
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.6>

Боліла С.Ю.

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

Bolila Svitlana

Kherson State Agrarian and Economic University,
Kherson – Kropyvnytskyi

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РІТЕЙЛУ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

MARKETING TOOLS FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE RETAIL SECTOR UNDER UNSTABLE CONDITIONS

У статті обґрунтовано важливість маркетингового підходу до побудови успішної моделі бізнесу підприємства сфері торгівлі в нестабільних умовах. На прикладі провідного гравця вітчизняної сфери ритейлу розглянуто процес здійснення його торгівельної діяльності з метою досягнення конкурентних переваг. Розкрито основні маркетингові інструменти, на які спирається підприємство та які надають можливість впливати на лояльність споживачів та забезпечувати стійкість ритейлера щодо реальних та потенційних конкурентних загроз в умовах клієнтоорієнтованої економіки. Наголошено на необхідності комплексного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства шляхом впровадження цифрових засобів маркетингу для підвищення ступеню налагодження, автоматизації бізнес-процесів, їх швидкодії та забезпечення побудови довготривалих відносин з клієнтами на принципах взаємодії та партнерства. Зазначено важливість інтегрованих CRM-систем для створення та ефективного функціонування баз клієнтів в напрямку підвищення прихильності покупців до ритейлера.

Ключові слова: сфера ритейлу, маркетинг, інструменти маркетингу, процес управління маркетингом, цифрові засоби маркетингу.

Given the high competition in the retail sector, trade organizations must focus their efforts on maintaining competitive positions and attracting and retaining customers. In this context, marketing management and a customer-centric approach play a crucial role. While many scholars have dedicated their works to the role of marketing and its tools in this field, such discussions have predominantly taken place in peaceful times. In the context of military conflicts and increasing turbulence in the business environment, these tasks become even more critical, as they pertain not only to business survival but also to supporting the country and its population, especially in ensuring the availability of essential goods. Therefore, our research, aimed at identifying ways to form competitive advantages for a retail enterprise in the Ukrainian market, is highly relevant. The study was conducted using one of the successful domestic retail enterprises as a case example. The main focus of the research was on the theoretical and methodological justification of the process of forming competitive advantages using a marketing approach. To address the objectives, the study employed methods such as monographic and content analysis, abstract-logical analysis, theoretical generalization, comparison, SWOT analysis, expert assessments, as well as personal observations, allowing for the interpretation of results and proposing ways to strengthen the retailers competitive resilience amid external challenges

and threats. The article justifies the importance of a marketing approach in building a successful business model for a retail enterprise in unstable conditions. It examines the trading activities of a leading player in the domestic retail sector, outlining the process of conducting business to achieve competitive advantages. The article discloses and analyzes the main marketing tools on which the retail enterprise relies, providing the ability to influence consumer loyalty and ensure the retailers resilience to real and potential competitive threats in a customer-oriented economy. Emphasis is placed on the need for comprehensive management of the retail enterprises marketing activities through the implementation of digital marketing tools to enhance alignment, automate business processes, accelerate their efficiency, and ensure the establishment of long-term customer relationships based on interaction and partnership principles. The article underscores the importance of integrated CRM systems for creating and effectively operating customer databases to increase customer loyalty to the retailer.

Keywords: retail sector, marketing, marketing tools, marketing management process, digital marketing tools.

Постановка проблеми. Внутрішня торгівля є одним з визначальних видів економічної діяльності в Україні, оскільки вона не тільки задовольняє потреби споживачів у товарах і послугах, але й впливає на формування економічного потенціалу країни та в умовах військового конфлікту суттєво її підтримує. З урахуванням високої конкуренції в цій галузі, торговельним організаціям необхідно зосередити свої зусилля для збереження конкурентних позицій та залучення й утримання клієнтів. В цьому контексті маркетинговий менеджмент та клієнторієнтований підхід відіграють важливу роль, набуваючи особливого значення в складних умовах, спричинених військовими подіями, коли забезпечення населення нагальними товарами набуває особливої актуальності, що й зумовлює дослідження побудови результативного механізму функціонування торговельних мереж в такому турбулентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутності маркетингової концепції, філософії побудови бізнесу з погляду новітнього маркетингу, комплексу маркетингових інструментів формування лояльності покупців присвячені професійні дослідження багатьох учених [1–4]. Науковці розглядали питання маркетингового менеджменту та його сучасних практик з метою зміцнення конкурентних позицій для підприємств різних галузей [5; 6]. Досліджувалися ці питання і для сфери бізнес-рітейлу з огляду його важливості для економіки [7–9].

Але з викликами, що зумовлені реаліями сьогодення, раніше сфера рітейлу не стикалася, тому потрібно розглядати можливості формування конкурентних переваг торговельних мереж і за таких складних умов, враховуючі кращі практики вітчизняного бізнесу, що потребує проведення спеціальних досліджень як теоретичного, так і практичного спрямування з метою формулювання рекомендацій для підвищення результативності торгівлі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті. В наших дослідженнях, з огляду на актуальність їх спрямування, за мету було поставлено розглянути маркетингові інструменти формування конкурентних переваг торговельного підприємства на українському ринку та зазначити напрямки їх удосконалення на прикладі успішного кейсу українського рітейлора та надати рекомендації для підприємств, що функціонують у цій сфері. Предметом дослідження стали теоретично-методологічне обґрунтування та прикладні аспекти процесу ефективної торгової діяльності на підставі застосування інструментів маркетингу, в тому числі і цифрових засобів.

Для вирішення поставлених задач у дослідженні були використані методи: монографічний та когнт-аналіз, абстрактно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння, SWOT-аналіз, експертні оцінки, а також особисті спостереження, що дозволило здійснити інтерпретацію отриманих результатів та надати пропозиції щодо зміцнення конкурентної стійкості рітейлера в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Виклад основного матеріалу. В якості об'єкта досліджень виступила Компанія "Червоний маркет", що є українською торговельною мережею та функціонує вже

понад 10 років, розпочавши свою діяльність з відкриття першого магазину на початку 2012 року під торговою маркою «Brosco» у місті Біла Церква, та на сьогодні є одним із потужних гравців в сфері роздрібною торгівлі повсякденних товарів для дому в економічному форматі для споживачів, які не бажають платити зайві гроші за товари щоденного побуту, особливо в умовах воєнного стану [10].

Аналіз місії компанії показав, що вона налаштована на соціальну відповідальність і вдається до того, щоб забезпечити просторову, часову та цінову доступність товару різноманітного асортименту для цільового споживача, який за профілем своїм підпадає під портрет звичайного пересічного українця. До того ж мережа забезпечує потреби різних груп населення від дітей (за покупки яких відповідають батьки) до людей похилого віку, які полюбують цю мережу за можливість отримати економію від покупки, що для них є важливим внаслідок невисоких поточних доходів та відсутності впевненості в їх зростанні на майбутнє. Зазначений формат діяльності, який обрала торговельна мережа «Червоний маркет» набирає останнім часом значних обертів розвитку в національному масштабі. «Необхідний максимум за мінімальною вартістю, та ще й з легкої подачі наших консультантів», саме таку місію створення мережі проголосило керівництво мережі ще на самому початку її діяльності. Тобто мережа при формулюванні своєї місії зважала більше на раціональні мотиви, які рухають їх споживачами на національному ринку товарів щоденного споживання переважно непродовольчої групи і це дало добрі результати, бо у 2021 році на церемонії RAU Awards мережа "Червоний маркет" отримала визнання, ставши переможцем в номінації "Рітейлер року в сегменті «dollar store» [10; 11].

Мережа «Червоний Маркет, як зазначено на сайті компанії, виявила пришвидшені темпи зростання, збільшивши кількість магазинів з декілька десятків до більше 1000 в довоєнний період, кількість персоналу склала тоді ж понад 1000 співробітників, а географія охоплення бізнесом регіональних ринків була досить широкою, а в воєнний час навіть збільшилася, охопивши 38 українських міст, в тому числі на деокупованих територіях, на які компанія зайшла однією з перших з метою забезпечити найнагальніші потреби місцевих мешканців, що підтверджує соціальну спрямованість та відповідальність компанії перед покупцями. Тобто, незважаючи на те, що підприємства роздрібною торгівлі, зокрема "Червоний маркет", зіштовхнулися з багатьма складнощами внаслідок війни: закриття магазинів, руйнування, втрати професійних кадрів та дестабілізація постачальницьких та розподільчих систем, однак завдяки вмінню пристосовуватися до зовнішніх викликів та швидко реагувати на ситуацію, вони виявили гнучкість, зуміли встояти та відновити роботу. Історія "Червоного маркету" є прикладом того, як сильне керівництво та професійний менеджмент можуть забезпечити ефективне функціонування компанії навіть у випадку виникнення кризових ситуацій.

Основними структурними елементами торговельної компанії "Червоний маркет" є головний центр і регіональні центри, кожен з яких має свої функціональні підрозділи. Функціональний поділ дозволяє кожній категорії персоналу спеціалізуватись на своїй функціональній області та забезпечує ефективну організацію роботи в магазинах мережі. Організаційній структурі компанії "Червоний маркет" притаманна ієрархічна підлеглість, що означає існування рівнів керівництва та підлеглості між різними посадовими особами. Проте, керівництво компанії прагне до децентралізації прийняття рішень та делегування повноважень менеджерам. Це означає, що вони стимулюють персонал до генерування креативних ідей щодо розвитку компанії та підвищують рівень їх відповідальності за виконання завдань у відповідності до місії, стратегічних та тактичних цілей компанії. У зв'язку зі зростанням торговельного потенціалу та розвитком компанії, керівництво зацікавлене у формуванні висококваліфікованої команди професіоналів, яка зможе досягати поставлених завдань та цілей розвитку підприємства. Кадрова політика компанії ґрунтується на демократичних принципах управління, розумінні потреб окремих працівників, а також справедливості в дотри-

манні рівності та послідовності. Торговельна мережа "Червоний маркет" вже сформувала організаційну корпоративну культуру, що включає поведінкові, морально-етичні, когнітивні та матеріалістичні складові, що надає значущості цінностям компанії в очах її працівників. Це спонукає та мотивує їх до ефективної роботи над виконанням поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей компанії. Технології рітейлу, які використовуються в торговельній мережі "Червоний маркет", спрямовані на досягнення поставлених цілей і включають наступні елементи:

- локаційний підхід та оптимізація торговельної площі: компанія ретельно підбирає місця розташування своїх магазинів, забезпечуючи максимальну доступність товарів для споживачів і привабливість для відвідувачів. Крім того, вони оптимізують торговельну площу магазинів, щоб максимізувати ефективність використання простору;

- групування продукції під потреби споживачів: "Червоний маркет" пропонує широкий та глибокий асортимент товарів, особливо з сегменту FMCG (швидкозбутних товарів), який включає побутову хімію, товари особистої гігієни, канцелярські товари, предмети побуту, домашній текстиль, товари для прийому гостей, зоотовари, декоративну косметику та парфумерію, одяг та взуття, дитячі іграшки та білизну тощо. Це дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів;

- формат обслуговування клієнтів: компанія надає своїм клієнтам вільний доступ до товарів, пропонує консультацію продавців за потреби, а також можливість самообслуговування та розрахунку за товари на касі з використанням автоматизованих засобів;

- використання інструментів торговельного маркетингу: "Червоний маркет" застосовує різні інструменти торговельного маркетингу, щоб впливати на лояльність своїх покупців, зокрема акції, знижки, програми лояльності та інші пропозиції;

- автоматизований процес операцій: компанія використовує автоматизовані системи для операцій з закупівель, обліку та зберігання продукції, що допомагає підвищити ефективність та точність цих процесів;

- оптимізація торговельного персоналу: "Червоний маркет" ставить перед собою мінімальну оптимальну кількість торговельного персоналу, що дозволяє знизити витрати на оплату праці;

- оптимізація логістики: компанія автоматизує постачальницькі та розподільчі системи, щоб оптимізувати логістику своїх процесів;

- використання сучасного торговельного обладнання та мерчандайзингу: "Червоний маркет" використовує сучасне торговельне обладнання, рекламні матеріали та мерчандайзингові рішення для поліпшення обслуговування покупців, забезпечення їх зручності та впливу на лояльність.

Використання цих технологій рітейлу дозволяє торговій мережі "Червоний маркет" ефективно функціонувати, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх стратегічних цілей. Торгово-технологічний процес, який відбувається в магазинах мережі "Червоний маркет" при продажу широкого асортименту товарів, складається з послідовних та взаємопов'язаних процедур та операцій, спрямованих на приведення товарів відповідної якості до торговельного залу та їх продаж споживачам. Основною операцією є продаж товарів, які доступні в асортименті магазину, а інші процедури мають забезпечувальний та підтримувальний характер для успішної реалізації товарів. Застосування методу самообслуговування покупців дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, забезпечувати зручність та швидкість обслуговування, а також знижувати витрати часу та праці персоналу завдяки використанню електронних засобів та автоматизованих процесів.

В процесі SNW-аналізу були виявлені слабкі і сильні сторони торговельної мережі «Червоний маркет». Сильні сторони – це внутрішні можливості, ресурси, що можуть забезпечити формування конкурентних переваг. У даному випадку – це репутація на ринку, режим роботи, зручний для споживача, якість матеріальної бази, місце розташування. Як нейтральні позиції були виявлені види діяльності, які потребують

посилення в нинішніх реаліях: маркетинговий менеджмент, інноваційні технології та застосування цифрових технологій, які потребують покращення, щоб досягти конкурентних переваг на обраному сегменті ринку FMCG. Надалі було здійснено SWOT-аналіз торговельної мережі, результати якого представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз торговельної мережі магазинів «Червоний маркет»

Можливості (O)	Сильні сторони (S)
<ul style="list-style-type: none"> - відновлення економічного потенціалу країни після війни; - розширення торговельних можливостей; - розширення мережі магазинів; - збільшення обігу рітейлу; - розширення асортименту та номенклатури; - розширення співпраці з постачальниками та партнерами; - проникнення на нові ринки; - доступність до цифрових технологічних інновацій та можливість їх застосування. 	<ul style="list-style-type: none"> - значний досвід роботи в сфері рітейлу; - гарна репутація компанії; - відомість для клієнтів та їх прихильність до компанії; - зручний для клієнтів графік роботи компанії; - зручне розташування магазинів в зоні доступності для клієнтів; - виска якість матеріальної та ресурсної бази; - наявність переваг за витратами; - методу продажу з самообслуговуванням покупців; - технології мерчандайзингу для впливу на клієнтів; - мотивований персонал.
<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішня та внутрішня нестабільність внаслідок військових подій; - зниження доходів населення; - високі інфляційні очікування; - імовірність загострення конкуренції внаслідок активізації реальних та появи нових гравців на ринку; - вплив населення та негативний демографічний прогноз. 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатня увага маркетинговим дослідженням; - відсутність єдиної інформаційної бази даних; - залежність від постачальників; - відсутність клієнтських баз даних.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що сфера діяльності рітейлу в період післявоєнного відновлення скоріше за все буде набирати обертів і торговельній мережі «Червоний маркет» необхідно скористатися всіма можливостями, які надає це вид бізнесу для того, щоб досягти конкурентних переваг на обраному сегменті ринку за форматом бізнес- моделі, яку використовує компанія.

Для визначення методів конкурентної боротьби, які допоможуть досягти конкурентних переваг рітейлеру нами було здійснено оцінку конкурентних позицій на регіональному ринку. Оцінка конкурентів (тих, що сьогодні наявні для прикладу на ринку м. Херсона) з залученням експертної оцінки наведена в таблиці 2.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що торговельна мережа «Червоний маркет» є челенджером та поступається за рядом показників лідеру ринку «Аврора мультимаркет». З метою посилення конкурентних позицій компанії необхідно впроваджувати цифрові технології в діяльність підприємства для збільшення автоматизації процесів та активніше вдаватися до інновацій в технологічному обладнанні, посилити рекламу та стимулювання збуту продукції для підвищення рівня лояльності споживачів. Таким чином діагностика організаційно-економічної структури та діяльності торговельної мережі магазинів «Червоний маркет» дозволяє констатувати, що за час свого функціонування на українському ринку вона стала досить ефективною бізнес-структурою з налагодженими бізнес-процесами, що є стандартизованими, дієвою системою менеджменту на всіх рівнях управління та сформованою

організаційною корпоративною культурою на принципах соціально-відповідальної поведінки, за рахунок чого її торговельний персонал має можливість запропонувати клієнтам сегменту FMCG кращу якість обслуговування в висококонкурентному ринковому середовищі. Але виявлені деякі слабкі місця відносно інформаційного забезпечення прийняття рішень щодо управління продажем потребують визначення необхідної для покращення автоматизації бізнес – процесів ERM – системи для впровадження її в діяльність компанії. Мережа магазинів «Червоний Маркет» здійснює свою діяльність на висококонкурентному ринку та орієнтується на дотримання в своїй роботі концепції Маркетинг 3,0, що є кінцевою стадією традиційного маркетингу. Компанія націлена на задоволення потреб споживача та враховує соціальні, екологічні питання та поводить себе соціально відповідально. В той же час, плануючи конкурентні переваги комплексу маркетингових інструментів в умовах клієнторієнтованої економіки, ритейлер повинен відстежувати зворотній зв'язок від споживача для того, щоб підбрати найбільш ефективні заходи із маркетингової суміші для впливу на покупців, які зважають на економічні та психологічні чинники вибору в прийнятті рішення про той чи інший товар, з метою стимулювати їх купувати продукцію, що представлена на полицях магазинів торговельної мережі «Червоний маркет». На нашу думку, систематичне здійснення маркетингових досліджень надасть змогу встановити, яку користь від продукції очікує споживач, як він реагує на товарну марку, якісні характеристики продукції, ширину, глибину та насиченість товарного асортименту, що представлений в магазинах торговельної мережі «Червоний маркет». Асортиментний ряд продукції ритейлера, представленої на вітчизняному ринку, показано в таблиці 3.

Таблиця 2

Конкурентні позиції ритейлерів сегменту FMCG на локальному ринку

№ з/п	Показники	Торговельна мережа «Червоний маркет»			Торговельна мережа «Аврора мультимаркет»			1001 дрібниця «Перлина»		
		Бали			Бали			Бали		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Частка ринку		+				+	+		
2	Рентабельність обігу		+				+	+		
3	Рентабельність капіталу		+				+	+		
4	Частка власних оборотних коштів		+				+	+		
5	Рівень ціни асортиментного ряду			+			+			+
6	Широта та глибина асортименту		+				+	+		
7	Якість товару		+				+		+	
8	Рівень інновацій		+			+		+		
9	Забезпеченість товарними запасами		+			+			+	
10	Сучасне торговельне обладнання		+			+		+		
11	Система знижок			+	+		+		+	
12	Рівень використання технічних та програмних засобів діяльності		+			+		+		
13	Умови зберігання товару		+			+			+	

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Система збуту			+			+	+		
15	Рівень сервісу			+		+			+	
16	Система стимулювання збуту		+			+		+		
17	Рекламні засоби		+			+		+		
18	Імідж підприємства			+			+		+	
19	Система управління			+			+		+	
Середній бал		2,32			2,58			1,47		

Таблиця 3

Асортиментна лінійка мережі магазинів «Червоний маркет»

N з/п	Товарні групи (ширина асортименту)	Кількість позицій за даною категорією
1	Одяг	топи, шарпетки, білизна, шльопанці – всього 190 позицій
2	Гігієна	зубні пастки, гігієнічні прокладки, серветки, ватні диски, мило – всього 350 позицій
3	Засоби по догляду за тілом і волоссям	шампуні, бальзами, кондиціонери, маски, креми для обличчя, патчі, гелі для душу – всього 300 позицій
4	Електротовари для дому	електрочайники, фени, мультиварки, праски, міксери, кавоварки – всього 130 позицій
5	Посуд	чашки, тарілки, столові прибори, глечики, набори келихів – всього 200 позицій
6	Декоративна косметика:	туші, тіні, помади, блиски для губ – всього 180 позицій
7	Текстиль	домашній текстиль – всього 40 позицій
8	Біжутерія	біжутерія – всього 20 позицій,
9	Парфумерія	парфуми – всього 20 позицій
10	Побутова хімія	пральні порошки, кондиціонери для білизни, відбілювачі, плямовивідники, засоби для чищення, освіжувачі повітря, засоби для миття посуду – всього 450 позицій
11	Дитячі іграшки і книжки	іграшки, книжки – всього 250 позицій
12	Ручні інструменти	ручні інструменти, матеріали для ремонту – всього 120 позицій
13	Канцелярські вироби	письмове приладдя, офісне приладдя, шкільне приладдя, приладдя для діловодства, паперова продукція, – всього 250 позицій
14	Декоративна косметика	туші, тіні, помади, блиски для губ декоративна косметика, аксесуари для макіяжу – всього 254 позиції
15	Аксесуари:	парасолі, косметички, гаманці – всього 200 позицій
16	Аксесуари для мобільних телефонів	чохла, тримачі, навушники, зовнішні акумулятори – всього 150 позицій
17	Продукти	напої; солодощі та кондитерські вироби; все для випічки; бакалія снєкі консерви – всього 80 позицій

Як виявлено в результаті аналізу, асортимент мережі магазинів різноманітний та охоплює перелік найнагальніших для споживача товарів, що задовольняють потреби різних вікових груп покупців. Для даної торговельної компанії ширина асортименту продукції складає 17 товарних категорій. Всього в асортименті компанії налічується 3184 товарна позиція. Довжина лінійки – 187. Тобто, асортимент продукції мережі

магазинів «Червоний маркет» широкий, глибокий та насичений, а найбільше позицій спостерігається в категоріях: побутова хімія та гігієна, що пов'язане з затребуваністю цих товарів у покупців. Всі категорії товарів, що наявні в асортименті торговельної мережі відповідають нормативам та належним стандартам якості. Новацією, зумовленою подіями військового часу, є те, що поруч з товарами непродовольчої групи з'явилась продовольчі, правда з обмеженою кількістю позицій, це як реакція на гостру потребу в цих продуктах зі сторони покупців, зважаючи до того ж що вкрай необхідні продукти пропонуються за низькими цінами, в чому і проявляється соціальна відповідальність ритейлера по відношенню до вразливих верств населення.

Відносно постачальників продукції, то тут можна зазначити, що перевага надається українським виробникам, хоча є і зарубіжні постачальники, які надають свій товар за прийнятними цінами. Відносно кількості постачальників, то їх близько 350. При виборі постачальників компанія керується комплексом критеріїв, але переважають безперечно якість, ціна постачання, надійність та його репутація.

Вся інформація про асортименту лінійку товарів, наявних у продажу, представлена на сайті компанії, який досить зручний та дозволяє клієнтам переглянути їх завчасно, бо за кожною пропонованою позицією розміщено її кольорове зображення та вказаний рівень ціни. Споживачі також можуть переглянути на сайті пропозиції за акціями та знижками.

Ціна є важливою складовою маркетинг-міксу, і для мережі магазинів "Червоний маркет" вона визначається витратним методом ціноутворення. Такий підхід дозволяє отримати необхідний прибуток і забезпечити конкурентні переваги в сегменті dollar store.

"Червоний маркет" вирізняється серед конкурентів завдяки своєму місцезнаходженню та унікальним можливостям. Завдяки наявності кваліфікованого персоналу, власного складу та транспорту, компанія здатна оптимізувати витрати на операції зі збуту, включаючи регіональні ринки. Це дозволяє їй забезпечувати швидку доставку та надійне постачання продукції до клієнтів.

У сфері просування, "Червоний маркет" використовує різноманітні маркетингові стратегії для досягнення успіху. Вони включають рекламні кампанії, особистий продаж, стимулювання збуту, PR та публічні заходи. Реклама відіграє важливу роль у привертанні уваги споживачів та переконанні їх придбати продукцію "Червоного маркету". Крім того, компанія активно залучається до виставок і ярмарків, спілкується зі своїми клієнтами і проводить PR-заходи, спрямовані на підтримку суспільних цінностей. Використання всіх цих складових маркетинг-міксу дозволяє "Червоному маркету" розробляти ефективну стратегію маркетингу, просувати свої товари та послуги і отримувати конкурентні переваги на ринку. Це допомагає компанії залучати нових клієнтів, підтримувати існуючих і розширювати свою діяльність. Нижче наведено ряд рекламних заходів, які використовує в своїй діяльності торговельна мережа (табл. 4).

Один з основних напрямків розвитку комунікаційного впливу на споживача для "Червоного маркету" – це використання Інтернет-ресурсів. Компанія активно використовує свій веб-сайт як онлайн-інструмент для реклами власного бренду. Вона також звертає увагу на офлайн формат, використовуючи різні засоби внутрішньомагазинної реклами, такі як екстерер та інтерер приміщень, фірмовий одяг, торговельне обладнання та транспорт.

Крім того, "Червоний маркет" активно працює над створенням репутаційного капіталу та підвищенням позитивного образу компанії. Вона приймає участь в різних заходах на підтримку України та благодійних акціях. Наприклад, нещодавно компанія ініціювала збір коштів для відпочинку дітей загиблих воїнів, що позитивно впливає на сприйняття бренду в очах покупців та створює позитивний імідж. Щоб стимулювати споживачів, мережа магазинів "Червоний маркет" регулярно проводить акції, конкурси та розважальні програми.

Ці акції проводяться щомісяця і мають на меті залучити увагу споживачів до певних товарних пропозицій протягом обмеженого часового періоду. Вони сприяють збільшенню обсягу продажів, підвищенню середнього чеку та утриманню споживачів на торговельному майданчику.

Таблиця 4

Рекламні заходи мережі магазинів «Червоний маркет»

№ з/п	Послуга	Частка в обсязі виконаних робіт, %
1	Магазинна аудіореклама	17
2	Реклама на прайс-чекері у магазині	6
3	Плакати на фасаді	7
4	Pos-матеріали у магазині	16
5	Реклама в соціальних мережах (фейсбук, вайбер, телеграм)	19
6	Реклама на офіційному сайті мережі магазинів «Червоний маркет»	19
7	Реклама у мобільному додатку «Червоний маркет»	8
8	Привілейована викладка	8

Також за для підвищення рівня прихильності клієнтів створена та впроваджена в дію програма лояльності клієнтів. Програма лояльності – бонусна програма, що передбачає заохочення споживачів до збільшення обсягу закупки, для накопичення бонусів на картці та отриманні більшої знижки, яку він може отримати при купівлі товару.

Таким чином рітейлер стимулює споживача до постійного відвідування магазинів мережі та здійснення покупки товарів як в оф-лайн, так і в он-лайн форматі. Програма передбачає можливість реєстрації учасників через месенджери: вайбер та телеграм, таким чином охоплюється частка активних користувачів соціальними мережами, що в більшості своїй відносять до категорії зумерів.

Споживачам за програмою пропонують: акції, призи, копійковий рахунок, знижки щомісяця, персональні ціни.

Керівництво компанії «Червоний маркет» також активно стимулює свій персонал, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та лояльності до компанії. Наприклад, у червні 2022 року був запущений проєкт під назвою "Креатив", який сприяв співпраці між працівниками магазинів та відділом маркетингу та реклами з метою покращення результатів компанії за допомогою нових креативних ідей [10].

Цей проєкт був створений з метою отримання інформації від співробітників магазинів щодо їхнього бачення розвитку компанії. Завдяки цьому проєкту було впроваджено кілька покращень в роботі компанії. Наприклад, було вирішено повернути плакати формату А1 на фасаді магазинів і виділити місце для їхньої візуалізації.

Також було зазначено необхідність консультації у торговому залі, використання корзин на колесах для зручності покупців, розширення асортименту сезонних товарів та виділення товарів виробництва ЄС на полицях. Активні учасники цього проєкту були винагороджені подарунками у вигляді купонів на покупки в магазинах мережі «Червоний маркет» номіналом 300 гривень. Це стимулювало співробітників до активної участі та сприяло покращенню роботи компанії в цілому.

Окрім того, персонал компанії завдяки таким заходам відчуває свою причетність до реалізації місії компанії та особисту відповідальність за створення відповідної сприятливої атмосфери в торговельному залі для впливу на покупця з метою схилити його до здійснення покупки.

Комплекс маркетингу має вплив на конкурентні переваги торговельної мережі через його відповідність запитам споживачів, ресурсам компанії та вдалому поєднанню складових комплексу маркетингу.

Реальний стан справ в процесі управління маркетингом в торговельній мережі магазинів «Червоний маркет» наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

**Характеристика процесу управління маркетингом
в торговельній мережі «Червоний маркет»**

Етапи процесу управління маркетингом в компанії	Характеристика реального стану справ
Аналіз ринкових можливостей	
Аналіз дійсних і потенційних споживачів	Дослідження в основному дійсних споживачів
Оцінка маркетингових ризиків	Оцінюються, але не регулярно
Оцінка маркетингового середовища	Дослідження окремих факторів
Дослідження постачальників товарів	Систематичне відстеження політики постачальників
Маркетингові дослідження і маркетингова інформація	Дослідження за окремими напрямками, єдина інформаційна база відсутня
Вибір цільової аудиторії	
Вимір і прогноз попиту	Не здійснюється
Мотивація споживачами вибору компанії	Здійснюється через розширення асортименту твору та низьку ціну
Позиціонування компанії на ринку	Здійснюється періодично
Розробка маркетингової програми	
Діагностика проблемних питань	Періодично визначається коло питань і проблем, з якими може зіштовхнутись персонал
Розробка комплексу маркетингу, планування маркетингу	
Персонал підприємства	У випадку збою ситуативна заміна персоналу
Мерчандайзинг	Враховується габаритність товарів торговому залі
Встановлення цін на товари	Витратний метод встановлення ціни
Стандарти обслуговування	Формат самообслуговування клієнтів
Асортиментна політика	Різноманітний асортимент продукції
Стимулювання купівельного попиту	Відбувається спонукання покупців до здійснення першої та повторної покупки
Здійснення маркетингових заходів	
Контроль маркетингу	Контроль за виконанням річних планів
Маркетингове мислення персоналу	Дії щодо формування маркетингового мислення персоналу епізодичні
Формування концепції лояльності споживачів	Інструментальні заходи через акції, знижки, конкурси, бонуси

Таким чином, проведений аналіз реального стану речей управління процесом маркетингу виявив ряд проблемних питань, які потребують вирішення з метою покращення стану діяльності мережі магазинів «Червоний маркет» в напрямку досягнення конкурентних переваг на обраному сегменті ринку та в перспективі виході на зовнішні ринки для масштабування бізнесу.

Висновки. У сучасних реаліях успішному керівнику в сфері ритейлу необхідно мати системний погляд на процес управління маркетингом, а також сформоване

маркетингове мислення. Це стосується як вітчизняного ринку, так і виходу на зарубіжні торговельні майданчики, оскільки вплив на покупців є важливим фактором успіху компанії та її масштабування бізнес-моделі.

Управління маркетингом сучасного роздрібного підприємства є комплексним процесом, який включає аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів з питань дослідження попиту, потреб, запитів споживачів, мотивів їх поведінки. Головною метою є налагодження довірливих та етичних взаємовідносин між маркетологом та споживачем, а також використання методів стимулювання продажів, гнучкої адаптації до змін у маркетинговому середовищі та досягнення стійкої конкурентної переваги на обраному ринку.

Це означає, що успішна компанія роздрібною торгівлі повинна мати цілеспрямований підхід до управління маркетингом, постійно аналізувати і розуміти потреби та бажання своїх споживачів, а також активно використовувати стратегії, що забезпечують перевагу над конкурентами.

На сьогоднішні в умовах нестабільного зовнішнього середовища важливо активно впроваджувати в практику діяльності компаній системи управління ресурсами підприємства (ERP) та цифрових інструментів бізнесу, таких як CRM (Customer Relationship Management), що може суттєво допомогти торговельній мережі покращити результативність своєї діяльності та досягти ряду важливих цілей: досягти більшої гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності, автоматизувати процеси, знизити витрати, підвищити прибуток, управляти асортиментом та клієнтськими відносинами. Крім того, вибір інтегрованої платформи, яка забезпечить автоматизацію операцій на всіх рівнях мережі, буде корисним кроком для розвитку даного бізнесу і в подальшому масштабуванні бізнесу як всередині країни, так і за її межами.

В подальших напрацюваннях за даною проблематикою слід зупинитися на особливостях застосування та специфіці сучасних CRM-систем, які є найбільш придатними для підприємств сфери ритейлу за умов зовнішніх викликів та загроз.

Список використаних джерел:

1. Бойчук І.В., Спрямованість діяльності підприємств на маркетингову концепцію. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 64. С. 103–107.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетингу / пер. с англ. Київ : Діалектика-Вільямс, 2020. 880 с.
3. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K. Marketing 5.0. Technology for humanity. Copyright. John Wiley & Sons, Inc., 2021
4. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6393> (дата звернення: 22.05.2023).
5. Дайновський Ю.А. Актуальні проблеми теорії і практики вітчизняного маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 215–218.
6. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 252 с.
7. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
8. Шиндировський І.М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 76–82.
9. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 100–107. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345>
10. Офіційний сайт мережі магазинів «Червоний маркет». URL: <https://chervonyi.com.ua/>
11. Краці компанії 2021 року. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/>

References:

1. 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. (in Ukrainian)
2. Kotler F., Armstrong H., Vonn V. and Sonders Dzh. (2020) *Osnovy marketynha* [Basics of marketing] / per. s anhl. Kyiv: Dyalektyka-Vyliams, 880 p. (in Ukrainian)
3. Kotler F., Iwan S. and Hermawan K. (2021) *Marketing 5.0. Technology for humanity*. Copyright. John Wiley & Sons, Inc. (in English)
4. 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> (in Ukrainian) (accessed November 22, 2023).
5. Dajnovskij Yu. A. (2016) Aktualni problemy teorii i praktyky vitchyznianoho marketynhu [Actual problems of the theory and practice of domestic marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 215–218. (in Ukrainian)
6. Karpenko N. V. (2016) Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyj zmist [Marketing activities of enterprises: modern content]. Kyiv: TsUL, 252 p. (in Ukrainian)
7. Mykolaichuk I. P. and Silkina Yu. O. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends of network retail development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 57, pp. 39–46. (in Ukrainian)
8. Shindyrovsky I. M. (2022) Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti ioho suchasnoho stanu [Commercial entrepreneurship and features of its current state]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 70, pp. 76–82. (in Ukrainian)
9. Bolila S. Yu. (2023) Marketynhovi aspekty diialnosti pidpriemstva sfery riteilu v suchasnykh realiiakh [Marketing aspects of retail business activity in modern realities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia Ekonomika*, vol. 16, pp. 100–107. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345> (in Ukrainian) (accessed November 20, 2023).
10. Ofitsiyni sait "Chervonyi market" [Official website of "Red Market"]. Available at: <https://chervonyi.com.ua/> (in Ukrainian) (accessed November 18, 2023).
11. Krashchi kompanii 2021 roku [The best companies of 2021]. Available at: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/> (in Ukrainian) (accessed November 18, 2023).