

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.13>**Боліла С.Ю.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9689-6774>

Bolila Svitlana

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РІТЕЙЛУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

MARKETING ASPECTS OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE RETAIL INDUSTRY IN MODERN REALITIES

У статті обґрунтовано необхідність розвитку бізнесу в сфері торгівлі з позиції маркетингового підходу з використанням інноваційних технологій в умовах сучасних викликів та загроз турбулентного середовища. Розглянуто основні аспекти маркетингової діяльності провідного підприємства сфери ритейлу на вітчизняному ринку. Охарактеризовано інструменти комплексу маркетингу, що використовує роздрібна мережа для досягнення поставлених цілей, забезпечення конкурентних переваг та збереження конкурентних позицій. Зазначено, що цифрові інструменти маркетингу є важливим чинником формування прихильності споживачів до компанії. Зауважено, що злиття офлайн та он-лайн продажу в єдиній цілісній екосистемі та використання стратегії омніканального маркетингу дозволить розширити клієнтську базу та збільшити обсяг продажу товарів. Здійснено оцінку маркетингових зусиль торговельної мережі за результатами роботи в сучасних умовах. Наголошено на необхідності використання інноваційних технологій, таких як ESL та інтегровані CRM – системи для того, щоб автоматизувати операції на всіх рівнях торговельної мережі, збільшити прибуток компанії та забезпечити її стабільний розвиток.

Ключові слова: ритейл, маркетинг, комплекс маркетингу, цифрові інструменти маркетингу, інноваційні технології.

The aim of the research was to study the experience of marketing activities based on the example of a leading leader in the one dollar store retail format and to generalize the marketing support of retail enterprises in the face of current challenges and threats. The object of the study was the theoretical and methodological justification and applied aspects of the development process of enterprises in the trading sphere using marketing tools. The following methods were used to achieve the set goals: monographic analysis, synthesis, abstract-logical analysis, theoretical generalization and comparison, content analysis, structural-logical analysis, surveys and expert evaluations, as well as personal observations. These methods allowed for the systematization and analysis of existing experience in marketing activities, conducting a comparative analysis of various aspects of the development of retail enterprises in the trading sphere, and drawing conclusions regarding effective marketing practices. The article substantiates the necessity of business development in the trading sphere from a marketing perspective, using innovative technologies in the face of challenges and threats in a turbulent environment. The main aspects of marketing activities of a leading retail company on the domestic market are discussed. The tools of the marketing mix used by the retail network to achieve set goals, gain competitive advantages, and maintain competitive positions are characterized. It is noted that digital marketing tools are an important factor in shaping consumer preference for the company. The merger of offline and online sales in a unified ecosystem and the use of omni-channel marketing strategy are highlighted as ways to expand the customer base and increase

the volume of goods sold. An assessment of the marketing efforts of the retail network based on the results of work in the current conditions of the domestic market is provided. Emphasis is placed on the need to use innovative technologies such as ESL (Electronic Shelf Labels) and integrated CRM (Customer Relationship Management) systems to automate operations at all levels of the retail network, increase company profits, and ensure its stable development.

Key words: retail, marketing, marketing mix, digital marketing tools, innovative technologies.

Постановка проблеми. Зміни в глобальному світі суттєво вплинули на всі сфери бізнесу, змусивши компанії переглядати свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових форматів споживання, які зазнали трансформації під дією покупців. Сьогодні важливо зосередитися на якісному задоволенні потреб споживачів та формуванні позитивного ставлення до компанії, її діяльності та продукції.

Ринок, внаслідок глобалізації, став більш турбулентним, а ситуація загострилася під час пандемії та воєнних конфліктів. Тому бізнес повинен швидко реагувати на зміни, застосовуючи принципи гнучкості (agile) та враховуючи ситуацію на ринку споживачів. Компанії повинні комбінувати необхідні інструменти маркетингу, щоб привернути увагу споживача і перетворити його зі звичайного покупця в прихильника компанії та її продукції.

Розв'язання цих проблем не є одноразовими, а вимагають постійної уваги з боку маркетингового менеджменту компанії. Дослідження з питань маркетингового забезпечення та його вдосконалення, зокрема в сфері торгівлі, яка є важливою складовою економіки, є досить актуальними та привертають увагу як наукової спільноти, так і практиків бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ролі маркетингу, його інструментам впливу на споживчу мотивацію в процесі прийняття рішення про покупку товару присвячені роботи багатьох провідних науковців [1–6]. Вітчизняні учені досліджували актуальні проблеми теорії та практики маркетингу, а також зміст сучасної маркетингової діяльності підприємств у різних сферах економіки [7–9]. Особлива увага приділялася питанням торговельного маркетингу, оскільки торгівля відіграє важливу роль у розвитку економіки країни [10–14].

Однак на сьогоднішній день фахівцям з продажу та торгівлі доводиться працювати в складних умовах, спричинених військовими конфліктами, які вплинули на формати споживання продукції покупцями, а відповідно і на маркетингові зусилля торговельних мереж щодо збереження конкурентних позицій та формування лояльності клієнтів. Оскільки торговельні компанії раніше не стикалися з подібним досвідом, ця проблема потребує глибшого дослідження, зокрема, шляхом аналізу успішних кейсів діяльності роздрібних торговців на українському ринку.

Формулювання цілей статті. Зважаючи на актуальність теми досліджень, за мету було поставлено вивчити досвід маркетингової діяльності на прикладі провідного лідера у сфері роздрібної торгівлі формату one dollar store і зробити узагальнення щодо маркетингового забезпечення роздрібних підприємств в сучасних умовах викликів та загроз. Предметом дослідження стали теоретично-методологічне обґрунтування та прикладні аспекти процесу розвитку діяльності підприємств у сфері торгівлі за допомогою маркетингового інструментарію.

Для досягнення поставлених завдань у дослідженні були використані наступні методи: монографічний аналіз, синтез, абстрактно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння, контент-аналіз, структурно-логічний аналіз, опитування та експертні оцінки, а також особисті спостереження.

Ці методи дозволили систематизувати та проаналізувати наявний досвід маркетингової діяльності, провести порівняльний аналіз різних аспектів розвитку роздрібних підприємств у сфері торгівлі та зробити висновки щодо ефективних маркетингових практик.

Виклад основного матеріалу. Дослідження здійснювалися на прикладі торговельної мережі магазинів «Аврора Мультимаркет», що є національною компанією, яка в

2021 отримала прями іноземні інвестиції від Фонду Horizon Capital та входить у трійку лідерів за кількістю відкритих магазинів серед дискаунтерів непродовольчої групи Центральної та Східної Європи [15–17].

Торговельні точки «Аврори Мультимаркет» спеціалізуються на товарах повсякденного попиту (FMCG), а формат магазинів відповідає концепції «one dollar store», що є максимально економним за ціною для покупців. Компанія використала автоматизацію торгових операцій для забезпечення зручності для покупців і покращення якості їх обслуговування. До того ж, мережі вдалося знизити фінансові витрати на оренду нерухомості, здійснюючи стратегічний вибір приміщень для оренди з урахуванням населення, розташування та площі. Це дозволило компанії ефективно працювати та задовольняти потреби споживачів у різних регіонах, пропонуючи доступні товари за конкурентоспроможними цінами. Завдяки ефективному підходу до розташування торгових точок та значному потоку покупців «Аврори Мультимаркет» вдалося масштабувати бізнес по всій Україні, де вона лідирує на ринку в сегменті магазинів економ-класу. Так, на сьогодні функціонує понад 860 магазинів мережі у 23 регіонах країни та створено близько 6 тисяч робочих місць.

Компанія працює над вирішенням стратегічних завдань комплексно, охоплюючи кілька напрямків. Вона оптимізує внутрішні процеси та покращує роботу персоналу, щоб забезпечити ефективну роботу організації. Також компанія зосереджується на розширенні, поглибленні та оновленні асортименту товарів, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Формат роботи «Аврора Мультимаркет» є супереконномний та відповідальний, що налаштований на задоволення найнагальніших потреб споживачів на ринку FMCG.

За результатами аналізу товарного асортименту «Аврори Мультимаркет» можна констатувати, що він достатньо широкий, глибокий, насичений та гармонійний. Усього в асортименті компанії налічується 5191 товарна позиція, причому найбільш глибокою товарна лінійка є в категорії товарів краса та здоров'я, а також товарів для дому, що відображує специфіку споживчого попиту та враховує уподобання покупців за даною продукцією. Крім цього на підтвердження якості товару та надійності ритейлера покупцям надається можливість на протязі місяця обмінювати та повертати товари у будь-якому магазині мережі. Асортимент компанії: конкурентна перевага, тобто різноманітні та недорогі товари, які мають належну якість, що підтверджене всіма наявними супровідними документами у відповідності до стандартів якості. В практику діяльності компанії з метою отримання зворотного зв'язку запроваджено попереднє тестування продукту, що здійснюється співробітниками компаніями, які випробовують його, перебуваючи в ролі споживача продукції та оцінюючи його утилітарні властивості. При плануванні асортименту компанія є гнучкою та використовує принцип agile, оцінюючи споживчі запити та переваги. Так, наприклад, одразу після деокупації Херсона та відкриття в місті магазину «Аврора Мультимаркет» персоналом компанії було проведено опитування клієнтів з метою з'ясування їх найбільш нагальних потреб в продукції. За відповідями покупців тоді отримали перелік найбільш затребуваних на той час продуктів, а саме: ліхтарики, батарейки, павербанки, свічки господарські, мило господарське брускове, пральні порошки, засоби для очищення труб, сірники, портативні газові балони, газ для заправки запальничок, скоч, туалетний папір, миючі засоби, товари особистої гігієни, продукти швидкого приготування (супи, каші, пюре), чай, кави та ін. Таким чином компанія була готова для підвищеного попиту на зазначені товари, змогла оперативно сформувати асортимент та забезпечити його наявність в магазинах (на сьогодні їх перелік в м. Херсоні зріс до 5-ти).

Вся інформація про наявний асортимент компанії представлена на сайті, який досить зручний в користуванні для споживачів. Товари з категорій представлені кількома позиціями від різних виробників, що спрощує вибір покупцям. Каталоги пропозицій на сайті постійно поповнюються новинками, по кожній є докладний опис з усіма

характеристиками і кольорове зображення товару, що забезпечує його огляд на 360° та наявний он-лайн тур магазином, що є типовим для мережі в 3D форматі. До того ж в тестовому режимі цілодобово та без вихідних працює Інтернет-магазин, товари на якому для зручності клієнтам згруповані за тематичними розділами. Тобто, використання Інтернету та цифрових інструментів є важливим чинником успішної діяльності компанії, що вона активно використовує для залучення споживачів, надання інформації про свою продукцію та управління відгуками клієнтів. Завдяки веб-сайту, електронним каталогам, соціальним мережам та іншим цифровим каналам, компанія може ефективно презентувати свою продукцію, привертати увагу цільової аудиторії та збільшувати свій репутаційний капітал.

Відносно такої складової комплексу маркетинг – мікс як ціна, то її рівень визначається досить простим в користуванні витратним методом ціноутворення (ціна реалізації товару визначається як сума його закупівельної вартості плюс фіксований відсоток до неї), що забезпечує отримання необхідного прибутку. Ціну намагаються тримати низькою, для того щоб мати конкурентні переваги в сегменті dollar store. Ціноутворення мережі магазинів нині нараховує 44 цінових ряди.

Місце продажу (place) – це складова комплексу маркетингу, що забезпечує збут товару, його доведення до кінцевого споживача в точці реалізації товару, тобто в магазині. За даною складовою торговельна мережа магазинів «Аврора Мультимаркет» має гарні позиції, кваліфікований персонал, власний склад та транспорт, що дозволяє знизити витрати на ряд операцій зі здійснення розподільчо-збутових функцій, в тому числі на регіональних ринках, які охоплює мережа. Але, за результатами опитування покупців на регіональних ринках (м. Херсон), подекуди спостерігаються випадки неетичної поведінки торгових адміністраторів магазинів до клієнтів, що потребує коригування шляхом професійного навчання персоналу [18].

Під час російського вторгнення та періоду гострого дефіциту товарів торговельній мережі вдалося забезпечити наявність товарів на своїх складах, спираючись переважно на українського виробника. Допомогла і висока платіжна дисципліна ритейлера, бо «Аврора Мультимаркет», сплачуючи своїм постачальникам без відстрочки або навіть наперед, змогла отримати кращі ціни та переваги від своїх постачальників і дистриб'юторів.

До вибору постачальників компанія підходить дуже зважено та намагається підтримати місцевих українських виробників, збільшивши у своєму асортименті частку їхніх товарів майже до 70%. Таким чином ритейлер сприяє відродженню та подальшому зміцненню позицій українських стартапів та невеликих виробників на внутрішньому ринку та підтримує економіку країни.

Просування як важливий елемент маркетингового комплексу торговельної мережі спрямовується на інформування, переконання та вплив на прийняття рішень щодо покупки товару споживачем й включає проведення рекламних кампаній і відповідних заходів, організацію особистого представлення та продажу продукції, участь у виставках і ярмарках, особисту роботу з покупцем, стимулювання роботи персоналу, комерційну роботу з посередниками, а також проведення заходів, пов'язаних зі суспільними цінностями (PR-заходи). Один з визначальних елементів маркетингового комплексу, що належить до стратегії просування є реклама товарів і найбільш поширеними рекламними заходами, до яких на сьогодні вдається «Аврора Мультимаркет» та пропонує партнерам, це внутрішньо магазинна реклама, реклама на офіційному сайті компанії, реклама в соціальних мережах. Приділяється увага і рекламі бренду компанії. Фірмове оформлення магазинів, фірмовий одяг працівників та реклама на транспорті компанії допомагають підсилити ідентифікацію бренду та створити єдиний впізнаний стиль. Реклама бренду «Аврора Мультимаркет» на офлайн-точках продажу та в он-лайн-форматі (на веб-сайті, у соціальних мережах, мобільному додатку, Інтернет-магазині) дозволяє залучати клієнтів з різних каналів і збільшувати свою присутність на ринку.

Участь компанії в благодійних заходах та підтримка України та ЗСУ сприяє не лише залученню уваги покупців, але й підвищує імідж компанії, її соціальну відповідальність та лояльність клієнтів.

Компанія «Аврора Мультимаркет» використовує програми лояльності для стимулювання покупців і підвищення товарообігу. Програма лояльності «Грошове дерево» з використанням пластикової або віртуальної картки дозволяє клієнтам отримувати бонуси за покупки, які потім можна використовувати для отримання знижок при наступних покупках. Також, компанія активно використовує соціальні мережі для комунікації зі своїми клієнтами. Взаємодія відбувається через такі платформи, як Viber, Telegram, Instagram, YouTube, TikTok та LinkedIn. Це дає змогу налагодити прямий зв'язок з клієнтами, отримувати відгуки, розповідати про нові продукти та акції, а також підтримувати загальний імідж компанії. Таким чином «Аврора Мультимаркет» в умовах сучасних викликів та загроз реалізує стратегію омніканального маркетингу та забезпечує присутність власного бренду в он-лайн-каналах (веб-сайт, застосунок, соціальні мережі, електронна пошта, SMS) та офлайн (мережа роздрібних магазинів). Використання концепцій Маркетингу 4.0 і Маркетингу 5.0 свідчить про те, що компанія активно використовує сучасні технології та цифрові канали комунікації для залучення та утримання клієнтів.

Співпраця компанії «Аврора Мультимаркет» з такими організаціями, як Horizon Capital, Європейська Бізнес Асоціація та Американська торговельна палата в Україні (ACC), демонструє її здатність до розвитку та партнерства в діловому середовищі.

В процесі аналізу інструментів комплексу маркетингу мережі «Аврора Мультимаркет» з залученням експертної думки фахівців із сфери рітейлу та постачальників продукції була здійснена загальна оцінка складових маркетингового потенціалу рітейлера (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка рівня використання сукупного потенціалу маркетингових зусиль мережі магазинів «Аврора Мультимаркет»

Вид потенціалу	Вагомість	Рівень використання	Зважений рівень, %
Маркетингова інформаційна система	0,14	58,5	8,19
Управління маркетинговими дослідженнями	0,11	47,25	5,20
Планування маркетингової діяльності	0,13	51	6,63
STP-маркетинг	0,09	40	3,60
Товарний потенціал	0,09	71,75	6,46
Ціновий потенціал	0,08	74,5	5,96
Збутовий потенціал	0,08	64	5,12
Комунікаційний потенціал	0,1	68	6,80
Управління ризиками	0,08	43,75	3,50
Контроль маркетингу	0,1	50,75	5,08
Всього	1,00	-	56,54

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що в цілому за маркетинговим потенціалом торговельна мережа «Аврора Мультимаркет» в умовах нинішніх викликів є в задовільному стані, але, щоб втримати зайняті позиції в обраному компанією торговельному форматі деякі складові маркетингової діяльності потребують удосконалення за допо-

могою сучасних інноваційних інструментів, що дозволить зміцнити позиції, наростити потенціал, збільшити обсяг продажу та відповідно лояльність клієнтів рітейлера.

Висновки. Таким чином, дослідження маркетингових аспектів діяльності компанії «Аврора Мультимаркет» доводить, що рітейлер позиціонує себе на вітчизняному ринку як відповідальну та клієнторієнтовану компанію з якісними товарами за доступну ціну. В той же час, зважаючи на зміни та тренди в торговельному бізнесі, щоб бути конкурентоспроможними в довготривалій перспективі необхідно вдаватися до інноваційних технологій з врахуванням клієнтських запитів та потреб. Як доводить практика торгівлі, сьогодні в більшості своїй покупець все більше вимагає інтерактивності, нових вражень від процесу здійснення покупок, оформлення магазину, його системи мерчандайзингу, нових додаткових сервісів, індивідуального підходу. В зв'язку з цим в системі торгівлі використовуються ряд інновацій: мобільні програми та пристрої для персоналізованої комунікації з покупцем, цифрові рекламні дисплеї, розумні візки, електронні цінники, мультимедійні ваги, каси самообслуговування та ін. Враховуючи сучасний зарубіжний досвід інноваційних технологій в діяльності торговельних мереж можна впровадити в практику компанії «Аврора Мультимаркет» та подібних до неї за форматом торгівлі з метою збільшення ступеня автоматизації торгових процесів застосування електронних цінників (ESL), що дозволяють покращити імідж магазину, персоналізувати пропозиції для покупців, оптимізувати ціноутворення та проводити маркетингові акції. Окрім того, зважаючи на необхідність роботи з великим масивом даних в торговельних мережах подібного формату, необхідно приділити увагу підвищенню рівня автоматизації касових операцій, операцій магазину та операцій центрального офісу компанії шляхом впровадження інтегрованих CRM-платформ, які дозволять автоматизувати операції на всіх рівнях торговельної мережі. Подібні системи при впровадженні в діяльність торговельних компаній нададуть змогу: підвищити прибуток мережі; здійснити централізований менеджмент основних даних, що спростить прийняття рішень та забезпечить їх консистентність; полегшити процес управління постачальниками, умовами й графіками закупівлі; покращити процес управління запасами й прогнозування продажів; ефективніше управляти асортиментом магазинів, умовами продажу, націнкою й ціноутворенням, каналами продажу та промо-активностями; удосконалити менеджмент внутрішнього виробництва та управління статистикою, оперативною та актуальною звітністю.

На перспективу в наших подальших дослідженнях ми розглянемо існуючі інтегровані CRM-платформи, що застосовуються в практиці сучасного українського бізнесу, їх особливості та переваги для використання в торговельних мережах.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st Ed. Wiley. 2016. 200 p.
2. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K. Marketing 5,0. Technology for humanity. Copyright. 2021 by John Wiley & Sons, Inc.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга (европейское издание) / [пер. с англ.]. Київ : «Диалектика-Вильямс», 2020. 880 с.
4. Устьян О. Маркетинг у кризу. Вживання вимагає змін. URL: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin> (дата звернення: 25.05.2023).
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2010. 712 с.
6. Бойчук І.В. Спрямованість діяльності підприємств на маркетингову концепцію. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 103–107.
7. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / за заг. ред. д.е.н., проф. Карпенко Н.В. Київ : ЦУЛ, 2016. 252 с.
8. Дайновський Ю.А. Актуальні проблеми теорії і практики вітчизняного маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 215–218.
9. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6393> (дата звернення: 22.05.2023).

10. Kotler P., Stigliano G. Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale. Mondadori Electa. 2018. 206 p.
11. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 183–188.
12. Проскурніна Н.В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3(85). С. 35–43. URL: <https://snajournal.com.ua/index.php/journal/article/view/166> (дата звернення: 26.05.2023).
13. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 47–51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07) (дата звернення: 20.05.2023).
14. Семак Б.Б., Басій Н.Ф., Вовчанська О.М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С.11–19.
15. Кращі компанії 2021 року. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/> (дата звернення: 20.05.2023).
16. Офіційний сайт «Аврора Мультимаркет». URL: <https://avgora.ua/> (дата звернення: 20.05.2023).
17. Рітейлер – чемпіон воєнного року. URL: https://subscribe.forbes.ua/?utm_source=forbes.ua&utm_medium=Promo_Magazine&utm_campaign=forbes.ua_sales (дата звернення: 20.05.2023).
18. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48–54. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>

References:

1. Kotler P., Kartajaya H. and Setiawan I. (2016) Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st Ed. Wiley, 200 p. (in English)
2. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K (2021) Marketing 5.0. Technology for humanity. Copyright by John Wiley& Sons, Inc. (in English)
3. Kotler F., Armstrong H., Vonh V. and Sonders Dzh. (2020) Osnovy marketynha (Evropejskoe yzdanye) [Basics of marketing (European edition)]. per. s anhl. Kyiv: "Dyalektyka-Vyl'iams", 880 p.
4. Ust'ian O. Marketynh u kryzu. Vyzhyvannia vymahaie zmin [Marketing is in crisis. Survival requires change]. Available at: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-kryzu-vizhivannya-vimagaje-zmin> (accessed May 25, 2023).
5. Harkavenko S.S. (2010) Marketynh [Marketing]. Kyiv: Libra, 712 p.
6. Boychuk I.V. (2021) Orientation of enterprises activities on the marketing concept [Orientation of the activities of enterprises on the marketing concept]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 64, pp. 103–107.
7. Marketynhova diial'nist' pidpryemstv: suchasnyj zmist (2016) [Marketing activities of enterprises: modern content] / Za zah. red. d.e.n., prof. Karpenko N.V. Kyiv: TsUL, 252 p.
8. Dajnovs'kyj Yu.A. (2016) Aktual'ni problemy teorii i praktyky vitchyznianoho marketynhu [Actual problems of the theory and practice of domestic marketing]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 215–218.
9. Savina S.S. Tendentsii rozvytku suchasnykh kontseptsij marketynhu [Trends in the development of modern marketing concepts]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6393> (accessed May 22, 2023). (in Ukrainian)
10. Kotler P. and Stigliano G. (2018) Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale. Mondadori Electa, 206 p. (in English)
11. Koval'chuk S.V. (2015) Marketynhovi stratehii rozvytku torhovel'nykh pidpryemstv [Marketing strategies for the development of trade enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 183–188.
12. Proskurnina N.V. (2020) Marketynhovi stratehii pidpryemstv rozdrubnoi torhivli v konteksti tsyfrovizatsii haluzi [Marketing strategies of retail enterprises in the context of digitization of the industry]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, no. 3(85), pp. 35–43. Available at: <https://snajournal.com.ua/index.php/journal/article/view/166> (accessed May 26, 2023).

13. Kuz'mynchuk N.V., Kutsenko T.M. and Terovanesova O.Yu. (2021) Marketynhovyj menedzhment v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy torhivli [Marketing management in the system of strategic management of trade enterprises]. *Modern Economics*, no. 28(2021), pp. 47–51. Available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07) (accessed May 20, 2023).

14. Semak B.B., Basij N.F. and Vovchanska O.M. (2022) Marketing management of trade enterprises: current problems and peculiarities [Marketing management of trade enterprises: current problems and features]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 68, pp. 11–19.

15. Krashchi kompanii 2021 roku [The best companies of 2021]. Available at: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/> (accessed May 20, 2023).

16. Ofitsiynyi sait "Aurora Multimarket" [Official website of "Aurora Multimarket"]. Available at: <https://avrora.ua/> (accessed May 20, 2023).

17. Riteiler – chempion voiennoho roku [The retailer is the champion of the war year]. Available at: https://subscribe.forbes.ua/?utm_source=forbes.ua&utm_medium=Promo_Magazine&utm_campaign=forbes.ua_sales (accessed May 20, 2023).

18. Zhosan H.V. and Kyrychenko N.V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika*, vol. 12, pp. 48–54. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>