певних цільових сегментів ринку. Через війну підприємство також відчуває проблеми з логістикою, поставками, персоналом тощо. Основною небезпекою цього чинника є невизначеність наслідків та термінів, впродовж яких він буде діяти, а також негативним впливом на економічну складову зовнішнього маркетингового середовища.

Економічна складова маркетингового середовища в Україні завжди несла для підприємств загрози та виклики, які були меншими або більшими в залежності від галузі. Впродовж 2022-2024 рр. економічні показники української економіки погіршуються: зростає інфляція, знижуються реальні доходи населення, а відповідно й купівельна спроможність, знецінюється національна валюта, виникли значні проблеми з логістикою, через блокування чорного моря та обстріли портової інфраструктури. В найбільшій мірі постраждали підприємства галузей важкої промисловості, сільського господарства, туристичної.

Що стосується галузі ритейлу, то у 2022 році спостерігалося значне зниження показників роботи у порівнянні з даними 2021 року з 1,44 трлн грн до 1,16 трлн грн, тобто на 20%. В 2023 році ринок роздрібної торгівлі почав відновлюватися і досяг відмітки у 1,54 трлн грн, тобто на 30% більше, ніж у 2022-му та на 100 млрд грн перевершив довоєнні обороти галузі [22]. Динаміка торгового обороту в галузі ритейлу показана на рисунку 2.4.

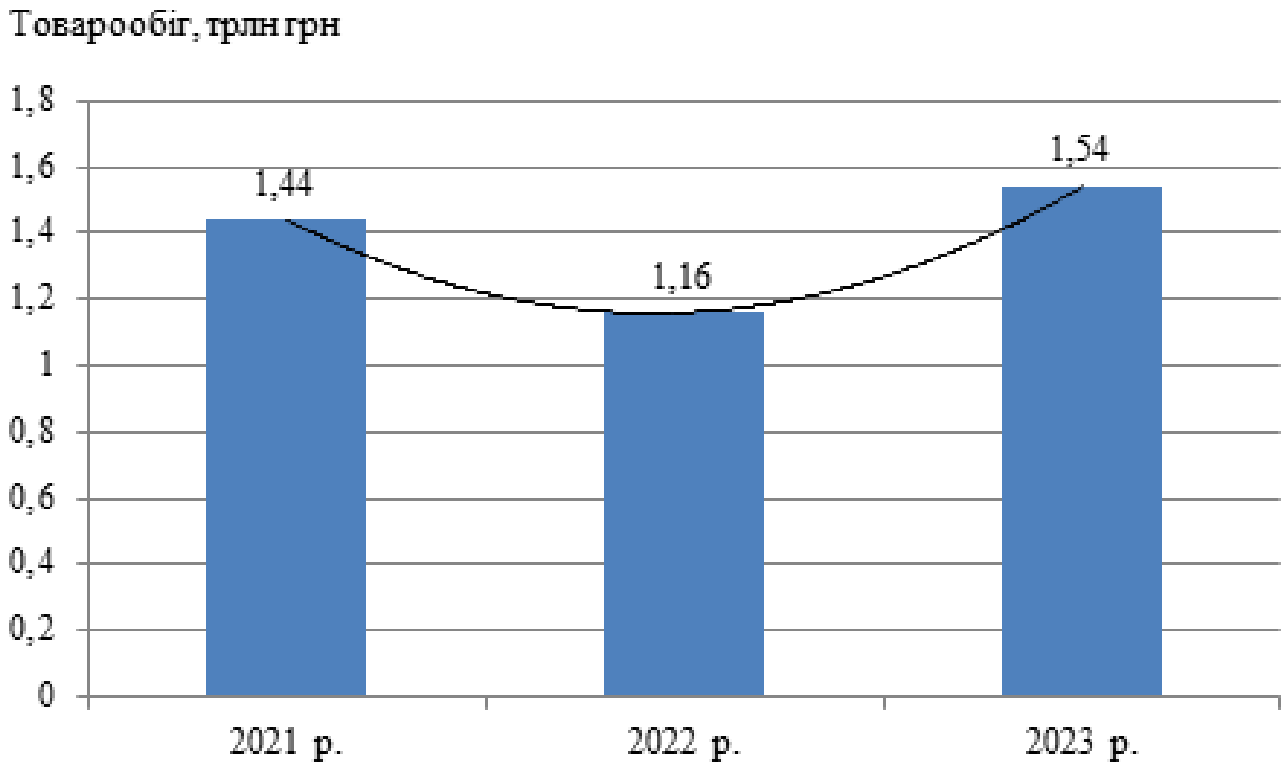

Рис. 2.4 Динаміка товарообігу в галузі ритейлу України в 2021-2023 рр. (побудовано автором на основі [22])

Найбільше розвивалися підприємства продовольчого ритейлу, енергетичні компанії (заправки) та фармацевтичні компанії (аптеки), що показано на рисунку 2.5.

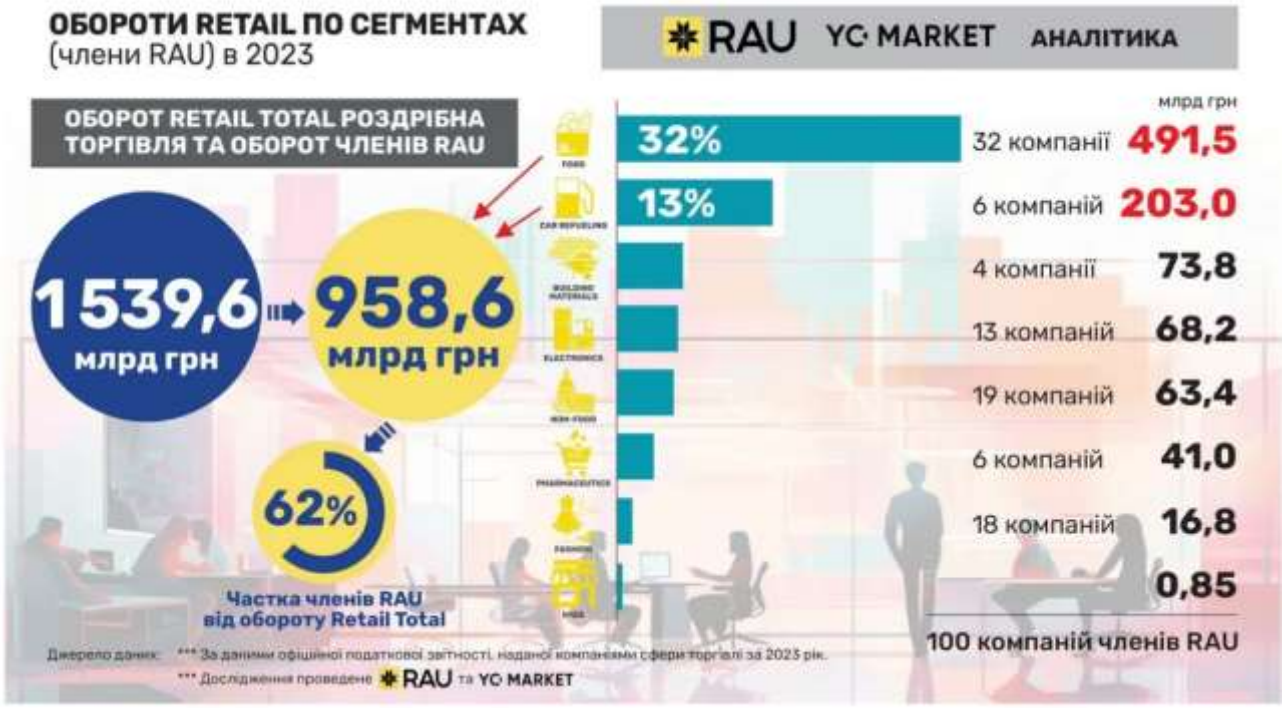

Рис. 2.5 Обороти ринку роздрібної торгівлі в різних сегментах українського ринку в 2023 р. [22]

Серед найбільших компаній за обсягом продажів саме продовольчі компанії. Оскільки якщо від покупок одежі та побутової техніки споживачі можуть утриматися, то продукти харчування і паливо купують стабільно. В сегменті FMCG компанії загалом отримали 491,5 млрд грн доходу; АЗС – 203 млрд грн; DIY – 73,8 млрд грн; магазини техніки та електроніки – 68,2 млрд грн; непродуктові крамниці – 63,4 млрд грн; аптечні мережі – 41 млрд грн; мережі одягу та взуття – 16,8 млрд грн; інші – 850 млн грн [22].

Якщо розглядати в розрізі торговельних мереж, то перші три місця за товарообігом займають мережі АТБ, Сільпо та Епіцентр. Половина найбільших за товарообігом компаній ритейлу (10 компаній) – це FMCG оператори, три

компанії паливного ритейлу (ОККО, WOG, UPG), дві мережі магазинів техніки та електроніки (Comfy, Фокстрот), дві мережі аптечного ритейлу (Подорожник, АНЦ), магазини drogerie сегменту Eva, non-food ритейлу Аврора [22]. Візуально найбільші ритейлери України показані на рисунку 2.6.

Рис. 2.6 Топ-20 найбільших ритейлерів України за показником товарообігу у 2023 році [22]

Наступною складовою зовнішнього середовища, яка впливає на маркетингову стратегію компанії є технологічна. На сучасному етапі розвитку технологій на ринку роздрібної торгівлі існує безліч інновацій, що дозволяють більш ефективно обслуговувати споживачів. Торгові технологічні рішення розвиваються швидко і в різних напрямках, починаючи від кас самообслуговування до віртуальних торговельних центрів, отже ця компонента позитивно впливає на діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Соціальна складова маркетингового середовища в умовах війни в Україні також становить значні виклики для підприємства. В першу чергу це стосується

вікового та гендерного складу населення, кількості економічно-активного та працездатного населення. За даними World Economic Outlook, кількість населення в Україні у 2021 році становила 41 млн осіб. Але у 2022-2023 рр. цей показник значно зменшився і становив 35 млн та 33,2 млн відповідно [16]. Існують обережні прогнози, що вже у 2024 2025 році кількість населення дуже повільно, але знов почне зростати. Але через наявність значної невизначеності розвитку подій через війну передбачити це неможливо.

Значним викликом для українських підприємств є кількість та якість робітників, які можуть бути залучені на ринку праці. Через війну та мобілізацію багато чоловіків працездатного віку вибули з ринку, і підприємства відчувають гостру потребу в персоналі.

Оцінку впливу складових макро-маркетингового середовища на підприємство можна здійснити за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу як PEST, що дозволить визначити ступінь впливу кожної розглянутої складової а можливість трансформувати стратегію маркетингу підприємства. Кожна компонента розбивається на чинники, для кожного чинника визначається його важливість, оцінка (за певною шкалою, наприклад 5-ти або 10-ти бальною), напрям впливу (позитивний (+) чи негативний (-)). Добуток цих трьох складників дає уявлення про загальну оцінку чинника. Оцінка здійснюється на основі методу експертної оцінки (експертами можуть виступати маркетологи, учасники ринку, або в даній роботі – автор роботи).

В таблиці 2.3 наведено оцінку описаних вище компонент зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Епіцентр К» в 2022-2024 рр.

Як можна побачити три компоненти зовнішнього середовища з чотирьох здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства та несуть загрози з позиції розробки його стратегії, зокрема й маркетингової.

В найбільшій мірі негативно впливають чинники політико-правової компоненти (-3,1 за п’ятибальною шкалою); економічна (-2,5) та соціальна (-1,25), що, в першу чергу, пов’язано з військовими діями в Україні. Але в

середині компонент є окремі чинники, які мають як негативний, так і позитивний вплив, що треба окремо враховувати в маркетинговій стратегії.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища маркетингу ТОВ «Епіцентр К» в період 2022-2024 рр.

Компаненти макро оточення маркетингу / чинники складових		Вага чинника	Оцінка чинника	Напрям впливу «+» чи «-»	Загальна оцінка (добуток ваги, оцінки, напряму впливу)
1. Політико-правові					
1	Законодавча база	0,2	5	-	-1
2	Податкове законодавство	0,2	5	-	-1
3	Стабільність уряду	0,1	5	+	+0,5
4	Рівень корупції та бюрократії	0,15	5	-	-0,75
5	Загроза тероризму та військові дії	0,25	5	-	-1,25
6	Зовнішня політика	0,1	4	+	+0,4
Загалом		1,0			-3,1
2. Економічні					
1	Загальний стан економіки	0,15	5	-	-0,75
2	Податковий тиск	0,1	5	-	-0,5
3	Доступ до фінансових ресурсів	0,1	5	+	+0,5
4	Рівень інфляції	0,1	5	-	-0,5
5	Рівень купівельної спроможності	0,2	5	-	-1
6	Курс національної валюти	0,1	5	-	-0,5
7	Рівень безробіття	0,1	5	-	-0,5
8	Розвиток галузі	0,15	5	+	+0,75
Загалом		1,0			-2,5
3. Соціальні					
1	Демографічна ситуація / кількість населення	0,2	5	-	-1
2	Гендерно/вікова структура населення	0,2	5	-	-1
3	Звички та патерни поведінки	0,15	4	+	+0,6
4	Культура та традиції	0,1	4	+	+0,4
5	Стан ринку робочої сили	0,2	5	-	-1
6	Ставлення до праці	0,15	5	+	+0,75
Загалом		1,0			-1,25
4. Технологічні					
1	Технологічні зміни в галузі - значні	0,4	5	+	+2
2	Рівень інновацій	0,3	5	+	+1,5
3	Цифровізація процесу торгівлі	0,3	5	+	+1,5
Загалом		1,0			+5

Позитивний вплив здійснює технологічна компонента (+5).

В цілому, можна сказати, що макрооточення містить багато небезпек та викликів, які необхідно врахувати в маркетинговій стратегії підприємства та потребують пошуку різних шляхів для їх подолання.

Наступним етапом оцінки впливу зовнішнього середовища на маркетингову стратегію підприємства є аналіз мікрооточення, а саме споживачів, конкурентів, посередників, інфраструктури тощо.

Аналіз споживачів підприємства ринку роздрібної торгівлі тісно пов'язаний зі станом соціальної компоненти, оскільки багато чинників є схожими. Оскільки ТОВ «Епіцентр К» має максимально можливу кількість напрямків торгівлі воно орієнтується практично на всі можливі сегменти ринку за віковою та гендерною структурою. Концепція торгових центрів – розваги, торгівля, провести час із родиною, кафе, кінотеатр тощо, робить потенційним відвідувачем торгових центрів мережі абсолютно кожного українця. Отже, дослідження цільової аудиторії ТЦ «Епіцентр» повинно включати такі аспекти як: рівень реальних доходів, уподобання, мотивація, частота відвідувань та мета, ставлення та лояльність.

Економічна ситуація в країні свідчить про зниження купівельної спроможності українців, а, відповідно, і зумовлює прагнення купувати товари по більш дешевим цінам. Покупці надають перевагу знижкам, акційним пропозиціям та дискаунтерам, наприклад АТБ та Аврора. При цьому вимоги до якості товарів залишаються високими.

Дослідження конкурентів детально буде проведено далі, але у загальному вигляді на ринку роздрібної торгівлі існує монополістична конкуренція, без ознак концентрації ринку або монополізації. Через війну на ринок України практично не виходять нові компанії, особливо іноземні, а деякі залишають окремі регіони (наприклад торгова мережа «Ашан» залишила ринок м. Запоріжжя та м. Кривий Ріг), що спрощує конкуренцію для українських компаній. Хоча до 2021 року український ринок ритейлу входив до ТОП-10 найпривабливіших ринків для інвестування у світі.

В торговельних центрах ТОВ «Епіцентр К» представлено багато товарних категорій, як українського, так і іноземного виробництва. Загалом компанія проводить політику максимальної незалежності від постачальників і тому 25% асортименту – це продукція власного виробництва. Постачальники не можуть сильно вплинути на підприємство через його розмір та політику співпраці з великою кількістю постачальників. В період з 2022-2024 рр. проблеми виникають лише з іноземними постачальниками через логістичні проблеми, закриття портів, різні ситуації на кордоні.

Аналіз мікросередовища маркетингу ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану дозволив з'ясувати додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища для позицій підприємства, які необхідно врахувати в його маркетинговій стратегії. Перелік можливостей та загроз наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Чинники впливу зовнішнього середовища на маркетингову стратегію ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану

Можливості		Загрози	
1	Відсутність значної конкуренції на ринку	1	Продовження військових дій
2	Лояльна політика уряду	2	Відсутність інвесторів в економіку, інфраструктуру
3	Сприятливі зовнішньоекономічні умови	3	Слабка економіки та можливість економічної кризи
4	Культура споживання та купівельної поведінки споживачів	4	Неврегульоване податкове законодавство
5	Ставлення українців до праці	5	Скорочення населення
6	Розвиток техніки та технологій	6	Зменшення купівельної спроможності
7	Розвинена транспортна та виробнича інфраструктура всередині України	7	Зменшення кількості працездатного та економічно-активного населення
		8	Подальша мобілізація чоловіків
		9	Подовження логістичних шляхів
		10	Зростання операційних витрат через незалежні від компанії чинники (проблеми з електроенергією, зростання акцизів)

Можливості та загрози середовища показані в таблиці 2.4 є загальними для всіх підприємств сфери роздрібної торгівлі. Для того, щоб з'ясувати яким

саме чином ці чинники можуть вплинути на процес трансформації маркетингової стратегії компанії ТОВ «Епіцентр К» необхідно провести SWOT-аналіз, який дозволяє порівняти їх з сильними та слабкими сторонами підприємства (див. табл. 2.2). SWOT-аналіз для ТОВ «Епіцентр К» показано в таблиці 2.5.

Як можна побачити з таблиці 2.5 на формування маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» та її трансформацію в умовах воєнного стану впливають чисельні чинники, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

На основі здійсненого співставлення сильних сторін і можливостей підприємство може включати до розробки стратегії такі напрямки:

- в умовах відсутності на ринку конкурентів, рівних за розміром та кількістю напрямків бізнесу гарний менеджмент, відповідальна соціальна політика та орієнтація на екологічність дозволять посилити присутність на ринку, посилити позиціонування на цільових ринках;
- сприятливі зовнішньоекономічні умови дозволяють компанії розвиватися в міжнародному контексті;
- власні логістичні потужності в сукупності з розвиненою транспортною та виробничою інфраструктурою України дозволяють досягати синергетичного ефекту;
- ринкова орієнтація компанії та сильний маркетинг дозволяє розвивати ринок та створювати нові сегменти ринку, в тому числі і закордоном, наприклад на ринку Європи, створювати нові формати та форми торгівлі;
- сильний бренд компанії та гарна репутація дозволяє залучати дефіцитні трудові ресурси, формувати та змінювати поведінку споживачів, впливати на кількість та розмір покупок.

Сильні сторони підприємства також можуть стати основою формування тактичних та стратегічних заходів щодо пом’якшення негативного впливу середовища, особливо пов’язаного з продовженням військових дій, через які виникають руйнування та знищення торговельних центрів, інфраструктури,

продовження виїзду закордон економічно-активного та платоспроможного населення, що зменшує місткість ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. Відсутність значної конкуренції на ринку 2. Лояльна політика уряду 3. Сприятливі зовнішньоекономічні умови 4. Культура споживання та купівельної поведінки споживачів 5. Ставлення українців до праці 6. Розвиток техніки та технологій 7. Розвинена транспортна та виробнича інфраструктура всередині України	Загрози 1. Продовження військових дій 2. Відсутність інвесторів в економіку, інфраструктуру 3. Слабка економіки та можливість економічної кризи 4. Неврегульоване податкове законодавство 5. Скорочення населення 6. Зменшення купівельної спроможності 7. Зменшення кількості працездатного та економічно-активного населення 8. Подальша мобілізація чоловіків 9. Подовження логістичних шляхів 10. Зростання операційних витрат через незалежні від компанії чинники (проблеми з електроенергією, зростання акцизів)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Менеджмент компанії 2. Ринкова частка 3. Корпоративний маркетинг 4. Асортиментна політика 5. Марочна політика 6. Власне виробництво 7. Логістика 8. Бренд 9. Комунікації 10. Соціальна відповідальність 11. Екологічна політика	Сильні сторони і можливості За рахунок сильних сторін реалізації можливостей пов’язаних зі конкуренцією, культурою споживання та купівельною поведінкою споживачів, технологічного розвитку	Сильні сторони і загрози За рахунок сильних сторін нівелювання впливу загроз, пов’язаних з продовження військових дій, скорочення населення та покупців, подовження логістичних шляхів, зростання операційних витрат
	Слабкі сторони 1. Досягнення межі зростання 2. Програма лояльності 3. Сервіс та обслуговування 4. Персонал 5. Великі розміри компанії, проблеми керованості	Слабкі сторони і можливості Проблеми з персоналом, керованістю компанією, сервісом та обслуговуванням можуть завадити реалізувати можливості розвитку та росту, які надає зовнішнє середовище	Слабкі сторони і загрози Проблеми з персоналом можуть бути поглиблені впливом скорочення працездатного населення; проблеми з програмою лояльності можуть посилити негативний вплив ринку та зменшення кількості споживачів тощо.

Особливу увагу підприємству слід приділити слабким сторонам, оскільки вони заважають реалізовувати можливості та посилюють вплив загроз зовнішнього середовища. На сьогодні найбільш слабкими сторонами підприємства є нестача персоналу, що впливає на рівень обслуговування, сервісу та ефективності робот. Торгова мережа, що належить ТОВ «Епіцентр К», є дуже великою структурою, через що компанія стикається з проблемами керованості, ефективності виконання певних функцій, зокрема постачання. Найбільшою загрозою для підприємства є продовження військових дій, що викликає як руйнування, так і зростання операційних витрат та необхідність вирішувати все нові виклики, які з'являються. І це необхідно враховувати під час трансформації маркетингової стратегії та оцінки можливих ризиків та її уразливості.

Отже, здійснено аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К», що дозволило з'ясувати можливості та загрози, що виникають в зовнішньому середовищі, а також виявити сильні та слабкі сторони всередині компанії. Чинники впливу на підприємство та його маркетингову стратегію з боку зовнішнього середовища оцінено на основі методики PEST-аналізу, що показало негативний вплив політико-правової компоненти, економічної та соціальна компонент зовнішнього середовища через військові дії. Дати оцінку того, яким чином підприємство може реалізовувати можливості середовища та запобігати негативним наслідкам загроз, а також визначити перспективні напрямки трансформації маркетингової стратегії підприємства під час воєнного стану, дозволив SWOT-аналіз.

2.3 Оцінка конкурентоздатності торговельної мережі «Епіцентр К» як передумови формування маркетингової стратегії лідера ринку

Ринок роздрібної торгівлі України, незважаючи на процеси розширення окремих торговельних мереж залишається конкурентним і привабливим. Більш того, навіть під час військового стану, з'являються нові форми та формати

торгівлі, які адаптовані під сучасні реалії. Так, наприклад, подовжує активно розвиватися оператор роздрібної торгівлі «one dollar store» – мережа «Аврора» та інші аналогічні.

Торговельна компанія ТОВ «Епіцентр К» у своїх торговельних центрах зосередила асортимент різних товарних груп від будівельних матеріалів до дитячих товарів та елітних продуктів харчування. І тому аналіз конкурентних позицій торговельної мережі необхідно здійснювати на різних сегментах ринку роздрібної торгівлі. В таблиці 2.6 систематизовано основні напрямки торгівлі торговельної мережі Епіцентр та її конкуренти за цими напрямками.

Таблиця 2.6

Сегменти ринку, в яких ТОВ «Епіцентр К» здійснює свою діяльність*

Напрям торгівлі	Основні конкуренти	Ринкова частка «Епіцентр К», %	Ринкова частка конкурентів, %	Питома частка ринку «Епіцентр К» до найбільшого конкурента в категорії	Середні темпи росту ринку у 2023 р., %
Будівельні матеріали	**Leroy Merlin**, КУБ, Олді, БудМакс	29,3	Від 2 до 7	4,18	10
Меблі	**Jysk**, DecArt	2,5	1-10	0,25	2
Товари для дому	**Jysk**, Аврора	4	7	0,57	5
Товари для тварин	Спеціалізовані крамниці, супермаркети, ринки	Менше за 1	2-5	0,2	8
Садовий центр	Спеціалізовані крамниці	5	До 5	1	2
Побутова техніка та електроніка	**COMFY**, Фокстрот, АЛЛО	3	25-30	0,1	7
Продовольча група	Сільпо, **АТБ**, Varus	1,5	22	0,07	15
E-commerce	**Rozetka**, Пром, Алло	10	50	0,2	11

* складено автором на основі [7, 17, 36, 48]

Одним з показників конкурентоздатності компанії є її відносна частка ринку. В таблиці 2.6 представлено лише деякі напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К», оскільки оцінити частку ринку за іншими напрямками складно, через значну кількість компаній представлених на ринку. І, як можна побачити найбільшою часткою ринку компанія володіє в своєму базовому сегменті – торгівля будівельними матеріалами. Де відносна частка ринка по відношенню до найбільшого конкурента компанії Leroy Merlin становить 4,18, тобто перевищує частку найбільшого конкурента в 4 рази. Що стосується інших напрямків бізнесу, то ринкова частка мережі торговельних центрі «Епіцентр К» становить незначну величину, навіть в сегменті E-commerce, оскільки там є потужний лідер ринку – Rozetka з 50% ринку.

Однак, незважаючи на те, що різні напрямки торгівлі ТОВ «Епіцентр К» мають досить малу відносну частку ринку, в цілому формат організації торгівлі компанією – великі сучасні торгово-розважальні центри, робить його одним з найбільших та найсильніших конкурентів на ринку.

Концентрація багатьох різних видів товарних груп в одному місці забезпечує високий рівень залученості споживачів. Крім того відомий бренд, гарна репутація та висока обізнаність забезпечують торговельним центрам мережі високий рівень лояльності споживачів.

Показник відносної частки ринку не може повністю дати розуміння того, чи є компанія конкурентоздатною. Для цього необхідно також знати і оцінювати інші показники, що характеризують ринок та стан компанії, зокрема середній темп зростання ринку, який демонструє перспективи розвитку того чи іншого напрямку бізнесу підприємства. В таблиці 2.6 також можна побачити середні темпи росту відповідних субринків. Так, субринок будівельних матеріалів у порівнянні до 2022 року у 2023 році зріс на 10% [7], таке саме зростання спостерігалося у продовольчому сегменті ринку, а також e-commerce. Що можна пояснити виникненням потреби у будівельних матеріалах через необхідність відбудови зруйнованого, електронна комерція розвивається через її низьку потребу у концентрації запасів, низькі витрати та більшу захищеність

активів, ніж у фізичному середовищі. Продовольча група – це найбільш затребувана асортиментна група товарів, на яку не мають значного впливу події, що відбуваються.

Дані про відносну частку ринку ТОВ «Епіцентр К» та темпи росту ринку дозволяють графічно відобразити конкурентоздатність окремих напрямків діяльності компанії на матриці «частка ринку – темпи росту ринку», яка також відома як матриця Бостонської консалтингової групи або БКГ. Матриця для напрямків торгівлі компанії, які були розглянуті у таблиці 2.6 наведена на рисунку 2.7.

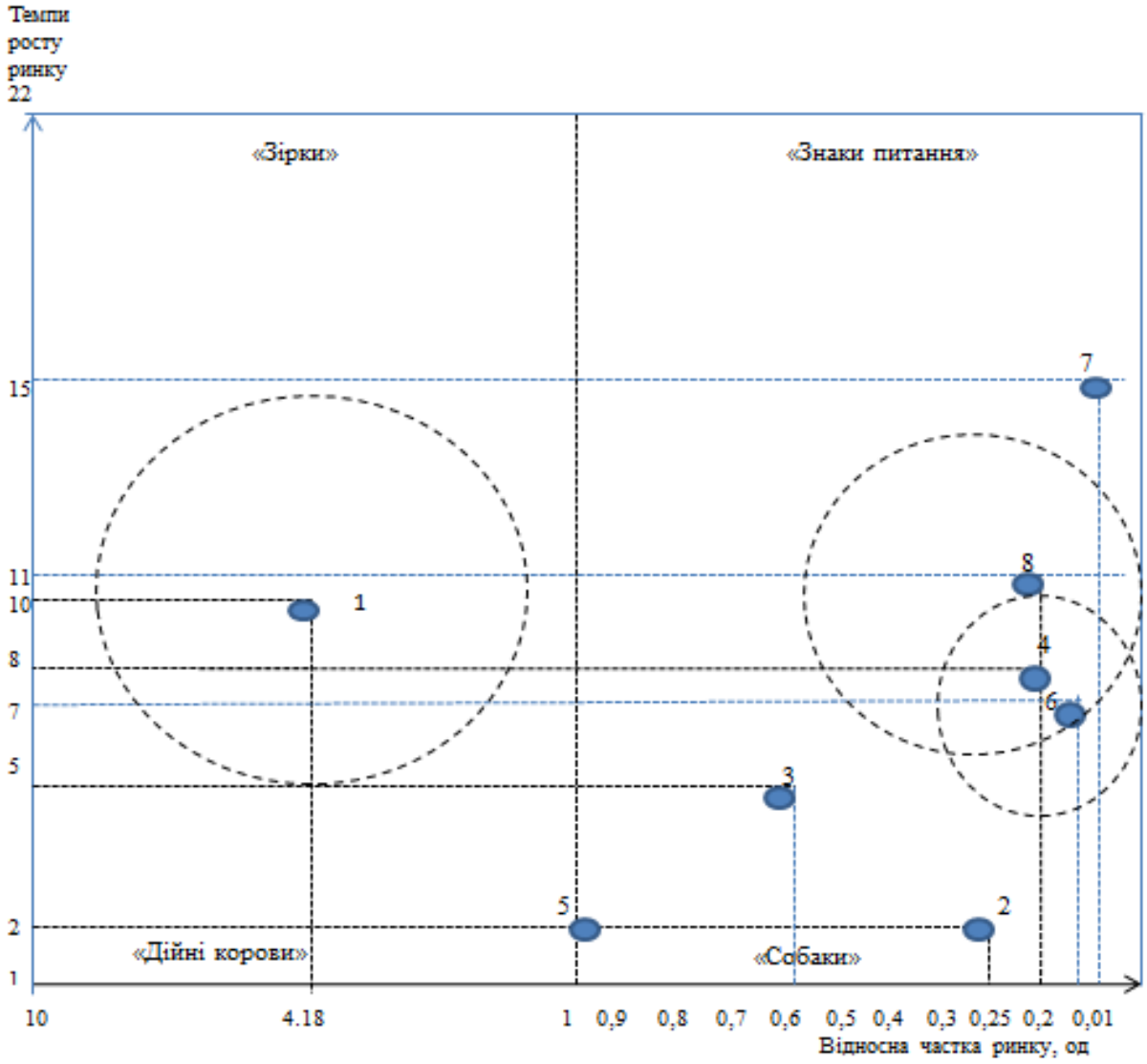

Рис. 2.7 Матриця «частка ринку – темпи росту ринку» окремих напрямків діяльності ТОВ «Епіцентр К»

На рисунку 2.7 можна побачити вісім найбільших напрямків торгівлі компанії ТОВ «Епіцентр К» для яких було ідентифіковано ринкові частки та ринкові частки найбільших конкурентів, а також темпи росту ринку:

а) 1 – будівельні матеріали;

б) 2 – меблі;

в) 3 – товари для дому;

г) 4 – товари для тварин;

д) 5- садовий центр;

е) 6 – побутова техніка та електроніка;

ж) 7 – продовольча група;

з) 8 – e-commerce.

Як показано на рисунку 2.7 за результатами побудови більша частина бізнес-напрямків знаходиться на ринках, темпи росту за якими низькі. І відносна частка ринку підприємства низька через велику кількість конкурентів, вільний характер конкуренції на ринку, зменшення кількості населення в країні через військові дії та зменшення купівельної спроможності тих, хто залишився. І тому, представлена на рисунку 2.7 картина не є остаточною та потребує постійного коригування та уточнення даних, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється.

Втім, незважаючи на непросту ринкову ситуацію компанія ТОВ «Епіцентр К» володіє щонайменше трьома бізнес-одиницями (торговельними напрямами), які навіть в умовах військового стану є ефективними та конкурентоздатними – будівельні матеріали, продовольча група та електронна торгівля.

Розмір кола бізнес-одиниці показує в масштабі її обсяг продажів, але назвати реальні цифри продажів українськими підприємствами в умовах фактичної війни та юридичного статусу «військового стану», на сьогодні не є можливим. Тому лінії кола навколо бізнес-одиниць відображено штрих-пунктиром і лише навколо найбільших напрямків, зокрема будівельних матеріалів, електронники та інтернет-торгівлі.

Перша група – бізнес-одиниця – будівельні матеріали (велика відносна частка ринку та середній темп зростання ринку. У 2021 році ринок будівельних матеріалів зростав на 14,8%, однак падіння в 2022 році на 53% призвело до того, що в 2023 році ринок мав незначне відновлення, а темп росту ринку склав приблизно 10% [7]. Отже, дана група була та залишається основною товарною групою компанії та може бути класифікована як «дійна корова», тобто напрям торгівлі, який приносить найбільший прибуток та є джерелом фінансування інших.

Бізнес-одиниця «продовольча група», яка почала розвиватися в компанії з 2020 року в результаті ковідних обмежень для торгівлі. Незважаючи, що продовольчі відділи «Food-Market» відкрито у всіх 75 торговельних центрах компанії, ринкова частка за продажами цієї групи товарів компанії дуже мала у порівнянні з лідерами ринку, а саме компаніями АТБ, Сільпо, Ашан та іншими. Втім, ринок зростає, а, відповідно, компанії також є сенс розвивати даний напрям торгівлі, формуючи бренд та прив'язаність покупців до нього. На сьогодні, навіть покупці інших відділів торговельних центрів «Епіцентр» зрідка здійснюють покупки продуктів в торговельних центрах компанії.

Бізнес-одиниця «інтернет-торгівля» також досить новий напрямок бізнесу, який розвивається стрімкими темпами, але поступається компаніям, які тривалий час існують на ринку, зокрема Rozetka. Тому, компанії треба приділяти додаткову увагу цьому напрямку, щоб перетворити його в майбутньому на «зірку».

Всі інші бізнес-одиниці компанії розміщуються на ринках, темпи росту яких уповільнені і необхідно проводити додаткові дослідження які саме причини цього – військові дії в Україні та їх наслідки, або уповільнення ринків через природні причини.

Конкурентоздатність підприємства визначається наявністю в нього конкурентних переваг, а також їх характером. Тому, в таблиці 2.7 систематизовано конкурентні переваги ТОВ «Епіцентр К» в цілому по компанії та по кожному напрямку торгівлі окремо.

Таблиця 2.7

Наявні конкурентні переваги компанії ТОВ «Епіцентр К»

Напрямки торгівлі	Конкурентна перевага ТОВ «Епіцентр К»	Головний конкурент	Конкурентна перевага
Будівельні матеріали	Велика кількість торговельних центрів, тривала історія, відомий бренд, широкий асортимент, всі цінові категорії, власне виробництво і логістика	Leroy Merlin	Немає (є альтернативою для тих, хто не бажає купувати в Епіцентр)
Меблі	Складова торговельного комплексу	Jysk	Низькі ціни, широкий асортимент, іноземний бренд, національна мережа
Товари для дому			
Товари для тварин	Складова торговельного комплексу, широкий асортимент	Немає конкретного – ситуативний в кожному місті країни	В залежності від розміру та розташування може бути сервіс, обслуговування, індивідуальний підхід, фізичне розміщення
Садовий центр	Складова торговельного комплексу, власне виробництво, логістика, широкий асортимент	Немає конкретного – ситуативний в кожному місті країни	
Побутова техніка та електроніка	Складова торговельного комплексу	COMFY	Відомий бренд, лояльність покупців, широкий асортимент, спеціалізація, сервіс та обслуговування
Продовольча група	Складова торговельного комплексу, власне виробництво, логістика	Сільпо	Відомий бренд, лояльність покупців, широкий асортимент, спеціалізація
Електронна торгівля	немає	Rozetka	Відомий бренд, лояльність покупців, широкий асортимент, спеціалізація, сервіс та обслуговування
Кераміка	Власне виробництв, широкий асортимент, висока якість	Немає конкретного	В залежності від розміру та розташування може бути сервіс, обслуговування, індивідуальний підхід, фізичне розміщення
Дитячі товари	Складова торговельного комплексу, широкий асортимент	Будинок іграшок	Відомий бренд, лояльність
Світло		Немає конкретного – ситуативний в кожному місті країни	В залежності від розміру та розташування може бути сервіс, обслуговування, індивідуальний підхід, фізичне розміщення
Товари для автомобілів		Немає конкретного – ситуативний в кожному місті країни	
Спортивні товари		Megasport	Відомий бренд, лояльність
Аптека		АНЦ (Аптека низьких цін)	Велика мережа, низькі ціни, програма лояльності

Як можна побачити з таблиці 2.7 головною конкурентною перевагою компанії та її окремих напрямків торгівлі є те, що всі вони об'єднані форматом торговельного центра і мають широкий та насичений асортимент, що дозволяє охопити різних споживачів, створити умови за яких покупці будуть відвідувати не лише відділ, який їх цікавить, але й всі інші. Для окремих напрямків перевагою також є власне виробництво, висока якість, наявність власних торгових марок, а також власні логістичні потужності для перевезення та збереження. Значною перевагою є те, що перелічені конкурентні переваги досить складно зімітувати, а отже конкурентам необхідно робити додаткові зусилля для переваги над компанією.

Разом з цим, багато з конкурентів мають такі конкурентні переваги як якість обслуговування, високий сервіс, вузьку спеціалізацію, що сприяє кращому обслуговуванню та більшому задоволенню клієнта. Щодо ТОВ «Епіцентр К», то рівень обслуговування та сервіс залишається проблемною зоною, оскільки не вистачає персоналу. Часто конкурентною перевагою є відомий бренд конкурента, або той факт, що конкурент – це не «Епіцентр», оскільки до компанії існує неоднозначне ставлення. В якості переваг конкурентів також можна назвати фізичне розміщення – коли компанія-конкурент знаходиться в безпосередній близькості до покупця і він не хоче шукати іншого постачальника.

Здійснивши аналіз конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» та його конкурентів, можна представити конкурентоздатність окремих напрямків торгівлі компанії у вигляді діаграми конкурентоздатності. Для цього використано 10-ти бальну шкалу для оцінки кожного напрямку в залежності від наявності конкурентної переваги та її характеру та експертний метод оцінки (експертом виступить автор роботи). В таблиці 2.8 наведено вихідні дані для побудови діаграми з яких можна побачити, що конкурентоздатними є такі напрямки як торгівля будівельними матеріалами та керамікою (10 балів з 10); побутова техніка та електроніка, світло, садовий центр та спортивні товари можна оцінити як середній ступень конкурентоздатності (5-7 балів); всі інші

напрямки потребують посилення конкурентоздатності, в умовах військових дій та погіршення умов ринку.

Таблиця 2.8

Дані для побудови діаграми конкурентоздатності окремих напрямків торгівлі ТОВ «Епіцентр К»

Напрямки торгівлі	Експертна оцінка за 10-ти бальною шкалою
Будівельні матеріали	10
Меблі	4
Товари для дому	3
Товари для тварин	4
Садовий центр	6
Побутова техніка та електроніка	7
Продовольча група	3
Електронна торгівля	2
Кераміка	10
Дитячі товари	4
Світло	7
Товари для автомобілів	3
Спортивні товари	5
Аптека	3

На рисунку 2.8 показано діаграму конкурентоздатності окремих напрямків торгівлі ТОВ «Епіцентр К», на якій відображено більшість напрямків торговельної діяльності компанії. Виходячи з оцінок, наведених на рисунку, багато напрямків компанії мають середній та низький рівень конкурентоздатності через значну конкуренцію, зниження темпів зростання ринків, зменшення купівельної спроможності покупців, зменшення кількості населення, а, відповідно, скорочення місткості ринку і рівня продажів. Таким чином, всі виявлені проблеми конкурентоздатності компанії мають бути враховані в стратегії маркетингу підприємства.

Ще однією суттєвою проблемою конкурентоздатності ТОВ «Епіцентр К», як і всіх великих компаній є той факт, що маркетинг в компанії є централізованим та зосереджений в центральному офісі, при цьому мало враховується ситуація в окремих регіональних центрах, особливості попиту,

купівельні переваги тощо, оскільки компанія веде єдину маркетингову політику.

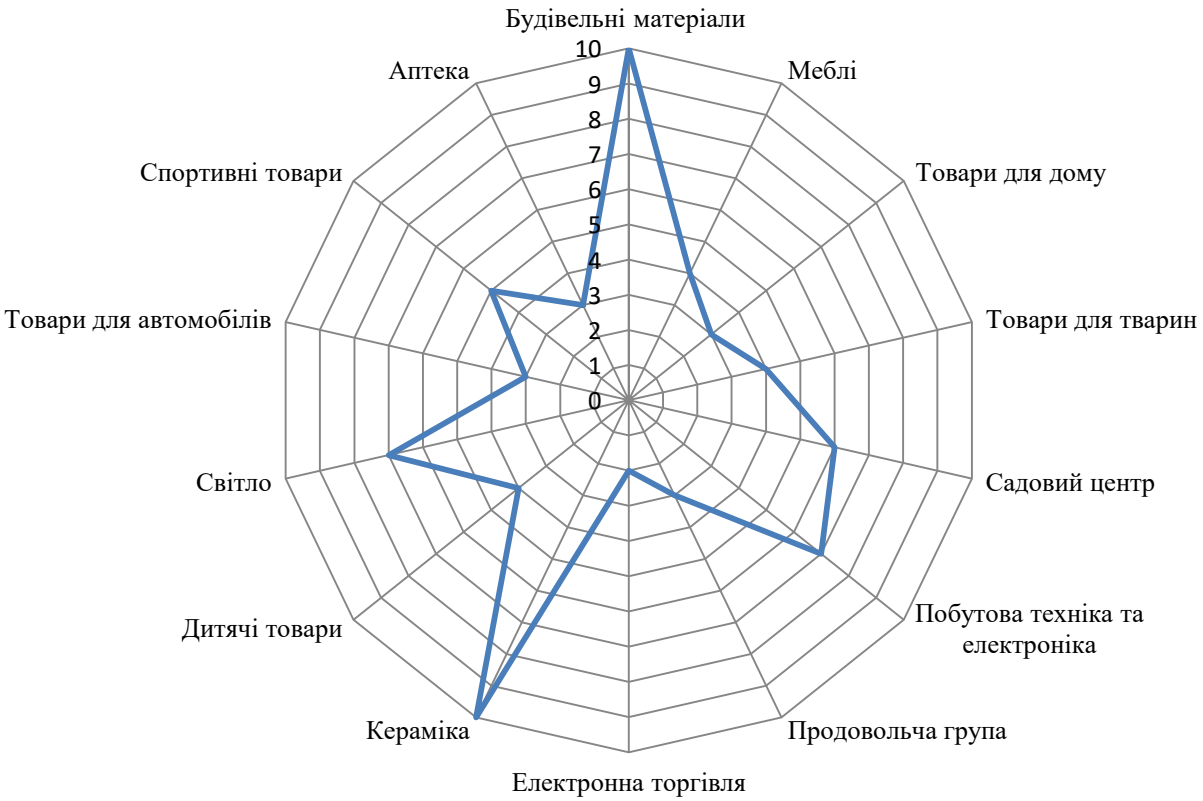

Рис. 2.8 Діаграма конкурентоздатності окремих напрямків торговельної діяльності компанії ТОВ «Епіцентр К»

Отже, для посилення загальної конкурентоздатності підприємства необхідно трансформувати маркетингову стратегію та підходи до організації маркетингу в компанії.

Ринок роздрібної торгівлі України залишається конкурентним та привабливим, незважаючи на виклики та вплив воєнного часу. Основною тенденцією ринку з 2022 року стала пошук шляхів трансформації компаній та їх стратегій з метою пристосування к новим умовам та виживання. У зв’язку з чим все більше розширюються мережі «one dollar store», які пропонують широкий асортимент різноманітних товарів за низькими цінами і великим торговельним мережам доводиться шукати нові форми та формати роботи.

Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К» на різних субринках з використанням матриці Бостонської консалтингової групи показав, що конкурентоздатність окремих напрямків бізнесу є різною. Так, компанія є абсолютним лідером на ринку будівельних матеріалів серед підприємств організованої торгівлі. Але на субринку меблів, товарів для дому, товарів для тварин та побутової техніки та електроніки конкурентні позиції компанії не такі міцні через велику кількість спеціалізованих підприємств, які надають більш якісне обслуговування покупців та створюють для них більшу цінність. Загальною перевагою компанії є значні концентрація різноманітних товарів на спільній площі, великі розміри, можливість гарно провести час тощо.

Дані, представлені на матриці БКГ свідчать, що більшість напрямків бізнесу компанії знаходяться на ринках з низькими темпами зростання. Воєнний стан та економічна ситуація зумовили зменшення купівельної спроможності населення, особливо в прифронтових регіонах, що здійснює вплив на загальний попит і продажі. В такій ситуації компанія потребує трансформації стратегії, зокрема й маркетингової, яка буде ґрунтуватися на таких конкурентних перевагах як відомий бренд, широкий асортимент, високий рівень лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Розробка адаптаційних заходів в маркетинговій стратегії для збереження та залучення покупців

Трансформація маркетингової стратегії підприємства в умовах будь-якої кризи, до якої можна віднести й ситуацію з воєнним станом та військовими діями, потребує як пошуку нових напрямків розвитку, так і розробки адаптаційних заходів. Маркетингова стратегія в умовах воєнного стану повинна містити нові елементи, які є незвичними для мирного бізнес-середовища. Ситуація з пошуком таких елементів є складною ще й з тієї точки зору, що жодна з існуючих методик, які розроблено у стратегічному маркетингу за весь період існування маркетингової науки ніколи не створювалися або використовували в умовах подібних до тих, що сьогодні склалися в Україні. І тому, не існує, а ні алгоритму, а ні методики, а ні іншого інструменту який чітко визначає послідовність кроків або дій для трансформації маркетингової стратегії в умовах воєнного стану.

Основні аспекти, які необхідно врахувати в маркетинговій стратегії при її трансформації в умовах війни показано на рисунку 3.1.

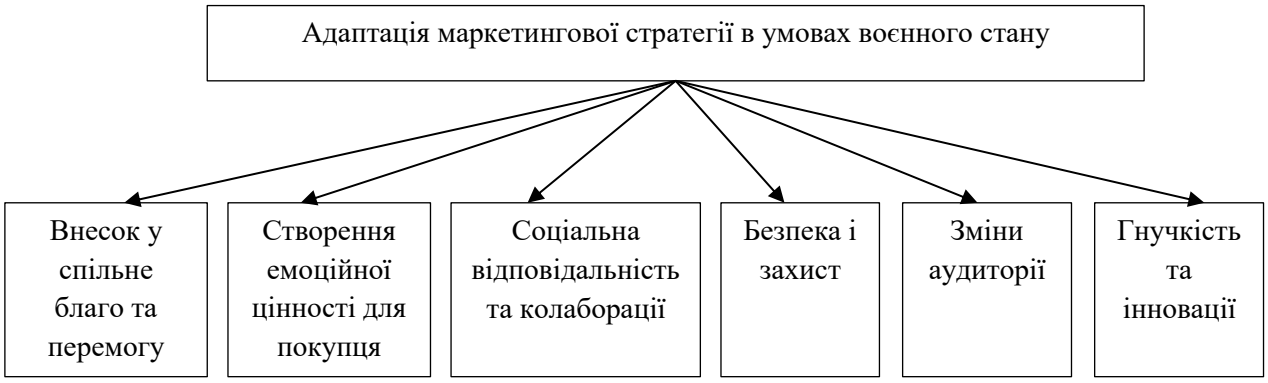

Рис. 3.1 Заходи адаптації маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах воєнного стану [побудовано автором]

Внесок у спільне благо та перемогу – під час війни багато продуктів і послуг, заходів, акцій, тематичних торговельних експозицій (наприклад, присвячених різдвяним та новорічним святам або іншим святковим подіям) можуть здаватися неактуальними під час війни та викликати негативну реакцію на кшталт «Не на часі», «Невже це зараз потрібно? В країні війна!». І тому важливо продемонструвати користь, яку привносить торговельна компанія та її внесок у суспільне благо. Так, підтримка військових або гуманітарних ініціатив формує імідж соціально-відповідальної та патріотичної компанії. Втім, компанії доцільно уникати залучення до таких ініціатив покупців шляхом пропонування під час оплати покупки ще додати якусь суму на допомогу, що є звичайною практикою українських ритейлерів і часто дратує покупців. Особливо у випадках, коли в комунікаціях компанії підкреслюється одноосібна роль у передачі допомоги. Натомість компанії, можуть розміщувати інформаційні картки про те, що частина коштів від того чи іншого придбаного товару буде спрямована на допомогу армії, підтримку соціальних програм, реабілітацію військових тощо. І розробити досить прозорий механізм того, як суспільство зможе відстежити цей процес.

Війна викликає стрес і напруженість у суспільстві, тому трансформація маркетингової стратегії повинна враховувати різні емоційні аспекти та стани цільових аудиторій компанії та всього суспільства. Комунікації, які транслює компанія повинні носити позитивний характер і сприяти згуртованості суспільства, формувати відчуття спокою та давати надію.

В умовах військових дій, які спричиняють руйнування інфраструктури, особливо актуальними стають питання співпраці з іншими бізнесами. Для національної торговельної мережі в якості кроків по трансформації стратегії доцільно розглянути співпрацю з місцевими виробниками, особливо на прифронтових територіях. Така співпраця дозволить скоротити запаси та зробити асортимент більш гнучким, а можливі проблеми із затримками в поставках компенсувати місцевими постачальниками. Це також сприятиме зниженню логістичних ризиків.

Співпраця з місцевим бізнесом також дозволить компанії показати свою відповідальність перед місцевими громадами та покращити ставлення мешканців, поліпшити відносини з місцевою владою, громадськими організаціями, а також підвищити лояльність покупців. Компанія може частково використовувати свої ресурси для допомоги в розв'язанні проблем громади або підтримці її відновлення.

Тривалий період військового стану в Україні поступово викликає звикання до загроз та відсутності реакції на них. Більшість торговельних мереж, зокрема й ТОВ «Епіцентр К» не припиняють роботу під час повітряної тривоги, наражаючи на небезпеку персонал та відвідувачів, особливо у прифронтових територіях. Тому компанії варто акцентувати увагу на заходах безпеки та забезпеченні безпечної взаємодії з брендом.

Також компанії повинна на рівні корпоративної культури створити зрозумілий та прозорий механізм захисту персоналу, його соціального забезпечення та компенсацій в разі травмування або нанесенні суттєвої шкоди здоров'ю чи навіть життю через атаку армії рф.

Трендами 2023-2024 рр. стало зміна формату роздрібної торгівлі. З метою забезпечення безпеки покупців, кращого охоплення ринку та надання ефективного сервісу все частіше компанії відмовляються від великого формату торгівлі на користь маленького. Усе частіше з'являється магазинів міні формату в спальних районах. Торгові точки, які відкриваються у сучасних новобудовах, мають конкурентну перевагу перед іншими. Вони виграють завдяки обізнаності аудиторії про район, персоналізованого асортименту, зручних приміщень і вигідній викладці товару. Прикладами таких змін є американські популярні торгові мережі – Target, Market by Macy's, Bloomies, Schnucks Fresh, Kohl's тощо. В Україні добре розвинені магазини формату «біля дому»: «КОЛО», «ЛотОК», «Продукти», Делві, VolWest Retail. У Польщі – мережа магазинів Żabka [18].

Отже, торговельна компанія «Епіцентр К» в межах трансформації своєї маркетингової стратегії може взяти за основу модель універмагів Macy's, які є

рівними компаніями за розміром та кількістю напрямків торгівлі та створити власну мережу невеликих крамниць аналогічного формату. Це дозволить зробити покупки більш швидкими, легкими та безпечними.

Ще один напрям трансформації маркетингової стратегії підприємства – колаборації з іншими малими брендами (спеціалізованими торговими марками), які користуються популярністю у покупців. Це дозволить розширити асортимент, залучити нові аудиторії, знизити витрати на просування тощо.

Українські споживачі сильно змінилися за період активних військових дій. Значно зросла чисельність армії, заявився новий сегмент споживачів – військові. Як у сегментів, які існували до війни, так і в нових сегментах з'явилися нові потреби, а існуючі – змінилися. Тому компанії, особливо торговельні, мають чутко реагувати на зміни в потребах своїх покупців, пропонувати нові товари та послуги, які, зокрема, гарантуватимуть безпеку покупок та споживання. Так, слід розвивати цифровий напрям торгівлі та робити он-лайн та офлайн покупки більш інтегрованими.

Все перелічене вище вимагає від торговельних компаній гнучкого та оперативного реагування на зміну ситуації, потреби споживачів, наявні виклики. Так, наприклад ТОВ «Епіцентр К» може запровадити елементи віртуальної та доповненої реальності на свій сайт для полегшення процесу здійснення покупок, запровадити безкоштовну доставку, максимально наблизити точки видачі товару до замовника.

Трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах воєнного стану також повинна здійснюватися з урахуванням останніх трендів в глобальній індустрії, щоб компанія могла залишатися конкурентоспроможною. На сьогодні глобальними світовими трендами, які становлять ключові аспекти успішної маркетингової стратегії є цифрова інтеграція, аналітика даних, клієнтоцентричність, адаптивність та гнучкість, що показано на рисунку 3.2.

Першим та найважливішим аспектом успішної трансформації маркетингової стратегії є цифрова присутність, навіть для торговельної мережі.

Торговельна компанія повинна не лише вести web-сайт або сторінки в трендових соціальних мережах, але й здійснювати комплексну розробку цифрової стратегії, що включатиме контент-маркетинг, пошукову оптимізацію, таргетовану та контекстну рекламу, автоматизацію бізнесу, спрямовані на залучення та утримання клієнтів.

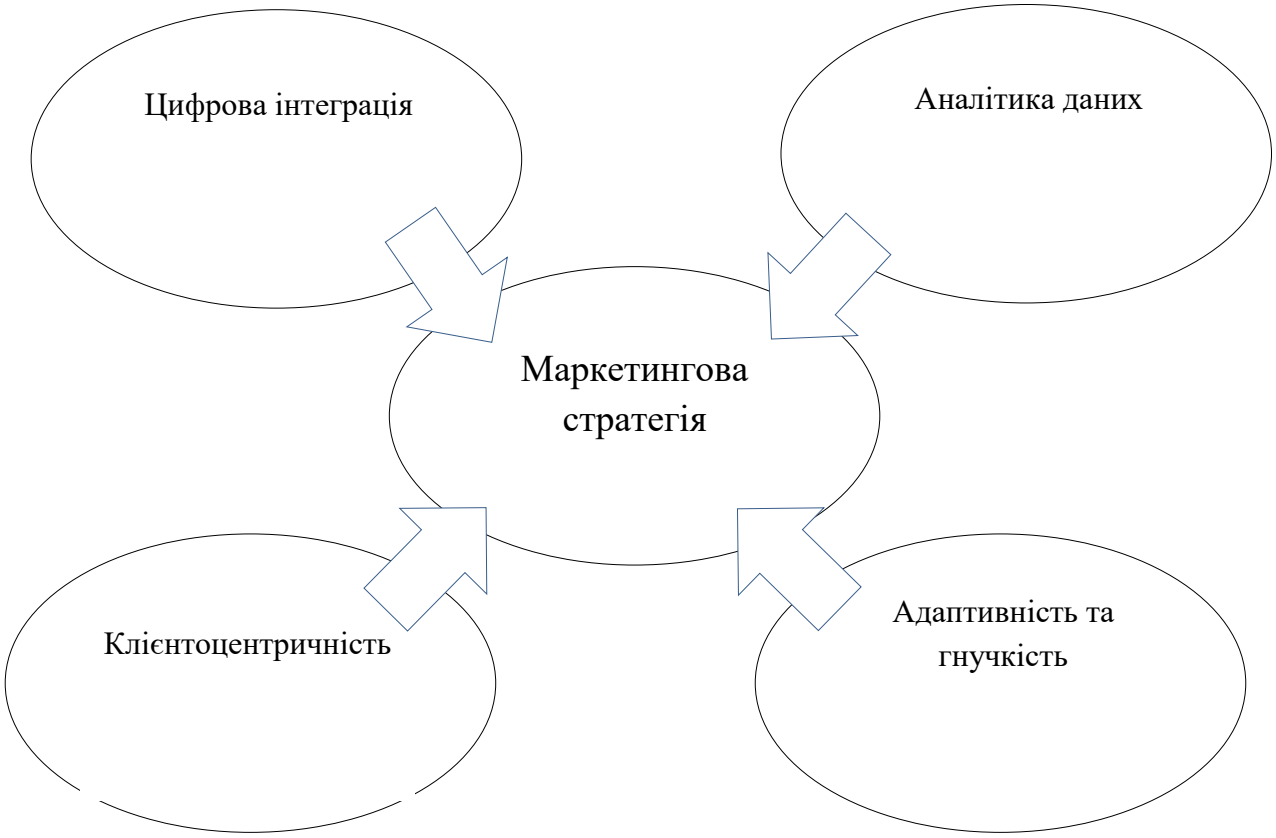

Рис. 3.2 Ключові аспекти успішної трансформації маркетингової стратегії [складено автором]

Трансформація маркетингової стратегії повинна містити аналітичний блок, який складається із інструментів збору та обробки інформації про ринок, покупців, їх «болі», позиціювання бренду на ринку, а також здійснювати оцінку ефективності маркетингових заходів та приймати обґрунтовані рішення.

Під час війни покупці торговельних компаній значно змінилися, включно із поведінкою, моделями та чинниками прийняття рішень, обсягами та напрямками здійснення покупок. І тому фундаментом успішної трансформації

маркетингової стратегії має стати клієнтоцентрічний підхід, тобто орієнтація маркетингової стратегії на задоволення потреб і очікувань покупців. Зосередженість на формуванні досвіду покупця завжди була актуальною, але в умовах воєнного стану вона набуває особливого значення. Оскільки безпекові, фінансові, психологічні та інші проблеми покупців погіршують їх сприйняття та потребують нових підходів.

В таблиці 3.1 представлено декілька напрямків покращення сприйняття та досвіду покупців торговельного підприємства через точки контакту на шляху покупця від моменту першої взаємодії з брендом продавця до після продажного сервісу. Особливо важливим є для ТОВ «Епіцентр К» аналіз якої показав, що у неї існують значні проблеми із сервісним обслуговуванням та задоволенням покупців організацією сервісу під час продажу та після продажу.

Наведені в таблиці 3.1 точки контакту можуть бути класифіковані за різними критеріями та силою впливу на покупів. Так, точки контакту діляться за реакцією споживача (позитивні – надають позитивний досвід взаємодії аж до «вау»-ефекту, негативні – не відповідають очікуванням потенційного покупця, нейтральні – клієнт не звернув уваги на точку контакту, сприйнявши її за належне); за важливістю (першочергові – прямо впливають на комерційні показники, другорядні – не впливають на продажі); за частотою (одноразові – комерційна пропозиція, цінник, повторювані – зовнішня реклама, сайт, соцмережі, підтримка); за тривалістю (довгострокові – сайт, торговий майданчик, сам товар, короткострокові – покажчик, візитка, допис у соцмережах).

В цілому, системна робота з клієнтським досвідом дозволить ТОВ «Епіцентр К» спростити формування лояльності та задоволеності покупців, допоможе виявити проблемні місця та усунути їх.

Ще однією основою трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану повинні стати гнучкість та адаптивність, що може відобразитися в оновленні асортименту або змінах в

стратегії залучення клієнтів відповідно до нових тенденцій і змін у поведінці споживачів.

Таблиця 3.1

Формування позитивного клієнтського досвіду в точках контакту під час воєнного стану [30]

Точки контакту за етапами покупки		
Перед покупкою	Під час покупки	Після покупки
Офлайн-реклама	Сайт або лендинг	Опитування
Контекстна реклама	Каталог	Транзакційні email
Таргетована реклама	Огляди та порівняння продуктів	Продаж супутніх продуктів
Банерна та тизерна реклама	Спілкування в онлайн-чаті на сайті	Сервісне обслуговування
Реклама у блогерів	Комунікація телефоном чи через email з відділом продажів	Гарантійний ремонт
SMM	Оформлення замовлення в кошику	Комунікація з підтримкою чи сервісним центром
Контент-маркетинг	Оплата продукції	Комунікація з менеджером після надання послуги
Рейтинги та відгуки	Доставляння товару або надання послуги	Програма лояльності
Через сарафанне радіо або маркетинг поголосу	Спілкування зі співробітниками в процесі надання послуги	Програма адаптації клієнтів (для складних продуктів)
Профільні спільноти й форуми	Офлайн-точки (представництво, офіс, магазин)	Продовження підписки
Email, Viber та SMS розсилки	Живе спілкування із представниками компанії в торговій точці	Ресурси чи/або сервіси самообслуговування
Реферальна програма	Візуальне й тактильне оцінювання упаковки товару	Івенти для постійних покупців
Органічна видача		Серії email для повернення покупця до воронки продажів
Офлайн-івенти		Онлайн-спілкування та особисті зустрічі для повернення покупця до воронки продажів
Комерційна пропозиція		

В довоєнних умовах маркетингова стратегія компанії була єдиною для всієї України без врахування особливостей попиту, клімату, поведінкових характеристик споживачів. В умовах воєнного стану така ситуація погіршилася

через значну різницю між рівнем залучення різних регіонів України до військових дій, так в Запорізькій, Херсонській, Миколаївській, Харківській та інших областях, де ведуться активні бойові дії, населення виїжджає, а покупки скоріше носять раціональний, ніж емоційний характер, асортимент та послуги мають відрізнятися від більш віддалених областей. Те саме стосується і питань безпеки. Для прифронтових регіонів більше підійде дрібний формат торгівлі, який не передбачає скупчення великої кількості людей.

Отже, під час воєнного стану торговельна компанія ТОВ «Епіцентр К» повинна трансформувати свою маркетингову стратегію у порівнянні із довоєнною. Трансформаційні зміни стратегії маркетингу у загальному вигляді представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Трансформація маркетингової стратегії торговельної компанії ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану

Причини, що викликають необхідність трансформації	Напрям трансформації маркетингової стратегії
Скорочення можливостей офлайн торгівлі через безпекові фактори, а також можливі проблеми з логістикою	Розвиток цифрових інструментів просування та дистанційного обслуговування особливо в прифронтових регіонах
Активні військові дії та перманентно зростаючий рівень російської агресії сприяв зростанню національних настроїв, що робить актуальним використання національних мотивів в маркетинговій стратегії.	Маркетингова стратегія повинна підкреслювати відданість компанії країні, підтримки армії, внесок, який здійснюється у гуманітарні справи. Стратегія маркетингу має орієнтуватися на співтовариство та підтримку. Такий підхід також включає використання національної символіки та кольорів, комунікацій, що поєднують бренд із темами національної стійкості та єдності.
Проблеми та виклики, з якими стикаються українці, особливо психологічними, а також нестачею персоналу.	Маркетингова стратегія компанії повинна враховувати чисельні психологічні виклики з якими стикаються українці, причому не лише покупці, алей й персонал компанії. Заходи стратегії маркетингу мають спрямовуватися на підтримку та співтовариство, формування спільних цінностей та демонстрацію розуміння, людяності, захисту тощо.

В умовах воєнного стану торговельна компанія ТОВ «Епіцентр К» не може більше в своїй маркетинговій стратегії орієнтуватися на бізнес-підхід *Invest-in*, який передбачає формування привабливої картини для інвесторів. Оскільки під час інтенсивних воєнних дій та в разі заморожування конфлікту на інвестиції, особливо іноземні українські підприємства розраховувати не зможуть. Тому маркетингова стратегія компанії повинна орієнтуватися на бізнес-підхід *Market-in*, який сприяє зростанню лояльності суспільства, позитивного ставлення до ініціатив та діяльності компанії. Отже маркетингова стратегія компанії має транслювати:

- відповідальність перед суспільством;
- відповідальність перед громадами;
- відповідальність перед персоналом;
- відповідальність перед партнерами.

Отже, трансформація маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» полягає у відмові від традиційного спрямування на зростання продажів та прибутку на користь соціальної відповідальності та формування іміджу співтовариства, підтримки та патріотизму.

3.2 Використання цифрових технологій для трансформації маркетингової стратегії торговельної компанії

В останні два роки через значні ризики, пов’язані з відвідуванням торговельних центрів все актуальнішим для підприємств торгівля стає запровадження цифрових технологій, які полегшують процес комунікації з покупцем, дозволяють забезпечити підтримку на всіх етапах здійснення покупки та у всіх точках дотику на шляху покупця, а також підтримують омніканальність продажів.

На рисунку 3.3 показано основні цифрові технології, які сучасний ритейлер може використати для трансформації своєї маркетингової стратегії.

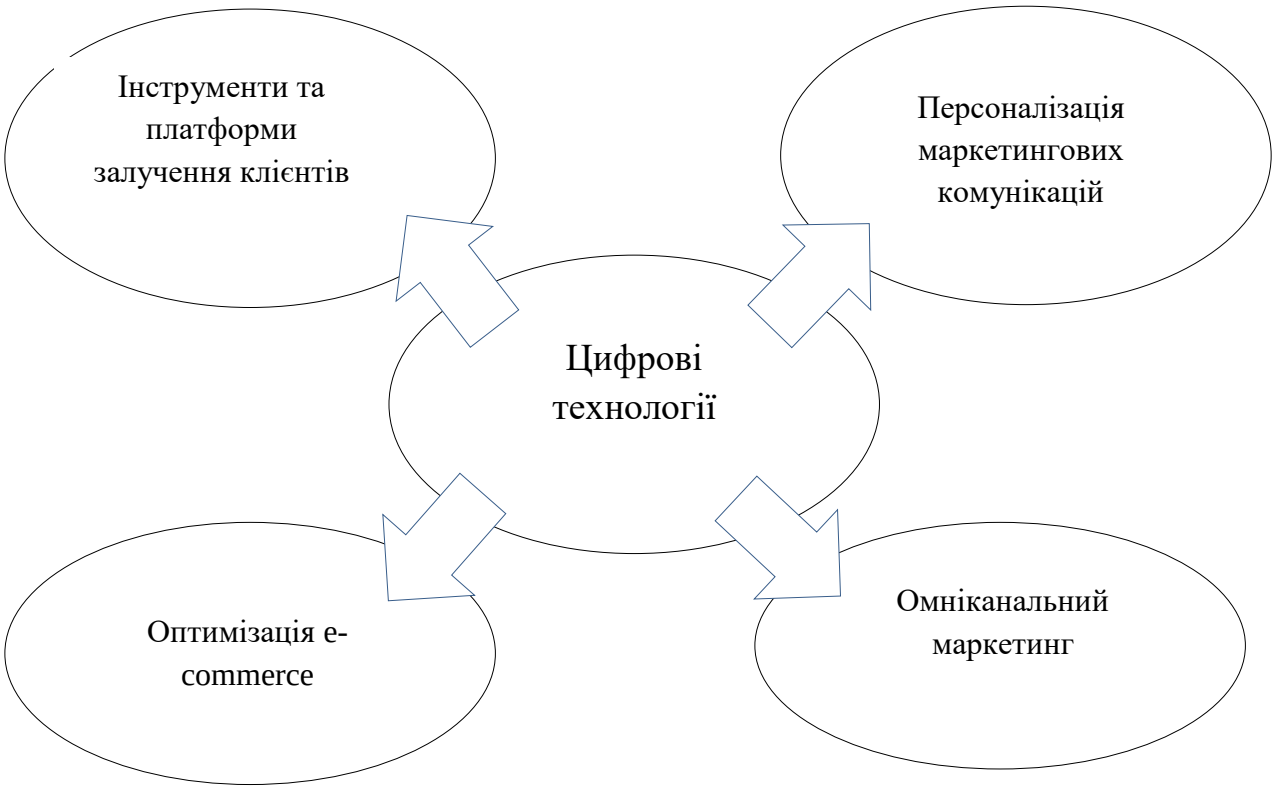

Рис. 3.3 Цифрові технології трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Одним з найефективніших цифрових напрямів трансформації маркетингової стратегії, що відповідає запитам покупців в останні декілька років – це автоматизація процесу покупки. В світі у 2024 році розвиток онлайн-торгівлі відбувається в напрямку автоматизації та роботизації. Зокрема, компанії використовують голосові помічники для пошуку товарів покупцями в інтернеті, які значно пришвидшують шлях клієнта до покупки. Також можна користуватися підказками голосового робота, який допоможе зорієнтувати у виборі.

Як показав аналіз, проведений вище, хоч ТОВ «Епіцентр К» активно розвиває напрям e-commerce, він значно відстає від компаній лідерів ринку, а саме торговельних майданчиків Rozetka, Prom.ua та інших. Тому, трансформація маркетингової стратегії компанії має бути спрямована на удосконалення цього напрямку та посилення його конкурентних переваг. Для цього компанія може впровадити голосового помічники, що потребує

розширення семантичного ядра сайту, прискорення завантаження сторінок, а також адаптації сайту під мобільні пристрої.

Сьогодні все частіше можна побачити впровадження штучного інтелекту в маркетингові стратегії компаній. Штучний інтелект є ефективним інструментом персоналізованого спілкування з клієнтами як в мережі інтернет, так і в офлайн торгівлі.

Значною проблемою для торговельної компанії є обробка інтернет замовлень в торговельних закладах офлайн торгівлі. Нестача персоналу, обмежений час на обробку замовлення часто призводять до відміни покупки. Тому частиною трансформації маркетингової стратегії в контексті використання цифрових технологій є запровадження чат-ботів, які можуть не лише інформувати клієнтів, але й адаптуватися до стилю спілкування, визначати вік клієнта, його стать за певними патернами поведінки, набору на клавіатурі, швидкості друку тощо, а відповідно, й робити індивідуальні пропозиції кожному окремому покупцю. Перевагою чат-ботів є їх безперервна робота, швидка адаптація, можливість навчання. Однак в разі активного використання ботів компанії слід пам’ятати, що деяких користувачів спілкування з машинами може дратувати, особливо коли вони не правильно розуміють запит клієнта. Тому в маркетинговій стратегії компанії необхідно знайти оптимальний баланс між живим та автоматизованим спілкуванням.

Окрім чат-ботів до цифрових технологій, які суттєво змінюють маркетингову стратегію можна віднести аналітику, що виконується штучним інтелектом або предективну аналітику. Предективна аналітика – це технологія прогнозування майбутніх подій за допомогою нейромереж та наявних великих масивів даних. Завдяки машинному навчанню та великим числам, компанія може аналізувати великі обсяги інформації, щоб передбачати ринкові тренди та вподобання споживачів, що дозволяє більш ефективно формувати асортимент з перевагою товарів, що користуються найбільшим попитом.

Інструменти предиктивного аналізу дозволяють відстежувати поведінку покупців на сайті, відстежувати які сторінки а категорії товарів переглядають

найчастіше та найдовше, що дозволяє більш ефективно налаштовувати таргетовану рекламу та формувати індивідуальну пропозицію для кожного клієнта як на інтернет-платформах, так і в фізичній торговельній мережі.

Крім того інструменти предиктивної аналітики дозволяють більш ефективно керувати ланцюгами постачань, планування закупівель та здійснювати загальне управління. Технологія інтегрується в CRM-систему підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Предективна аналітика також дозволяє торговельній компанії визначати час, коли необхідно формувати додаткові запаси, або навпаки розпродавати їх, які товари необхідно додати до асортименту, а які взагалі вилучити, які товари користуються підвищеним попитом, а які не користуються попитом зовсім. Використання автоматизації бізнесу дозволяють:

- удосконалити всі етапи управління товарообігом (прийом, реалізація, повернення, переміщення, розподіл товару), що на сьогодні є нагальною потребою ТОВ «Епіцентр К»;
- більш ефективно здійснювати облік асортименту;
- здійснювати аналітику продажів (виявлення попиту, складання звітів, аналіз дій і мотивів клієнтів у CRM-системі);
- здійснювати більш ефективну розробку програм лояльності для клієнтів та персоналізованих повідомлень);
- підвищити якість обслуговування через розуміння життєвого циклу товарів);
- здійснювати розрахунок прибутку, контроль щоденних витрат і доходів тощо.

Наступний крок в трансформації маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» – більша персоналізація відносин з клієнтами. Покупці надають перевагу компаніям та брендам, які надають підвищену цінність в тому числі у вигляді індивідуальної пропозиції через будь-який канал комунікації (месенджери, соціальні мережі, електронну пошту тощо). З

використанням технологій, які було описано вище, торговельні компанії можуть налаштовувати індивідуальні пропозиції на основі віку, статі, історії пошуку, історії покупок, включно із покупками здійсненими по програмі лояльності у фізичній торговельній мережі, сезону року, подіях тощо.

Соціальні мережі, які стали феноменом 21 сторіччя, останні два покоління користувачів мережі Інтернет, а саме «зумери» та «альфа» вважають сенсом свого життя. Саме тому в маркетингових стратегія торговельних компаній соціальні мережі мають посісти значне місце як платформи залучення покупців та створення індивідуальної пропозиції для них. В соцмережах сьогодні люди дізнаються все – від ігор, звичок харчування та моди до основних трендів та світових новин.

Однією з найбільш швидко зростаючих тенденцій в роздрібній торгівлі є пошук товарі за допомогою фотографій. Для використання цього тренду ТОВ «Епіцентр К» повинна під'єднати свій сайт до Google Lens, що дозволить відвідувачам сайту завантажити знімок товару, який хочуть придбати та знайти повну інформацію по ньому, ціну, місце продажу, варіанти доставки тощо.

До цифрових технологій, які сприяють трансформації маретинговій стратегії належать: вбудовані в магазинах WI-FI, смартфони, цифрові камери, годинники відвідувачів, антени Bluetooth, а також камери відеоспостереження. Ці технології дозволяють здійснювати внутрішнє просторове позиціонування. Системи навігації в офлайн магазинах допомагають покупцям отримати унікальний користувацький досвід, а продавцям – стимулювати продажі через розширену статистику відвідувачів та аналітику розміщення товарів.

В таблиці 3.3 приведено яким чином відбувається трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства завдяки цифровим технологіям.

Таблиця 3.3

Трансформація маркетингової стратегії від традиційних підходів до цифрових інновацій*

Елемент маркетингової стратегії	Традиційна маркетингова стратегія	Трнасформація маркетингової стратегії	Приклад реалізації
Ціноутворення	Ціноутворення вимагає ручних змін цінників на кожному товарі, що займає багато часу та ресурсів. Ціни не встигають адаптуватися до ринкових змін.	Системи цифрового ціноутворення, дозволяють автоматично коригувати ціни в реальному часі, що забезпечує можливість швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах, зменшуючи помилки і забезпечуючи однакові ціни на всіх точках продажу.	Запровадження електронних цінників та аналітичних систем, що автоматично оновлюють ціни на основі даних про продажі. Це дозволяє економити час, підвищує прибутковість, швидко адаптувати ціни до кон'юнктури ринку.
Просування	Рекламні кампанії створювалися без урахування специфічних потреб покупців, що робило їх неефективними.	Цифрові платформи, дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку покупців.	Створення персоналізованих кампаній, які відповідають вподобанням і потребам клієнтів, підвищуючи ефективність маркетингу.
Клієнтський досвід	Стандартна взаємодія з клієнтами, без урахування їх індивідуальних потреб.	Надання покупцям персоналізованих рекомендацій на основі їх історії покупок та вподобань.	Точні дані є основою сучасних ритейл-стратегій, від управління запасами до персоналізації маркетингу.
Мерчандайзинг	Мерчандайзинг залежав від інтуїції працівників, які відповідали за розміщення товарів, що призводило до неправильного використання простору і зниження продажів.	Сучасні технології дозволяють створювати планограми з використанням точних даних про розміри та вагу товарів.	Оптимізація простору на полицях і покращення видимості асортименту, забезпечуючи кращу доступність товарів для покупців.
Управління запасами	Проведення інвентаризації вручну, використання паперових списків. Це призводило до помилок, недостатності або надлишку товарів на складах, що негативно впливало на продажі.	Використання точних цифрових даних та автоматизованих процесів. .	Використання сучасних технологій для автоматичного обліку товарів значно прискорює і підвищує точність контролю запасів на всіх етапах ланцюга постачань. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання та знизити ризик нестачі товарів у найважливіший момент.

* складено автором на основі [34]

Незважаючи на тривалі воєнні дії на території України, значні безпекові ризики та виклики, цифрові технології, а також інновації в торгівлі продовжують стрімко розвиватися. В таких умовах трансформація маркетингової стратегії торговельної компанії стає необхідною умовою збереження її конкурентоспроможності. Трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства в контексті розвитку цифрових технологій полягає у забезпеченні заходів, які сприятимуть зручності та швидкості взаємодії з покупцем, а також підтримують омніканальність продажів. Для компаній важливо запроваджувати автоматизацію та роботизацію процесу здійснення продажів, наприклад використання голосових помічників, чат-ботів,

В сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій необхідною умовою конкурентоспроможності торговельної компанії є трансформація та гнучка адаптація його маркетингової стратегії. За часів пандемії короновірусу, а потім повномасштабних військових дій в Україні через агресію рф, всі більшої актуальності набуває використання технологій, які забезпечують зручність та швидкість взаємодії з покупцем, а також підтримку омніканальності продажів. З цією метою компаніям необхідно впроваджувати автоматизацію та роботизацію процесів купівлі, зокрема голосових помічників та чат-ботів, що дозволяє скоротити шлях покупця та підвищити якість обслуговування.

Аналіз діяльності компанії «Епіцентр К» показав, що в її маркетинговій стратегії існують певні недоліки, які необхідно усунути з метою досягнення рівня конкурентів, зокрема Rozetka та Prom.ua. З цією метою компанії доцільно розробляти маркетингову стратегію з використанням штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інших цифрових технологій. В такому випадку компанія зможе досягти кращої персоналізації комунікацій, здійснювати більш точний аналіз попиту, оптимізувати управління товарними запасами, формування асортименту тощо. Також трансформація маркетингової стратегії повинна враховувати логістику всередині торговельних центрів, зокрема можливості пошуку товарів через зображення, навігаційні системи в магазинах, електронні цінники та цифровий мерчандайзинг.

3.3 Впровадження соціально-відповідального маркетингу в умовах воєнного стану

Як вже було відзначено раніше український бізнес в останні три роки зіштовхнувся з унікальною ситуацією для цивілізованого світу за останні сто років, а саме повномасштабними воєнними діями. А отже, як саме поводитися в такій ситуації і яка стратегія буде вірною невідомо, оскільки кожна компанія проживає свій власний досвід.

Разом з тим, світова практика дій в умовах криз свідчить, що в таких умовах бізнес стикається не лише з економічними труднощами, але й підвищеними соціальними очікуваннями. Такі події, як війни, катастрофи, стихійні лиха, загострюють питання соціальної відповідальності, і компанії, розташовуються і працюють в країнах, де це відбуваються, несуть особливо важливу роль у підтримці суспільства. У цих умовах трансформація маркетингової стратегії на основі соціально-відповідального підходу стає не просто бажаним, але й необхідними кроком.

Основні напрями впровадження соціально-відповідального маркетингу компанії ТОВ «Епіцентр К» показано на рисунку 3.4.

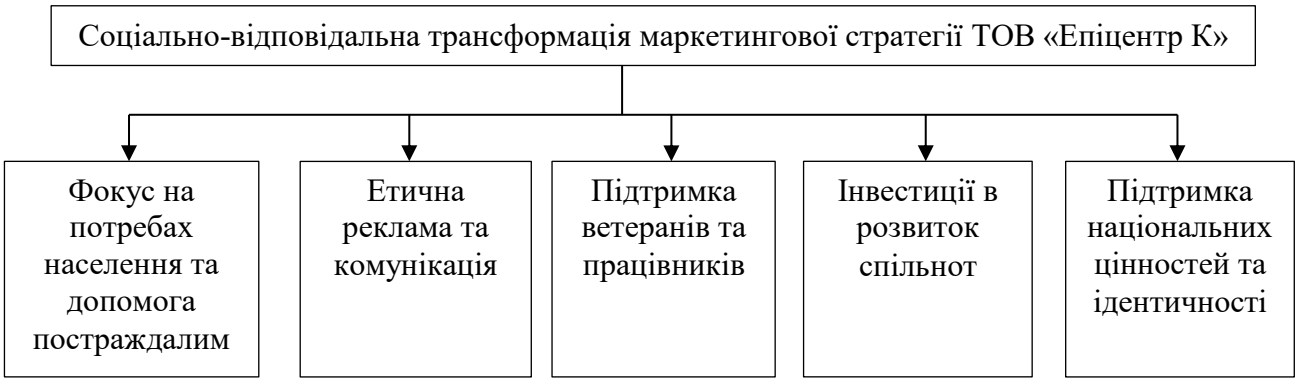

Рис. 3.4 Напрями впровадження соціально-відповідального маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

У воєнний час ТОВ «Епіцентр К» для демонстрації соціально-відповідальної позиції спрямувати частину ресурсів на підтримку населення, зокрема через благодійність, надання гуманітарної допомоги, забезпечення необхідними товарами за зниженою вартістю або безкоштовно. Це сприятиме покращенню іміджу компанії, а також сприятиме забезпеченню базових потреб людей, які потерпають від війни. В майбутньому це посилить позиції компанії та лояльність до неї з боку українців.

Важливою складовою трансформації маркетингової стратегії компанії у кризовий час є уникнення надмірної комерціалізації і чутливий підхід до реклами. Маркетингові комунікації повинні враховувати емоційний стан аудиторії, демонструвати підтримку, солідарність, чуйність, а не тільки прагнення до продажу та отримання прибутку.

Компанія ТОВ «Епіцентр К», як і більшість бізнесів в Україні, під час війни мають значні проблеми з плинністю кадрів та кадровим забезпеченням в цілому. Багато співробітників компанії стали військовослужбовцями та боронять країну на фронті. Багато живуть у прифронтових місцях та працюють в торговельних центрах, які були атаковані ракетами або бомбами. Тому, компанія повинна створювати спеціальні програми підтримки співробітників, які беруть участь у бойових діях або постраждали від них. Крім того компанія може надавати підтримку родинам військовослужбовців:

- фінансову допомогу;
- психологічну підтримку;
- допомогу у працевлаштуванні після повернення з війни.

Значною актуальності в умовах воєнного стану набувають проєкти, спрямовані на розвиток спільнот:

- відбудова інфраструктури;
- підтримка освітніх ініціатив;
- допомога у переселенні та реабілітації.

Перелічені заходи не лише підвищують лояльність покупців, але й сприятимуть довготривалому розвитку компанії у суспільстві.

Сьогодні багато брендів об’єднуються навколо спільних цінностей, які є важливими для нації в умовах війни. Використання у маркетингових компаніях національних символів, тем підтримки незалежності, боротьби за свободу, – стають потужними інструментами для зміцнення зв’язку з цільовими аудиторіями компанії.

Трансформація маркетингової стратегії на основі впровадження соціально-відповідального маркетингу в умовах війни дозволить ТОВ «Епіцентр К» підвищити довіру з боку покупців, працівників та партнерів, що сприятиме:

- зміцненню репутації та авторитету серед цільових аудиторій;
- отриманню додаткових конкурентних переваг, що ґрунтуватимуться на лояльності та підтримці громадськості;
- залученню нових покупців та утриманню наявних, адже клієнти схильні підтримувати бренди, які демонструють соціальну відповідальність.

Водночас, впровадження соціально-відповідального маркетингу під час воєнного сану несе певні виклики. Поглиблена увага до соціальних питань і прозорості дій компанії, може привести до критики у разі недотриманих обіцянок або недосягнення задекларованих цілей.

ТОВ «Епіцентр К» як лідер на ринку будівельних матеріалів, а також сильний учасник ринку товарів для дому, побутової техніки має значні можливості для впливу на суспільство через заходи соціальної відповідальності. В таблиці 3.4 наведена орієнтовна програма заходів, націлена на підтримку постраждалих громад, допомогу військовим, а також на етичне та чуйне ведення бізнесу у воєнний період.

В результаті запровадження заходів, описаних в таблиці 3.4 компанія «Епіцентр К» зможе:

- підвищити довіру та лояльність покупців;
- посилити позиції бренду як лідера соціально-відповідального бізнесу та національного партнера, який опікується відновленням країни; залучити нових споживачів;

Таблиця 3.4

Програма заходів соціально-відповідального маркетингу для ТОВ «Епіцентр К» у воєнних умовах

Блок заходів	Заходи / ініціативи	Опис та характеристика
Допомога переселенцям та постраждалим регіонам	Ініціатива «Збудуй своє життя»	Забезпечення людей будівельними матеріалами за пільговими цінами або безкоштовно для ремонту пошкодженого житла. Програма може включати надання сертифікатів на знижку в торговельних центрах «Епіцентр» для переселенців.
	Спільні проєкти з волонтерськими організаціями та місцевою владою	Співпраця з громадськими організаціями для оперативного забезпечення гуманітарною допомогою та будівельними матеріалами найуразливіші регіони.
	Центри підтримки переселенців	Створення центрів підтримки в окремих торговельних центрах «Епіцентр», де надаватиметься допомога внутрішньо переміщеним особам, зокрема наданням товарів першої необхідності та інформаційної підтримки.
Підтримка військових та ветеранів	Спеціальні програми для військових та ветеранів	Надання знижок на товари та послуги для учасників бойових дій та їх родин, партнерські програми з підтримки ветеранів у працевлаштуванні.
	Волонтерська ініціатива для співробітників	Організація внутрішніх волонтерських груп для підтримки ветеранів та родин військових, що дасть змогу працівникам активно долучатися до соціальної підтримки.
Етична комунікація	Маркетингова компанія «Сила в єдності»	Розробка компаній, що демонструють силу та витривалість українського народу, підкреслюючи національні цінності та підтримку незалежності. Кампанія буде спрямована на забезпечення безпечного і доступного доступу до товарів першої необхідності.
	Дотримання етичних норм у комунікаціях	Уникнення комерційних рекламних оголошень під час трагічних подій або жалоби, поширення соціальної реклами, спрямованої а підтримку постраждалих.
Інвестиції в місцеві спільноти та освітні програми	Програми підтримки освіти	Забезпечення шкіл і навчальних закладів матеріалами для ремонту та облаштуванням укриттів, а також створення спеціальних курсів для школярів в різних актуальних сьогодні напрямків
	Проєкти з відбудов інфраструктури	Співпраця з місцевими органами влади з питань відновлення об’єктів інфраструктури, зокрема лікарень, закладів освіти, житлових будинків тощо.
	Робота з молоддю та професійний розвиток	Організація тренінгів та практик для студентів будівельних та інших професій для підготовки професійних кадрів.
Екологія та енергетика	Енергозбереження	Просування товарів та технологій для енергозбереження та енергетичної незалежності
	Правління відходами	Створення системи збору та утилізації використаних будівельних матеріалів для переробки й повторного використання.

- розширити коло партнерів;
- здійснювати позитивний вплив на місцеві спільноти.

В умовах воєнного стану найбільш постраждалими сферами життя в Україні є освіта та медицина, і тому серед всіх, заходів, запропонованих в таблиці 3.4 особливу увагу слід приділити саме освітнім та медичним ініціативам, зокрема:

- забезпечення шкіл та лікарень будівельними матеріалами, меблями, електрогенераторами, медичними наборами тощо для відновлення та облаштування укриттів;
- надання безкоштовно або за пільговими цінами спортивного інвентарю та техніки;
- забезпечення шкіл та лікарень ноутбуками, проєкторами, інтерактивними дошками та іншою технікою для забезпечення якісного, безпечного навчання у школах та надання медичних послуг вразливим категоріям пацієнтів;
- встановлення LED-ламп, сонячних панелей, теплових насосів для забезпечення енергоефективності та енергонезалежності, особливо в умовах відключення світла;
- створення рекреаційних зон на територіях шкіл та лікарень (встановлення лавок, озеленення, створення дитячих й спортивних майданчиків);
- спонсорські програми щодо підтримки проведення олімпіад, конкурсів, спортивних змагань тощо;
- організація профорієнтаційних екскурсій для школярів;
- соціальні програми для медичних працівників;
- запровадження екологічних ініціатив у школах;
- технічна підтримка дистанційного навчання.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» під час воєнного стану зіштовхується з безпрецедентними викликами. Війна значно підвищила очікування суспільства щодо бізнесу, що втілилося у негласних вимогах концентруватися не тільки на

прибутках, але й активної соціальної позиції. Водночас, виклики, з якими зіштовхується компанія, відкривають і можливості, пов’язані із соціально-відповідальними маркетингом та можливістю посилити зв’язки із суспільством. Трансформація маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» на основі соціально-відповідального підходу сприятиме зростанню довіри та лояльності покупців, співробітників і суспільства. Ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, соціальну допомогу постраждалим та переселенцям, військових та їх родин, відновлення інфраструктури тощо дозволять компанії зміцнити бренд та створити репутацію компанії, яка сприяє відновленню країни. Соціально-відповідальний маркетинг компанії сприятиме посиленню її конкурентних переваг та зробить компанію лідером з серед інших бізнесів у побудові нової соціально відповідальної бізнес-моделі українських компаній.

ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було вирішено всі поставлені завдання та досягнуто такі результати:

- досліджено сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія», що дозволило визначити місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегічного набору підприємства та з'ясувати чинники, що впливають на її формування та трансформацію. Запропоновано до традиційної класифікації маркетингових стратегій додати класифікацію в залежності від середовища ведення бізнесу та за каналами просування;
- проведено аналіз підходів та чинників до розробки та реалізації маркетингової стратегії в умовах воєнного стану, який дозволив виділити стратегічні зміни, що викликають необхідність трансформації маркетингової стратегії, зокрема розвиток технологій, діджиталізація, екологічні чинники, військові чинники. Розглянуто, як класичний підхід до визначення етапів формулювання стратегії, які є ефективними в звичайних умовах, але втратив свою актуальність під час війни, так і більш адаптований до турбулентного та високоризикованого середовища підхід;
- трансформація маркетингової стратегії торговельного підприємства є обов'язковою умовою його виживання в сучасних умовах турбулентного середовища. Цифрові інструменти та омніканальність стають ключовими аспектами цієї трансформації, забезпечуючи адаптацію до змін у поведінці споживачів, технологічному розвитку та глобальних викликів. Використання цифрових інструментів, таких як CRM-системи, соціальні мережі, месенджери, контекстна реклама та технології Big Data, дозволяє підприємствам персоналізувати комунікацію, оптимізувати витрати та створювати додаткову цінність для клієнтів. Зміни в глобальному середовищі, включаючи пандемії, війни, руйнування логістичних шляхів, вимагають від підприємств роздрібної торгівлі швидкої адаптації та пошуку нових підходів до організації бізнесу. У цьому контексті цифровізація, омніканальність та персоналізація стають

невід'ємними складовими успішної маркетингової стратегії, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку;

- ТОВ «Епіцентр К» є беззаперечним лідером українського ритейлу в сегменті товарів для будівництва, ремонту та облаштування оселі, реалізуючи стратегію вертикально інтегрованого зростання. Компанія демонструє успішну трансформацію з традиційного формату будівельного гіпермаркету в інноваційний формат «магазин в магазині», що дозволяє залучати нові сегменти споживачів і посилювати конкурентну позицію. Маркетингова стратегія компанії завдяки диверсифікації асортименту та унікальному зонуванню торговельних центрів, дозволяє задовольняти потреби клієнтів різних вікових і соціальних груп. Сильними сторонами маркетингової стратегії компанії є сталий розвиток, омніканальна комунікація та активна соціальна відповідальність. Однак поряд із сильними сторонами, аналіз виявив низку проблемних зон маркетингової стратегії: недостатня унікальність програм лояльності, кадрові проблеми, зокрема нестача персоналу;

- дослідження зовнішнього середовища маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» показало, що діяльність компанії значною мірою залежить від макро- та мікрооточення. Аналіз макрооточення, здійснений за допомогою PEST-аналізу, виявив значний вплив політико-правових, економічних і соціальних чинників, які переважно мають негативний характер через війну, економічну нестабільність та скорочення населення. Водночас, технологічна компонента є єдиним позитивним фактором, що відкриває нові можливості для вдосконалення операційних і маркетингових процесів. Основні загрози мікрооточення компанії пов’язані зі зниженням купівельної спроможності населення, логістичними труднощами та кадровим дефіцитом. Для успішної адаптації маркетингової стратегії компанії в умовах воєнного стану слід враховувати не лише існуючі ризики, а й нові можливості, які виникають через зменшення конкуренції, підтримку з боку держави та технологічний розвиток;

- аналіз конкурентоспроможності торговельної мережі «Епіцентр К» виявив її ключові переваги та виклики, що впливають на формування

маркетингової стратегії. Компанія залишається лідером у сегменті будівельних матеріалів, де її відносна частка ринку значно перевищує показники основних конкурентів. Інші напрями діяльності, такі як електронна торгівля та продовольча група, демонструють помірну або низьку конкурентоздатність, потребуючи додаткових інвестицій у розвиток та маркетингову підтримку. Унікальний формат великих торговельно-розважальних центрів та широкий асортимент дозволяють ТОВ «Епіцентру К» забезпечувати високий рівень залучення клієнтів, однак централізований підхід до маркетингу обмежує можливості адаптації до регіональних особливостей попиту. Конкуренція залишається високою через присутність сильних гравців у всіх ключових сегментах. Запропоновано напрямки підвищення конкурентоспроможності компанії, серед яких: розширення частки ринку в стратегічно важливих сегментах (будівельні матеріали, електронна торгівля), адаптація маркетингової стратегії до регіональних особливостей, покращення якості сервісу та обслуговування, що є слабким місцем порівняно з конкурентами, інвестиції у нові формати торгівлі та інноваційні підходи, зокрема в e-commerce;

- адаптація маркетингової стратегії в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності торговельної компанії. Аналіз свідчить, що трансформація стратегії потребує розробки комплексних заходів, які враховують як поточні виклики, так і зміни в поведінці споживачів. Основні напрями адаптації включають цифрову інтеграцію та розвиток онлайн-продажів, соціальну відповідальність як ключовий елемент комунікації бренду, орієнтацію на локальні потреби, психологічну підтримку клієнтів і персоналу, гнучкість та адаптивність. Трансформація маркетингової стратегії в умовах воєнного стану має враховувати специфічні обставини, зосереджуючись не лише на фінансових результатах, а й на соціальній відповідальності, формуванні іміджу підтримки та єдності, що дозволить зміцнити довіру до бренду та сприяти його сталому розвитку;

- аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав, що в його маркетинговій стратегії існують певні недоліки, які необхідно усунути з метою досягнення рівня конкурентів, зокрема Rozetka та Prom.ua. З цією метою компанії доцільно розробляти маркетингову стратегію з використанням штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інших цифрових технологій. В такому випадку компанія зможе досягти кращої персоналізації комунікацій, здійснювати більш точний аналіз попиту, оптимізувати управління товарними запасами, формування асортименту тощо. Також трансформація маркетингової стратегії повинна враховувати логістику всередині торговельних центрів, зокрема можливості пошуку товарів через зображення, навігаційні системи в магазинах, електронні цінники та цифровий мерчандайзинг;

- ТОВ «Епіцентр К» під час воєнного стану зіштовхується з безпрецедентними викликами. Війна значно підвищила очікування суспільства щодо бізнесу, що втілилося у негласних вимогах концентруватися не тільки на прибутках, але й активної соціальної позиції. Водночас, виклики, з якими зіштовхується компанія, відкривають і можливості, пов’язані із соціально-відповідальними маркетингом та можливістю посилити зв’язки із суспільством. Трансформація маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» на основі соціально-відповідального підходу сприятиме зростанню довіри та лояльності покупців, співробітників і суспільства. Ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, соціальну допомогу постраждалим та переселенцям, військових та їх родин, відновлення інфраструктури тощо дозволять компанії зміцнити бренд та створити репутацію компанії, яка сприяє відновленню країни. Соціально-відповідальний маркетинг ТОВ «Епіцентр К» сприятиме посиленню її конкурентних переваг та зробить компанію лідером з серед інших бізнесів у побудові нової соціально відповідальної бізнес-моделі українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко О.Б., Старенков Д.О. Актуальність формування маркетингової стратегії в умовах цифровізації. *БізнесІнформ*. 2024. №6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-415_422.pdf (дата звернення 10.10.2024 р).

2. Ахтоян А.Н. Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, 2024. URL: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4870 (дата звернення 08.09.2024 р).

3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

4. Бойчук І.В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах інтернет-торгівлі. *Підприємництво і торгівля.* 2019. Вип. 24. С. 37-43.

5. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.* 2019. Вип. 23. С. 22-29.

6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с.

7. Експерт розповів про тенденції будівельного ринку. СтройОбзор. URL: https://stroyobzor.ua/news-ukraine/ekspert-rozpoviv-pro-tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini (дата звернення 14.09.2024 р.).

8. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

9. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.

10. Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства

(український досвід). *Академічні візії.* 2023. №13. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410 (дата звернення 20.10.2024 р).

11. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.

12. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.

13. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 200 с.

14. Макушок О.В., Корман І.І., Лементовська В.А. Практичні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid.* 2023. №13. С. 67-72. URL: https://doi.org/10.32702/2306- 6814.2023.13.67 (дата звернення 04.09.2024 р.).

15. Маркетингова стратегія. Дізнайся як створити ефективну маркетингову стратегію. Digital-агенція SendPulse. Блог. URL: https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-strategy (дата звернення 23.09.2024 р.).

16. МВФ розповів, як зміниться чисельність населення України до 2028 рок. Судо-юридична газета в Україні. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/298412-mvf-rasskazal-kak-izmenitsya-chislennost-naseleniya-ukrainy-do-2028-goda. (дата звернення 30.09.2024 р.).

17. Мережа «Епіцентр К» посунула всіх на київському ринку. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20182617-merezha-epicentr-k-posunula-vsih-na-kiyivskomu-rozdribnomu-rinku-budmaterialiv (дата звернення 4.09.2024 р.).

18. Митрошина Н. Тренди ритейлу: які інновації змінять ринок у 2024 році. Торгсофт Блог. URL: https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-rytejlu-2023/ (дата звернення 11.10.2024 р.).

19. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2006. Вип.19. С. 122-129.

20. Наш бізнес: мережа Епіцентр. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр». URL: https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr-/ (дата звернення 26.08.2024 р.).

21. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник.* 2019. №6. URL: https://doi.org/10.33108/visnyk_tntu (дата звернення 13.10.2024 р.).

22. Оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн. Ритейл-дайджест 13 червня 2024 р. URL: https://ua-retail.com/2024/06/oborot-torhovelnykh-merezh-ukrayiny/ (дата звернення 30.08.2024 р.).

23. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

24. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип.6(1). С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_6%281%29__28 (дата звернення 25.09.2024 р.).

25. Про компанію. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр». URL: https://epicentrk.ua/ua/about/ (дата звернення 11.11.2024 р.).

26. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1024-XII. Дата оновлення 19.11.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення 17.09.2024 р.).

27. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. та ін. Маркетинг: підручник. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008. 648 с.

28. Соколова Ю.О., Проценко О.П. Маркетингова стратегія лідера ринку в умовах підвищених ризиків та невизначеності. *«Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування,*

забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 714-415. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2024/conf/1.3/RUIRCGTGAP-2024_proc.pdf (дата звернення 22.09.2024 р.).

29. Соколова Ю.О., Щербіна Т.Ю. Теоретичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах пандемії SARS-COV-2 (COVID-19). *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2021. Т.26. Вип.5 (90). URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-9 (дата звернення 12.10.2024 р.).

30. Сорок дві точки контакту з клієнтом для оптимізації Customer Journey Map і покращення клієнтського досвіду. Блог LABS. URL: https://snov.io/blog/ua/customer-touchpoints-ua/(дата звернення 15.09.2024 р.).

31. Стратегічний набір: поняття, склад, особливості. URl: http://studopedia.org/4-190246.html (дата звернення 25.11.2024 р.)

32. Струк, Н., Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75 (дата звернення 25.11.2024 р.).

33. Топ-10 компаній серед найбільших платників податків. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-kompaniy-sered-naybilshih-platnikiv-podatkiv-27032024-498452 (дата звернення 30.08.2024 р.).

34. Трансформація ритейлу: від традиційних підходів до цифрових інновацій. LisTex Блог. URL: https://listex.info/uk/blog/page/transformatsiia-ryteilu (дата звернення 03.11.2024 р.).

35. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирсі Н. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування; Пер. з англ. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.

36. Частка ринку виросла, а виторг впав. Електронний журнал Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/news/chastka-rinku-virosla-a-vitorg-vpav-chechotkin-rozpoviv-yak-vidnovlyuetsya-biznes-rozetka-12122022-10438 (дата звернення 11.11.2024 р.).

37. Шаповалова І.В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №2. С. 119-126.

38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

39. Шинкаренко В.Г., Кузьменко А.В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 33. С. 242-246.

40. Шишпанова Н.О., Голіней В.Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 167-171.

41. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка.* 2023. №4. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/53/52 (дата звернення 17.10.2024 р.).

42. Шудрик В. Омніканальність для бізнесу: аналіз кейсів та механік. eSputnik. Блог. URL: https://esputnik.com/uk/blog/omnikanalnist-dlia-biznesu-yak-i-navishcho-zastosovuvaty (дата звернення 08.09.2024 р.).

43. Чаркіна Т.Ю., Циганков С.С. Цифрові інструменти та підходи до маркетингового управління транспортним ринком. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. №5. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3176/3212 (дата звернення 02.11.2024 р.).

44. Як адаптувати маркетингову стратегію в умовах мінливої поведінки клієнтів. *AHT Media.* URL: https://www.theantmedia.com/post/yak-adaptuvati-marketingovi-strategiyi-v-umovah-minlivogo-spozhivchogo-seredovishcha (дата звернення 12.10.2024 р.).

45. Як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. Асоціація ритейлерів України. URL: https://ua-retail.com/2023/05/yak-

rozvivayutsya-vlasni-torgovi-marki-ritejleriv-v-umovax-vijni/ (дата звернення 12.10.2024 р.).

46. Ansoff I. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.

47. Assael H (1990). Marketing: Principles and Strategy. Dryden Press. 739 p.

48. Comfy. Share UA potential. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/comfy_ua.html. (дата звернення 04.09.2024 р.).

49. Drucker, P. (1973, 1974 and 2008), Management: tasks, responsibilities, practices. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, http://youth-portal.com/wpcontent/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf (дата звернення 07.09.2024 р.).

50. Evans J. R., Berman B. Marketing. Macmillan, 1982. 787 p.

51. Hamel G., Prahalad C.K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 1189. P.63-76.

52. Khassy D. Stratehyia y planyrovanye: putevodytel menedzhera. Strategy and Planning: A Manager's Guide, 2001. 378 p.

53. Kim W. Chan., Mauborgne R. (2017). Blue Ocean Shif: Beyond Competing. New York, Hachette Books, 2017. 336 p.

54. Levitt T. Marketing myopia. Harvard Business Review, 2008. 64 p.

55. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 14th ed., Prentice Hall, 2012.

56. O'Shonessy Dzh. Konkurentnyi marketynh: stratehych. pokhod. Competitive Marketing: Strateg. hike, 2002. 118 p.

57. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y.: Free Press, 1985. 592 p.

58. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn R. F. (1993). Integrated Marketing Communications. McGraw Hill Professional, Business & Economics, 218 p.

59. Tompsom A., Strickland A. (1995). Crafting and Implementing strategy. Richard D. Irwin, Inc. 576 p.

60. Walker O., Mullins J. Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. McGraw Hill; 8th edition, 2013. 384 p.