

УДК 332.122

М. Ф. Плотнікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

О. Ф. Присяжнюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID: <https://orcid.org/0000-0004-5736-7830>

О. Г. Булуй,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.69

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

M. Plotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,

Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

O. Prysiazhniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

O. Buluy,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,

Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

MARKETING STRATEGIES FOR THE RETAIL BUSINESS

Розглянуто еволюцію стратегічного маркетингу в контексті цифрової трансформації, з акцентом на інтеграцію класичних 4P, концепцію 30R Е. Гаммессона та моделі конкурентних стратегій М. Портера. Обґрунтовано роль CRM, Big Data та AI як операційних імперативів для реалізації омніканального підходу, що забезпечує гіперперсоналізацію та стійку конкурентну перевагу. Особливу увагу приділено адаптивності українських підприємств в умовах високої невизначеності, що вимагає сценарного планування та етичної відповідальності. Досліджено трансформацію стратегічного маркетингу торговельних компаній України в умовах економічної нестабільності, цифровізації та соціальних викликів. Розкрито адаптивні підходи до управління продуктовим портфелем, ціноутворенням, комунікаціями та CSR. Проаналізовано етапи розвитку ритейлу в Україні (1990-2025), з акцентом на перехід до омніканальності, етичного брендингу та використання AI. Підкреслено значення сталого маркетингу, емоційного брендингу та ESG-підходів у формуванні довгострокової конкурентної переваги. Наведено SWOT-аналіз підприємства як приклад стратегічної оцінки. У дослідженні здійснено SWOT-аналіз ПП "Бролія" з метою формування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Визначено сильні сторони, що забезпечують операційну стійкість, а також слабкості, які обмежують рентабельність. Запропоновано комплекс стратегій S-O, S-T, W-O та W-T, орієнтованих на підвищення маржинальності, цифрову трансформацію, оптимізацію витрат і зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами. Здійснено комплексну оцінку маркетингової стратегії ПП "Бролія" на основі фінансового аналізу та SWOT-діагностики. Запропоновано перехід від стратегії обсягу до стратегії ефективності, з акцентом на впровадження BTM, категорійного менеджменту, омніканальності та CRM. Обґрунтовано напрями сталого маркетингу, включаючи прозорість, етичність та екологічну відповідальність як джерело нематеріальної диференціації.

The article considers the evolution of strategic marketing in the context of digital transformation, with an emphasis on the integration of the classical 4P, the concept of 30R by E. Gammeson, and the model of Competitive Strategies by M. Porter. The role of CRM, Big Data, and AI as operational imperatives for implementing an omnichannel approach that provides hyperpersonalization and a sustainable competitive advantage is substantiated. Special attention is paid to the adaptability of Ukrainian enterprises in conditions of high uncertainty, which requires scenario planning and ethical responsibility. The transformation of strategic marketing of trading companies in Ukraine in conditions of economic instability, digitalization, and social challenges is studied. Adaptive approaches to product portfolio management, pricing, communications, and CSR are revealed. The article analyzes the stages of retail development in Ukraine (1990-2025), with an emphasis on the transition to omnichannel, ethical branding, and the use of AI. The importance of sustainable marketing, emotional branding, and ESG approaches in creating a long-term competitive advantage is emphasized. A SWOT analysis of an enterprise is given as an example of a strategic assessment. The study carried out a SWOT analysis of PE "Broliа" in order to form strategic directions for the development of the enterprise in conditions of high competition and economic instability. Strengths that ensure operational sustainability are identified, as well as weaknesses that limit profitability. A set of S-O, S-T, W-o and W-T strategies is proposed, focused on increasing margins, digital transformation, cost optimization, and strengthening emotional connection with customers. A comprehensive assessment of the marketing strategy of PE "Broliа" was carried out based on financial analysis and SWOT diagnostics. A strategic paradox has been identified: high revenue with low profitability. It is proposed to move from a volume strategy to an efficiency strategy, with an emphasis on the implementation of STM, category management, omnichannel, and CRM. The directions of sustainable marketing, including transparency, ethics, and environmental responsibility as a source of non-material differentiation, are substantiated.

Ключові слова: маркетинг, управління, стратегія, диджиталізація, розвиток, адміністрування, торгівля.

Key words: marketing, management, strategy, digitalization, development, administration, trade.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічний підхід увійшов у ХХІ ст., докорінно трансформуючи сутність маркетингу та його функціональне навантаження. Починаючи з середини 1990-х років глобальна економіка переживає поєднання геополітичних зрушень, економічної нестабільності, експоненційного зростання технологій (Big Data, штучний інтелект та диджиталізація). Це динамічне середовище вимагає від підприємств не лише адаптації, а формування стійких, гнучких маркетингових стратегій, здатних функціонувати в умовах високої невизначеності. Критичним моментом в еволюції маркетингу стало перенесення фокуса зі стратегії, орієнтованої на продукт, на стратегію, орієнтовану на клієнта, що тактично є відповіддю не лише на ринковий попит, а формує довгостроковий комерційний успіх на основі здатності бізнесу оперативно адаптуватися та послідовно підтримувати високий рівень задоволеності споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку маркетингових стратегій присвятили свої праці багато вітчизняних та закордонних науковців. Наше дослідження

спирається на досвід Балановської Т., Гавриша О., які алгоритмували процес розробки маркетингових стратегій [1], Вовка В., Черкаського О., які запропонували інтеграційний підхід для оцінки ефективності маркетингових стратегій [2], Газуди С., Герцега В., якими оцінено ризики та невизначеність розробки маркетингової стратегії торгівельного підприємства в умовах цифровізації [3], Карпенка В., Костинюка С., Шейнера Б., які у своєму дослідженні зробили акцент на інноваційних підходах управління маркетинговою діяльністю [4], Кобця Д. П., який розкриває роль маркетингової стратегії у розвитку підприємства [5], Ковальчука С. В., який наголошує на питаннях диверсифікації та потребі врахування циклічності у процесі розвитку бізнесу [6], Сухорської У., яка систематизувала класифікаційні підходи до формування маркетингових стратегій розвитку підприємства [9], Шульги Л., Терещенка І., Шарлая О., які актуалізують питання вивчення ринку, можливостей підприємств в умовах розробки ефективної маркетингової стратегії [10]. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. у своєму дослідженні вивчають вплив сучасних викликів на формування маркетингових стратегій підприємств [7]. Поліщук І. та Довгань Ю. в

Таблиця 1. Конкурентні стратегії за М. Портером за сучасних викликів

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

Джерело: сформовано на основі [1—5].

межах власних досліджень стверджують, що визначальною з позиції формування стратегії підприємства є корпоративна стратегія, яка визначає функції та вектори розвитку маркетингу в межах цілей кожного структурного підрозділу [8]. Попри внесок зазначених дослідників у розгляд питання управління конкурентоспроможністю підприємств, забезпечення їх позиції на ринку, потребує подальшого вивчення маркетингова діяльність у регіональних та галузевих аспектах, вектори її розвитку залежно від розміру суб'єкта підприємництва в умовах глобалізації бізнесів та сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стало вивчення та обґрунтування векторів та інструментів удосконалення маркетингових стратегій торгівельного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність маркетингової стратегії полягає в розробці принципових середньо- та довгостро-

кових рішень та планів задля досягнення маркетингових цілей компанії, охоплюючи елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, місце та просування. Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними критеріями, включаючи термін реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові), стадію життєвого циклу товару, загальноекономічний стан фірми, стан ринкового попиту (наприклад, конверсійний, стимулюючий, демаркетинг). Маркетингова стратегія інтерпретується як зусилля, що здійснюються організацією для збільшення обсягів продажів та досягнення конкурентної переваги [1—4]. За своєю суттю, це метод просування товарів або послуг компанії до цільової аудиторії за допомогою чіткого, встановленого плану, який включає ретельне планування та організацію ідей, даних та інформації. Вона формує зв'язок між організацією та її клієнтами, визначаючи, як найкраще використати внутрішні ресурси для досягнення бажаної позиції на ринку [2—7]). Традиційна парадигма маркетингового менеджменту, сфокусована на маркетинговому комплексі 4P (Product, Price, Place, Promotion) [2], виявилася недостатньою для опису складності сучасних бізнес-взаємодій. З кінця 1990-х років набув стратегічного значення маркетинг відносин, який передбачає перехід від фокуса на окремі транзакції до побудови довгострокових, комплексних зв'язків (табл. 1).

Портер стверджував, що для підтримки довгострокової конкурентної переваги компанія має обрати одну зі стратегій: 1) лідерство за витратами — фокус на мінімізації загальновиробничих та операційних витрат, що дозволяє пропонувати найнижчі ціни; 2) диференціація — створення унікальної цінності, яка сприймається споживачем як вища, виправдовуючи преміальну ціну; 3) фокусування — обслуговування вузького ринкового сегмента, де компанія лідирує за витратами або у диференціації [5]. Перехід до клієнтоорієнтованості був би не-

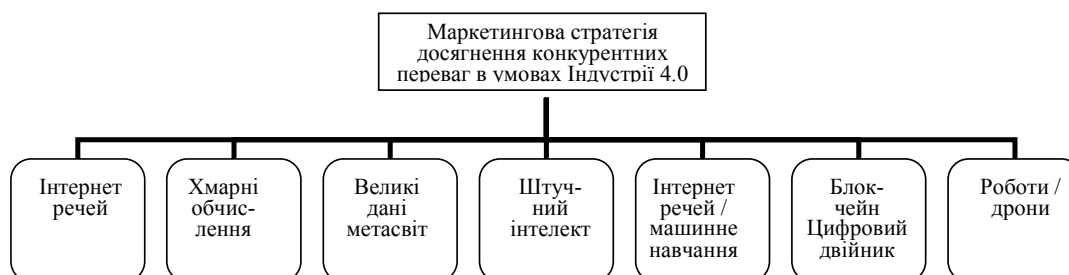


Рис. 1. Технології Індустрії 4.0, що визначають стратегічний розвиток

Джерело: сформовано на основі [6—10].

Таблиця 2. Порівняння багатоканального й омніканального маркетингу

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

Джерело: власні узагальнення.

можливим без інфраструктури, що дозволяє збирати та аналізувати Big Data (рис. 1). Саме поява цифрових платформ (1990-ті), подальше збільшення обсягу даних та розвиток аналітичних інструментів та штучного інтелекту (AI) забезпечили практичну можливість для гіперперсоналізації та стимулювання процесу побудови довгострокових відносин. Технологія є не лише інструментом, а конститутивним елементом ефективної маркетингової парадигми, відносин.

Стрімке зростання цифрових технологій дало маркетологам змогу досягти рівнів індивідуалізації пропозицій та комунікацій, використовуючи масиви клієнтських даних. Однак ця можливість породжує значні етичні дилеми. Збір особистої інформації та аналіз поведінки споживачів, особливо її прогностична сила, викликають занепокоєння щодо конфіденційності. Сучасна маркетингова стратегія більше не може ігнорувати вимогу стійкості та корпоративної відповідальності [8]. Ефективний стійкий маркетинг виходить за межі простої

генерації доходу, вимагаючи дотримання етичних та моральних стандартів та відповідності зростаючому споживчому попиту на відповідальні бізнес-практики. У сучасному маркетингу вкрай важливо чітко розмежовувати різні рівні інтеграції каналів: а) багатоканальний — використовує кілька незалежних каналів, які функціонують ізольовано, що часто призводить до непослідовності досвіду клієнта; б) крос-канальний — обмежується інтеграцією вибраних каналів у межах воронки продажів; в) омніканальний (стратегія, яка інтегрує всі канали та точки дотику в єдину, цілісну платформу). Її відмінність є у фокусі: омніканальний підхід у центрі уваги має досвід клієнта, а не його поведінку чи дані (табл. 2). Омніканальність дозволяє компанії "запам'ятувати" розмови, відстежувати поведінку клієнтів та надавати справді персоналізований досвід незалежно від каналу, чи це фізичний магазин, чи мобільний додаток, що перетворює динаміку взаємодії з транзакційної на відносну, коли клієнт відчуває, що бренд прагне йому допомогти, наприклад, Nike як лідер в омніканальному ритейлі. Стратегія бренду успішно поєднує цифрові та фізичні елементи: мобільний додаток, досвід магазинів (сканування продуктів, персоналізовані рекомендації), зони кастомізації (Nike By You).

Стратегічна реалізація омніканальності неможлива без технологій. Омніканальність є стратегічним наміром, а AI є операційним імперативом для її реалізації [12]. Ключові переваги Web 3.0 включають можливість більш цільової реклами та підвищення довіри, оскільки децентралізовані платформи надають споживачам більший контроль над їх даними. Маркетологи не можуть покладатися лише на збір даних, зосереджуючись на створенні переконливого, унікального досвіду добровільної взаємодії клієнта з брендом. Після відновлення незалежності у 1991 р. український рекламний та маркетинговий ринок характеризувався домінуванням традиційних медіа (телебачення, радіо) з поступовою появою у світі соціальних мереж (2002—2010). Навіть до повномасштабного вторгнення український бізнес демонстрував тренд на "сервіс 360°" та комплексну взаємодію з клієнтом. Проте ключовою особливістю українського досвіду є функціонування в умовах високого рівня невизначеності, кризових явищ,

Таблиця 3. Напрями маркетингової адаптації українських підприємств

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

Джерело: сформовано на основі [1—12].

спричинених геополітичними конфліктами, соціально-економічними викликами та демографічною кризою, що вимагає постійного переосмислення теоретичних підходів та побудови адаптивних маркетингових стратегій. В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища маркетингова адаптація стає критичним елементом забезпечення стійкого функціонування, здатності приймати своєчасні й креативні рішення. Український досвід доводить, що стратегія має бути не просто адаптивною, а антикризовою за своєю суттю, вимагаючи постійної готовності до швидкої реконфігурації ресурсів й сценарного планування за межами стандартних матриць (табл. 3).

Українські компанії, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість, застосовують низку інноваційних стратегій, адаптованих до нових споживчих реалій: а) переорієнтація продуктового портфеля та ціноутворення (економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності вимагають гнучкості; компанії вимушені коригувати продуктові лінійки, фокусуючись на товарах першої потреби; гнучке та адаптивне ціноутворення, орієнтоване на цінність для споживача, а не лише на покриття витрат, є критичним для мінімізації відтоку клієнтів); б) диджиталізація комунікацій (посилення цифрової присутності та використання диджиталканалів є необхідністю, оскільки фізичні обмеження та міграційні процеси ускладнюють традиційні комунікації); в) соціальна відповідальність та емоційна прозорість: Інтеграція ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та підтримка локальних ініціатив є ключовими для підтримання зв'язку з ринком. Компанія, яка демонструє соціальну відповідальність та емоційну прозорість (уникаючи при цьому експлуатації кризових та військових тем), отримує не лише іміджеві переваги, а забезпечує свою ліцензію на функціонування в умовах підвищеної соціальної напруги. Ця стратегія створює глибинний емоційний зв'язок, який є стійкішим, ніж транзакційна лояльність. Розвиток торговель-

Таблиця 4. Етапи розвитку торгівлі та торговельних стратегій

Роки	Етап	Характеристика	
У світі			
1990–2010	Автоматизація та глобалізація	Торгівельні компанії почали впроваджувати ERP-системи, CRM, електронну комерцію. Основна увага приділялась оптимізації ланцюгів постачання та розширенню ринків	
2010–2020	Цифрова трансформація	Зростання мобільної комерції, соціальних мереж, маркетплейсів. Компанії почали використовувати Big Data, AI, персоналізований маркетинг та омніканальні стратегії	
2020–2025	Стійкість і етика	Пандемія прискорила перехід до онлайн-торгівлі, а споживачі стали вимогливішими до прозорості, екологічності та соціальної відповідальності брендів	
В Україні			
1990–2000	Формування ринкової економіки	Торгівля переходить від державного контролю до приватного підприємництва. З'являються перші комерційні мережі, імпортові товари, базові маркетингові інструменти.	
2000–2010	Інституціоналізація та стандартизація	Розвиток роздрібних мереж, впровадження CRM, логістичних систем, маркетингових досліджень. Зростає конкуренція, з'являються міжнародні бренди.	
2010–2020	Цифровізація.	Онлайн-торгівля, маркетплейси, соціальні мережі, застосунки. Маркетинг персоналізований, аналітичний, інтерактивний.	
2020–2025	Кризова адаптація та етика	Пандемія covid-19, війна, економічна нестабільність – компанії переходять до омніканальних стратегій, етичного брендингу, підтримки спільнот.	
Еволюція торговельних стратегій в Україні			
Період	Етап розвитку торговельних стратегій	Домінантна маркетингова стратегія	Основні виклики
1990–2000	Первинний ринок, неформальна торгівля	Асортиментна експансія, цінове позиціонування	Дефіцит ресурсів, криміналізація, брак інфраструктури
2000–2013	Зростання сучасного ритейлу (мережі)	Локалізація, позиціонування за форматом / брендом	Насичення ринку, конкуренція з міжнародними мережами
2014–2021	Гібридизація, перші кризи	Мультиканальність, акцент на СТМ	Політична нестабільність, девальвація, поява e-commerce
2022–2025	Воєнна економіка, цифрова трансформація	Омніканальність, стійкість ланцюгів, цінова чутливість	Логістичні ризики, зниження середнього чека, релокація

Джерело: власні дослідження.

ної галузі України у 1990—2025 рр. демонструє складну траєкторію, формування первинного ринку й функціонування в умовах повномасштабної війни та стрімкої євроінтеграції. Стратегічний маркетинг торгівлі у цей період еволюціонував від реакції на дефіцит і насичення ринку до необхідності забезпечення стійкості (резилентності) та цифрової трансформації. Ключова маркетингова стратегія початку 90-х зводилася до асортиментної експансії, цінового позиціонування, спрямованого на задоволення гострого дефіциту товарів (табл. 4).

З початком 2000-х років відбулося формування великих національних торговельних мереж, включаючи супермаркети та гіпермаркети, а також експансія міжнародних ритейлерів. Маркетинг змістився від простого задоволення попиту до створення цінності через формат, локалізацію (вибір зручного місця розташування) та формування бренду, здійснено системні спроби інтеграції офлайн та онлайн каналів. Повномасштабне військове вторгнення РФ у 2022 р. спричинило найбільш радикальні структурні зміни в економіці та торгівлі України.

Таблиця 5. Порівняння мультиканальності та омніканальності в ритейлі

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

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

Руйнування та релокація бізнесу створили гострий структурний дисбаланс у роздрібній інфраструктурі. Торгівельні організації були змушені впроваджувати надзвичайно гнучке регіональне ціноутворення та асортиментну політику. Спостерігалось помітне зміщення внутрішнього споживчого попиту: зростання попиту на товари військового призначення та пальне за одночасного скорочення експорту цих товарів. Сучасний період розвитку торгів-

вельної сфери ознаменувався революційними змінами: глобалізація, технологічний прогрес, динамічні трансформації споживчої поведінки, кризи (фінансова криза 2008 р., covid-19, геополітичні конфлікти) стали каталізаторами еволюції торговельних організацій.

Компанії поєднують фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі для створення безперервного клієнтського досвіду. AI дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати запаси, персоналізувати пропозиції та автоматизувати комунікацію. Поєднання

цифрових технологій з емоційним брендингом, соціальною відповідальністю та залученням спільнот, що орієнтується на цінності та довіру. Зростає попит на прозорість, екологічність та соціальну відповідальність брендів. Споживачі очікують, що компанії будуть діяти чесно та підтримувати важливі соціальні ініціативи.

Сучасні світові маркетингові стратегії трансформувалися від управління продуктом до сталого маркетингу: 1) стратегії змістили

Таблиця 6. Матриця оцінки чинників ПП "Бролія"

<i>Сильні сторони (Strengths)</i> Обсяг продажів свідчить про значну ринкову присутність, ефективну дистрибуцію та довіру регіональних споживачів та економію масштабу. Здатність генерувати чистий прибуток підтверджує життєздатність бізнес-моделі та забезпечує ресурси для подальшого розвитку. Роздрібна торгівля харчовими продуктами є контрциклічною, має постійний попит, що гарантує стабільний потік клієнтів. Достатня кількість персоналу для забезпечення безперебійної роботи, належного обслуговування клієнтів та логістики.	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i> Надмірні операційні витрати (оренда, логістика, персонал) та агресивна, демпінгова цінова політика значно обмежують можливості реінвестування та фінансовий «запас міцності». Відсутність вузької спеціалізації (наприклад, «преміум», «органік», «дискаунтер») ускладнює створення сильної ціннісної пропозиції. Концентрація активів в одному регіоні підвищує ризики ринкової кон'юнктури, конкуренції та демографії.
<i>Загрози (Threats)</i> Вихід на ринок або експансія великих національних дискаунтерів або гіпермаркетів, які ведуть агресивнішу цінову політику, що критично загрожує низькій рентабельності. Зростання цін на енергоносії, логістику та підвищення мінімальної заробітної плати без можливості адекватного перекладу цих витрат на кінцевого споживача знижує рентабельність. Посилення регулювання торгівлі, зокрема, щодо тютюнових виробів чи харчової безпеки, вимагає додаткових інвестицій та витрат. Зниження купівельної спроможності населення у регіоні призводить до скорочення обсягів продажів та переходу клієнтів до найдешевших альтернатив.	<i>Можливості (Opportunities)</i> Впровадження ВТМ значно підвищує маржинальність (через вищий контроль над собівартістю) та лояльність клієнтів, розв'язуючи проблему рентабельності. Розвиток онлайн-продажів, послуг постачання сприяє розширенню клієнтської бази та модернізації бізнес-процесів. Укладення прямих контрактів з локальними виробниками може знизити собівартість та підвищити ключову перевагу – свіжість продукції. Використання прибутку для придбання менших конкурентів або відкриття нових торгових точок для швидкого нарощування ринкової частки.

Джерело: сформовано за даними ПП "Бролія".

Таблиця 7. Матриця перспективних стратегій розвитку ПП "Бролія"

<i>Стратегії S-O (Сила – Можливості):</i> агресивні стратегії зростання – ці стратегії використовують внутрішню силу (великий виторг та прибуток) для максимального використання зовнішніх можливостей. Інвестиція у ВТМ (власні торгові марки): використання сили (фінансова стійкість) для можливості (ВТМ) з виділенням частини прибутку на розробку та просування високомаржинальних ВТМ у ключових категоріях, збільшенням середньої маржі на 5–10% у сегментах ВТМ, розв'язуючи проблему низької рентабельності. Використання сили (масштаб операцій) для можливості (цифрова трансформація); запуск онлайн-платформи для замовлень та послуги самовивозу або локальної поставки з метою збільшення охоплення клієнтів за межами локації та зростання частоти покупок). Використання сили для можливості (оптимізація ланцюга постачання): ініціювати прямі переговори з великими національними постачальниками та локальними фермерами для отримання максимально можливих знижок та відстрочок платежів з метою зниження собівартості реалізованої продукції, що безпосередньо підвищить рентабельності.	<i>Стратегії S-T (Сила – Загрози):</i> оборонні стратегії (захист позицій) – ці стратегії використовують внутрішню силу для мінімізації загроз (насамперед конкуренції). Програма лояльності та CRM-маркетинг – використання сили (стабільна база клієнтів) проти загрози (посилення конкуренції) – впровадження індивідуалізованої програми лояльності, що базується на аналізі чеків, для утримання клієнтів та стимулювання крос-продажів з метою підвищення показника вартості часу клієнта та зниження їх відтоку. Формування антиінфляційного запасу – використання сили – прибуток проти загрози – інфляція та зростання витрат, – стратегічні закупівлі товарів тривалого зберігання (бакалія, консерви) за фіксованими цінами для створення буфера проти зростання цін від постачальників з метою захисту планової маржі в умовах зростання витрат. Позиціонування як «Локальний лідер» – використання сили (стабільний штат) проти загрози (агресивні національні мережі) через активне просування соціальної відповідальності, підтримку місцевих ініціатив та акцент на унікальному локальному асортименті з метою створення емоційного зв'язку зі споживачами.
<i>Стратегії W-O (Слабкість – Можливості):</i> коригувальні стратегії, спрямовані на подолання внутрішньої слабкості через використання зовнішніх можливостей. Впровадження категорійного менеджменту – подолання слабкості низької рентабельності за допомогою можливості (оптимізація) – провести аудит асортименту та ABC/XYZ-аналіз. Визначити та виключити з асортименту нерентабельні позиції; оптимізувати ціноутворення на «зіркові» товари, підвищуючи операційну ефективність та рентабельність. Вузька спеціалізація окремих відділів – подолання слабкості (неспеціалізована торгівля) за допомогою можливостей (диференціація) – створення всередині магазину вузькоспеціалізованих зон, наприклад, «Місцевий хліб» або «Фермерський куточок», посилюючи диференціацію та збільшуючи середній чек. Навчання персоналу – подолання слабкості (залежність від регіону) за допомогою можливості (підвищення сервісу) – інвестувати в навчання співробітників якісному обслуговуванню, мерчандайзингу та продажу, покращуючи клієнтський досвід.	<i>Стратегії W-T (Слабкість – Загрози):</i> мінімізаційні стратегії забезпечення виживання, спрямовані на мінімізацію наслідків внутрішньої слабкості й зовнішньої загрози (найризикованіша комбінація). Створення антикризового фінансового резерву – захист слабкості (низька рентабельність) від загрози (економічна нестабільність) – формування фінансової подушки безпеки, що покриває 3–6 місяців операційних витрат з метою забезпечення стійкості до зовнішніх шоків. Аудит та оптимізація інфраструктури – захист слабкості (високі витрати) від загрози (зростання цін на енергоносії) – інвестиції в енергоефективне обладнання (холодильники, LED-освітлення) з метою зниження операційних витрат за низької рентабельності. Диверсифікація постачальників – захист слабкості (залежність від регіону) від загрози (збої в логістиці/постачанні) через залучення альтернативних постачальників для мінімізації ризику перебоїв в асортименті для неспеціалізованих магазинів з метою гарантування постійної наявності товарів першої потреби.

Джерело: сформовано за даними ПП "Бролія".

фокус з продукту на клієнта, а згодом — на емоційний досвід; 2) маркетинг 4.0 — це поєднання цифрових технологій з людськими цінностями — довірою, автентичністю, спільнотою; 3) використання аналітики для прогнозування попиту, поведінки клієнтів, оптимізації цін; 4) омніканальність — інтеграція мобільних додатків, онлайн-платформ, фізичних магазинів, соціальних мереж у єдину систему взаємодії; 5) сталий маркетинг — впровадження ESG-підходів (соціальна, екологія, управління, відповідальність) у бренд-стратегії (у табл. 5

представлено порівняльний аналіз стратегій) [7–13].

Оцінка маркетингової стратегії на прикладі ПП "Бролія" — активного суб'єкта торгівлі продемонструвала значний потенціал підприємства за одночасного недостатньо ефективного його використання (отриманий виторг — 1,2 млрд грн, прибуток — 26,16 млн грн, рентабельність 2,18% [13]). SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство (табл. 6) та визначають його розвиток (табл. 7). Фінансовий профіль ПП "Бролія"

демонструє високу фінансову стійкість та ефективне управління активами та витратами. Ці показники є фундаментальною базою для подальшого стратегічного масштабування та залучення інвестицій. Наявна стратегія ПП "Бролія" є "Стратегією обсягу" з елементами "Слідування за ринком", що демонструє фундаментальний стратегічний парадокс: лідерство в обсязі продажів при критичній слабкості в прибутковості. Розв'язання проблеми вимагає стратегічного зсуву від "Стратегії обсягу" до "Стратегії ефективності та цінності", що охоплює всі сфери (фінанси, продукт, клієнти, канали), перетворюючи недоліки у дії. Підвищення маржинальності як фінансовий фокус є найважливішим, оскільки він прямо усуває ключову слабкість компанії.

Впровадження власних торгових марок (ВТМ) з цільовою маржею 20—30% є найшвидшим і найефективнішим способом фінансового оздоровлення та підвищує прибуток. Якщо операційні витрати складають 18% від виторгу, то поточний валовий прибуток сягне 242,2 тис. грн, а поточна валова маржа — 20,18%. Обсяг продажів ВТМ становитиме 180 млн грн, а валовий прибуток за маржі 15% — 54 млн грн. Якщо 85% обсягу становитимуть національні бренди валовий прибуток від реалізації сягне 1,02 млн грн, а поточна маржа на рівні 20% — 204 млн грн. Новий сукупний валовий прибуток становитиме 258 млн грн (зростання 15,84 млн грн). Прогнозний чистий прибуток (з урахуванням інвестицій у ВТМ у розмірі 3 млн грн (пакування, реклама) дозволить отримати новий чистий прибуток у розмірі 39 млн грн. Впровадження менеджменту управління запасами зменшить кількість помилкових замовлень та необхідність екстрених поставок.

Точне управління запасами мінімізує псування швидкопсувної продукції (особливо "Готові страви" та "Свіжа риба"), скорочуючи обсяги харчових відходів. Зростання продуктивності праці та продажів високо-маржинальних товарів, разом із контролем над витратами на персонал, призведе до значного зростання чистого прибутку. Підвищення коефіцієнта автономії та зниження фінансової залежності покращить кредитний рейтинг ПП "Бролія", полегшуючи доступ до фінансування на вигідніших умовах. Комплексна цифрова трансформація та фінансова стабілізація призведуть до зростання капіталізації підприємства та його ринкової вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сутність маркетингової стратегії трансформувалася від традиційної парадигми 4Р (продукт, ціна, місце, просування) до клієнто-орієнтованих, моделей відносин, де ключовою метою є побудова довгострокових, комплексних зв'язків зі споживачем, що стало можливим завдяки цифровій інфраструктурі, Big Data та Штучному інтелекту. Перехід до омніканальності є стратегічною необхідністю, яка на відміну від мульти— та кросканальних підходів інтегрує всі точки дотику в єдину цілісну платформу, де в центрі уваги досвід клієнта, а не сам канал чи транзакція. Український торговельний бізнес функціонує в умовах хронічно високої невизначеності (військові дії, економічна нестабільність), що вимагає, щоб маркетингова стратегія була не лише адаптивною, а антикризовою за своєю суттю з фокусом на товарах першої потреби та локалізації виробництва, динамічному ціноутворенні, орієнтованому на цінності для споживача, а не лише на покритті витрат, інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та емоційної прозорості для зміцнення довіри та створення глибокого зв'язку з національним брендом. Маркетингові стратегії торговельних організацій повинні бути спрямовані на створення стійкої конкурентної переваги відповідно до класичних стратегій Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Забезпечення довгострокової стійкості малим торговельним підприємствам досягається через стратегічний зсув від "Стратегії обсягу" до "Стратегії ефективності та цінності" через інвестиції у диференціацію, фінансування власних торгових марок та цифрової трансформації.

Література:

1. Балановська Т., Гавриш О. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств. Наукові праці Полтавського державної аграрної академії. 2017. Вип. 7, Т. 1. С. 45—51. URL: <https://lnk.ua/MVwoKYqVz>.
2. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 2025. №79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
3. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся, 2025. №1 (30). С. 369—379. URL: <https://surl.li/wyzqax>

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

5. Кобець Д. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Trjyjsrf Економіка та суспільство. 2017. № 15. С. 502—506. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf

6. Ковальчук С. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. Вісник ХНУ. 2015. № 1. С. 183—188. URL: <https://surl.li/tohcmz>

7. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. БізнесІнформ. 2024. № 9. URL: <https://surl.li/vijvfv>

8. Поліщук І., Довгань Ю. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: колективна монографія. ОНАХТ. Вид-во "Лерадрук", 2020. С. 347—360. URL: <https://v.gd/cScm5s>

9. Сухорська У. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісник Укр. держ. лісотехнічного університету. 2002. Вип. 12.8. С. 259—263. URL: <http://surl.li/pzxku>

10. Шульга Л., Терещенко І., Шарлай О. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <https://lnk.ua/94y9zlX4M>

11. Gummesson E. Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach. Management Decision. 1998. Vol. 35(3-4). DOI: 10.1108/00251749710169648

12. The Nike Omnichannel Approach. Kernel Growth. 2025. January, 13. URL: <https://kernel-growth.io/the-nike-omnichannel-approach/>

13. Приватне підприємство "Бролія". URL: <https://lnk.ua/k4x9jrxe>

References:

1. Balanovska, T.I. and Havrysh, O.M. (2017), "Algorithm for choosing a marketing strategy for enterprises", Naukovi pratsi Poltavskoho derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 7 (1), pp. 45—51, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf>. (Accessed 05 Dec 2025).

2. Vovk, V. and Cherkaskyi, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of marketing strategies in forming the potential for enterprise development", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>

3. Hazuda, S. and Hertseh, V. (2025), "Features of developing a marketing strategy for a trading

enterprise in the context of digitalization", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 1 (30), pp. 369—379, available at: <https://surl.li/wyzqax> (Accessed 05 Dec 2025).

4. Karpenko, V. Kostyniuk, S. and Sheiner, B. (2024), "Using innovative management methods to achieve competitive advantage in the marketing sphere", Akademichni vizii, vol. 29, available at: <https://surl.li/kdzpse> (Accessed 05 Dec 2025).

5. Kobets, D.L. (2017), "Theoretical approaches to the formation of marketing strategy at enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 13, pp. 502—506, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (Accessed 05 Dec 2025).

6. Kovalchuk, C. (2015), "Marketing strategies for the development of trading enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, pp. 183—188, available at: <https://surl.li/tohcmz> (Accessed 05 Dec 2025).

7. Olinichenko, K. Chmil, H. and Bubenets, I. (2024), "Trends in the development of modern marketing in Ukraine", BiznesInform, vol. 9, pp. 450—456, available at: <https://surl.li/vijvfv> (Accessed 05 Dec 2025).

8. Polishchuk, I.I. and Dovhan, Yu.V. (2020), "Enterprise strategy and the influence of marketing on its formation", Marketynh, pidpriemnytstvo i torhivlia: suchasnyi stan, napriamky rozvytku [Marketing, entrepreneurship and trade: current state, development directions], ONAKhT. Vyd-vo "Leradruk", Odesa, Ukraine, pp. 347—360, available at: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=-27377.pdf> (Accessed 05 Dec 2025).

9. Sukhors'ka, U.R. (2002), "Marketing strategies for the development of the enterprise: essence, meaning, classification", Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats', vol. 12.8, pp. 259—263, available at: <http://surl.li/pzxku> (Accessed 05 Dec 2025).

10. Shulha, L. Tereshchenko, I. and Sharlai, O. (2020), "Modern marketing strategies of enterprise management", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (Accessed 05 Dec 2025).

11. Gummesson, E. (1998), "Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach", Management Decision, vol. 35 (3—4). doi: 10.1108/00251749710169648

12. Kernel Growth (2025), "The Nike Omnichannel Approach", available at: <https://kernel-growth.io/the-nike-omnichannel-approach/> (Accessed 05 Dec 2025).

13. Clarity Project (2025), "Broliia", available at: <https://clarity-project.info/edr/43517850/history/edrpu> (Accessed 05 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 р.