

УДК 658.8:338

Семак Б. Б.,

bbseamak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790,

Researcher ID: E-7511-2019,

д.е.н., проф., проректор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Басій Н. Ф.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,

Researcher ID: F-9024-2019,

к.е.н., доц., завідувачка кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Вовчанська О. М.,

olcja-2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8005-345X,

Researcher ID: F-3473-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. *Воєнні дії на території України спричинили економічну кризу, котра викликала цілий ряд негативних ефектів у діяльності гуртових та роздрібних торговельних підприємств. Через агресивну війну, розв'язану Росією проти України, близько 30% вітчизняних підприємств майже або повністю зупинили свою роботу, понад 18% населення держави (здебільшого працездатного віку) виїхало за кордон, і водночас частка громадян, котрі втратили роботу, зростає на 30%. Рівень та характер проблем, із якими стикнулися вітчизняні торговельні підприємства в умовах війни, виявився безпрецедентним. Метою статті було дослідження ряду актуальних проблем та визначення напрямів вдосконалення стратегій маркетингового менеджменту вітчизняних торговельних підприємств в умовах економічної кризи, спровокованої воєнною агресією Російської Федерації проти України. У сучасному розумінні маркетинговий менеджмент у сфері торгівлі можна розглядати як процес управління всіма основними напрямками діяльності торговельного підприємства з метою досягнення необхідних темпів розвитку, забезпечення конкурентних переваг підприємства та його товарів на ринку, розширення цього ринку за рахунок збільшення кількості покупців, пошуку нових ринкових ніш, забезпечення планової прибутковості торговельної діяльності тощо. У різних літературних джерелах науковці розглядають такі поняття, як “торговельний менеджмент” і “торговельний маркетинг”. Ці поняття тісно пов'язані між собою, однак ототожнювати їх не варто. У межах розглянутої авторами парадигми маркетингового менеджменту пропонується впроваджувати на вітчизняних торговельних підприємствах ціннісний підхід, в основі якого - поєднання на практиці спільних цінностей торговельного підприємства та покупців його товарів. Через неможливість спрогнозувати напрями розвитку ринків у сучасних реаліях війни значення маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури та прогнозування її змін у найближчій перспективі для торговельних підприємств зростатиме, а нестабільна ситуація на вітчизняному споживчому ринку актуалізує потребу в постійному накопиченні і аналізі якісної маркетингової інформації. Для досягнення очікуваного рівня прибутковості в умовах спричиненої війною кризи керівництву торговельних підприємств пропонується більше уваги приділяти проблемам мотивації та заохочення торговельного персоналу.*

Ключові слова: *маркетинговий менеджмент, торговельні підприємства, внутрішня та зовнішня торгівля, парадигма, ціннісний підхід, війна.*

Semak B. B.,

bbseamak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790,

Researcher ID: E-7511-2019,

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Basij N. F.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,

Researcher ID: F-9024-2019,

PhD., Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Vovchanska O. M.,

olcja-2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8005-345X,

Researcher ID: F-3473-2019,

PhD., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MARKETING MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES: CURRENT PROBLEMS AND PECULIARITIES

Abstract. *Military actions on the territory of Ukraine caused an economic crisis, which caused a number of negative effects in the activities of wholesale and retail trade enterprises. Due to the aggressive war launched by Russia against Ukraine, about 30% of domestic enterprises almost or completely stopped their work, more than 18% of the state's population (mostly of working age) went abroad, and at the same time the share of citizens who lost their jobs increased by 30%. The level and nature of the problems faced by domestic trade enterprises during the war turned out to be unprecedented. The purpose of the article was to study a number of current problems and to determine directions for improving the marketing management strategies of domestic trade enterprises in the conditions of the economic crisis provoked by the military aggression of the Russian Federation against Ukraine. In the modern sense, marketing management in the field of trade can be considered as the process of managing all the main areas of activity of a trading enterprise with the aim of achieving the necessary rates of development, ensuring the competitive advantages of the enterprise and its products on the market, expanding this market by increasing the number of buyers, finding new market niches, ensuring the planned profitability of trading activities, etc. In various literary sources, scientists consider such concepts as "trade management" and "trade marketing". These concepts are closely related, but they should not be equated. Within the framework of the marketing management paradigm, considered by the authors, it is proposed to implement a value approach at domestic trade enterprises, based on the combination of common values of the trade enterprise and buyers of its goods in practice. Due to the impossibility of predicting the directions of market development in the modern realities of war, the importance of marketing research of the market situation and forecasting its changes in the near future for trading companies will grow, and the unstable situation in the domestic consumer market actualizes the need for constant accumulation and analysis of high-quality marketing information. In order to achieve the expected level of profitability in the conditions of the crisis caused by the war, the management of trade enterprises is suggested to pay more attention to the problems of motivation and encouragement of trade personnel.*

Key words: marketing management, trade enterprises, domestic and foreign trade, paradigm, value approach, war.

JEL Classification: F19, L19, M31, R10

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-02>

Постановка проблеми. В умовах постійних змін та невизначеності на ринках товарів і послуг кожному суб'єкту господарювання необхідно розробляти та впроваджувати стратегії маркетингового менеджменту, котрі забезпечуватимуть йому не тільки стабільні ринкові позиції, але й можливості зростання та завоювання стійких конкурентних переваг у тривалій перспективі. Особливо це актуально для торговельних підприємств, більшість із яких функціонують у висококонкурентному середовищі, котре вимагає оптимального виконання та поєднання інноваційних методів та інструментів маркетингового менеджменту. Зазвичай оптимальне виконання цих завдань здійснюється шляхом розробки та практичного впровадження маркетингових стратегій, котрі відмінні від стратегій конкурентів. Суть впровадження цих стратегічних

відмінностей не в тому, щоб чимось відрізнятись від конкурентів, а в тому, щоб стати кращими за них.

Розробка ефективних стратегій маркетингового менеджменту є однією з основних функцій маркетингових служб та підрозділів сучасних торговельних підприємств. Ці стратегії повинні враховувати не тільки такі внутрішні чинники, як асортимент товарів (послуг), методи продажу, ціни та просування, але й цілий ряд зовнішніх чинників, серед яких доходи населення, інфляція, митні тарифи, наявність розвинутої логістичної інфраструктури, інтенсивність конкуренції, політико-правові ризики, тощо.

Воєнні дії на території нашої країни спричинили економічну кризу, котра викликала цілий ряд негативних ефектів у діяльності гуртових та роздрібних

торговельних підприємств. Багато з них припинили свою діяльність, особливо на тимчасово окупованих територіях. Інші продовжили працювати та шукати шляхи для розвитку бізнесу в нових умовах. Рівень та характер проблем, із якими стикнулися вітчизняні торговельні підприємства в умовах війни, виявився безпрецедентним. Проблематика адаптації стратегій маркетингового менеджменту вітчизняних торговельних підприємств до умов воєнного стану та повоєнного відродження, на наш погляд, є надзвичайно актуальною, однак недостатньо розкритою у наукових працях вітчизняних науковців, тому потребує поглибленого наукового дослідження та аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес науковців до проблем маркетингового менеджменту на торговельних підприємствах проявляється у значній кількості наукових праць, опублікованих у останні роки як в Україні, так і за кордоном. З результатами досліджень широкого кола проблем маркетингу в системі менеджменту підприємств торгівлі можна ознайомитися у працях Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесової [1], С. В. Ковальчук [2], Р. В. Федоровича [3], І. В. Бойчук [6], Н. В. Проскурніної [7], А. М. Савчук [9], V. Ganapathy [10], Т. В. Романченко [11], A. Lawrence [12], E. Michalski [13], H. Herchen, R. Evans та багатьох інших.

Ми погоджуємося з думкою авторів Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесової, котрі стверджують, що функції маркетингового менеджменту відіграють значну роль у стратегічному управлінні підприємствами торгівлі та формують раціональні рішення щодо покращення маркетингового плану в напрямку підвищення ефективності вжитих заходів, вибору визначених стратегій [1, с. 49].

Враховуючи складну ситуацію на вітчизняному споживчому ринку, підтримуємо висновок С.В. Ковальчук про те, що торговельні підприємства мають вибудувати нову маркетингову стратегію розвитку за допомогою диверсифікації своєї діяльності в напрямі забезпечення найрізноманітніших потреб населення. Таким чином, розвиток торговельних підприємств має стати максимально диверсифікованим [2, с. 188].

У проаналізованих нами працях зарубіжних вчених [8, 10, 12, 13] увага здебільшого акцентується на вивченні й аналізі стратегій маркетингового менеджменту торговельних підприємств у різних країнах світу. Однак цей досвід не завжди можливо повністю застосувати в Україні, особливо в умовах воєнної економіки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ряду актуальних проблем та визначення напрямів вдосконалення стратегій маркетингового менеджменту вітчизняних торговельних підприємств в умовах економічної кризи, спровокованої воєнною агресією Російської Федерації проти України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Застосування інструментарію маркетингового менеджменту в сфері торгівлі тісно пов'язане з виникненням самого маркетингу. Маркетинг зародився на початку ХХ століття у США. У

Пенсільванському університеті в 1901-1905 рр. для студентів викладали курс лекцій під назвою “Маркетинг продуктів”, а у 1902 р. відкрилися теоретичні курси з товарообігу, проте на той час суттєвого інтересу та практичного застосування вони не набули. З розширенням асортименту товарів та зростанням купівельної спроможності населення все більше керівників торговельних підприємств почали застосовувати окремі маркетингові інструменти у своїй діяльності, а вже після Другої світової війни застосування маркетингу набуло постійного та системного характеру спочатку у США та Західній Європі, а згодом і у всьому світі.

У сучасному розумінні маркетинговий менеджмент у сфері торгівлі можна розглядати як процес управління всіма основними напрямками діяльності торговельного підприємства з метою досягнення необхідних темпів розвитку, забезпечення конкурентних переваг підприємства та його товарів на ринку, розширення цього ринку за рахунок збільшення кількості покупців, пошуку нових ринкових ніш, забезпечення планової прибутковості торговельної діяльності тощо. У різних літературних джерелах науковці розглядають такі поняття, як “торговельний менеджмент” і “торговельний маркетинг” [7, 10]. Ці поняття тісно пов'язані між собою, однак ототожнювати їх не варто.

Через планомірне використання маркетингових інструментів менеджери торговельних підприємств забезпечують більш високий рівень торговельного обслуговування для споживачів та більш повне задоволення їхніх потреб, що є одним із пріоритетних завдань торговельного маркетингу. Через торговельний менеджмент здійснюється управління всіма робочими процесами торговельного підприємства, а саме: товарообігом, формуванням номенклатури та асортименту товарів, забезпеченням необхідної кількості товару у продажу, контроль за цінами, контроль за процесом обслуговування покупців, управління торговельним персоналом, а також продажами та їх прибутковістю, управління ризиками, що настають у зв'язку із здійсненням продажів.

Особливо важливим стає використання торговельного маркетингу в поточній кризовій ситуації в економіці України, котра характеризується скороченням обсягів збуту, скороченням прибутку і помітною зміною поведінки покупців (покупці стають більш перебірливими у виборі товарів через подорожчання і часто сприймають кожен нову покупку в контексті зменшення власного бюджету). Крім цього, для успіху на ринку торговельні підприємства мають активніше використовувати інноваційні маркетингові стратегії – не реагувати на події, а ініціювати їх. За допомогою активного маркетингу торговельне підприємство може мінімізувати негативні наслідки впливу кризових явищ, а в окремих випадках навіть із вигодою використати наслідки економічної рецесії.

Аналіз показників опитування, проведеного в Україні дослідницькою компанією Advanter Group станом на початок червня 2022 року, засвідчив масштабні негативні зміни в українській економіці

і, як наслідок, у сфері торгівлі через агресивну війну, розв'язану Росією проти нашої країни. Зокрема, близько 30% вітчизняних підприємств майже або повністю зупинили свою роботу, понад 18% населення держави (здебільшого працездатного віку) виїхало за кордон, і водночас частка громадян, котрі втратили роботу, зросла на 30% [14].

Дослідження впливу війни на різні сектори вітчизняної економіки показали, що показники обсягів зовнішньої та внутрішньої торгівлі України суттєво скоротилися. За висновками експертів Світової організації торгівлі, війна в Україні не тільки боляче вдарила по внутрішньому ринку, але й спричинила серйозні негативні ефекти для глобальної економіки. Найбільш очевидними проявами цього стали зростання цін на продовольчі товари та зменшення доступності продукції, котру Україна традиційно експортувала у ряд країн світу. Суттєве підвищення цін на вітчизняну сільськогосподарську продукцію спричинило нарощування ризиків для продовольчої безпеки в найбільш вразливих регіонах світу, у першу чергу в ряді країн Африки [4].

Попри очевидний негативний вплив військових дій на показники діяльності вітчизняних торговельних підприємств, більшість із них зберегли бізнес та змогли адаптувати свої маркетингові стратегії до нових викликів та умов. Дослідники Центру зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень зробили ряд цікавих висновків, котрі це підтвер-

джують. Попри побоювання, що Україна через війну може майже повністю втратити свою присутність на зовнішніх ринках, реальні вартісні обсяги скорочення товарообігу за підсумками перших двох кварталів 2022 р. становили 21,3 % порівняно з аналогічним періодом 2021 р. (рис. 1) [5]. Це означає, що найбільш песимістичні прогнози не здійснилися.

Дані, наведені на рис. 1, свідчать про значне скорочення товарообігу зовнішньої торгівлі України на початку війни у березні 2022 року, коли відбулося зменшення показника у 2,5 рази порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Далі цей показник почав поступово зростати, що можна, з одного боку, пояснити адаптацією багатьох експортерів та імпортерів до нових реалій ринку, а з іншого боку, – переглядом маркетингових стратегій та вибором тих, які цю адаптацію забезпечили.

При зменшенні вартісних обсягів товарообігу на 21,3 % їхні фізичні обсяги скоротилися майже на 36 %, що свідчить про зростання світових цін на провідні товари зовнішньої торгівлі України. Так, у першій половині 2021 р. товарообіг становив 61 млрд дол. США, а його фізичні обсяги – 106,4 млн т, однак за перші шість місяців 2022 р. товарообіг становив уже 48 млрд дол. США, а його фізичні обсяги скоротилися відповідно до 68,2 млн т [5].

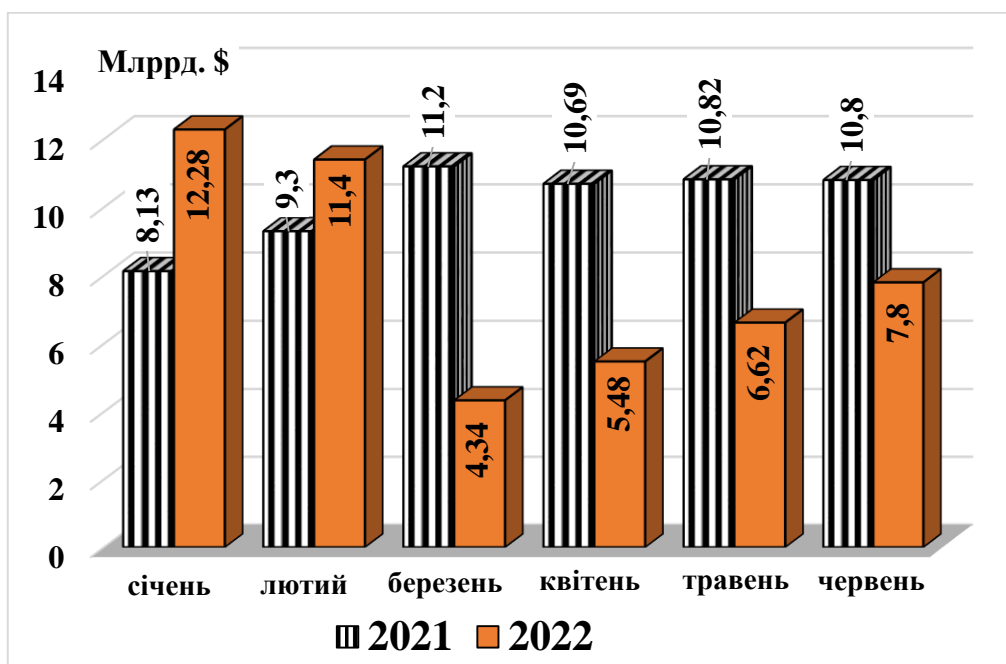


Рис. 1. Порівняльна динаміка зовнішньої торгівлі України у 1-2 кварталах 2021/2022 років

Джерело: розроблено на основі [5]

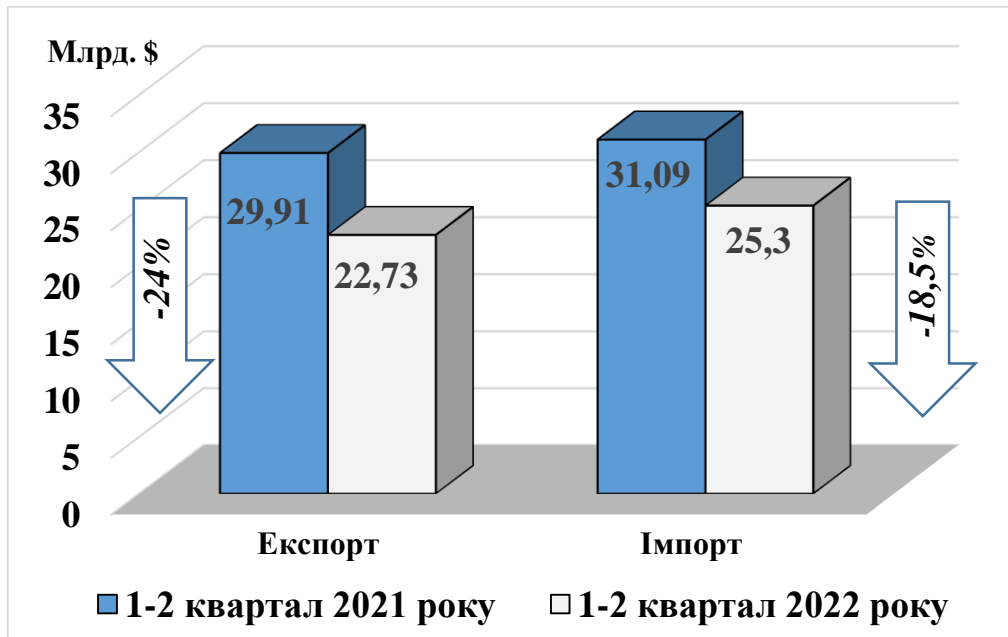


Рис. 2. Порівняння вартісних показників експортної та імпорتنної торгівлі України у 1-2 кварталах 2021-2022 років

Джерело: розроблено на основі [5]

Вітчизняні торговельні компанії через активні бойові дії у центральних, східних та південних регіонах України дуже швидко відчули вплив війни на показники своєї діяльності. Для багатьох із них результатом стало призупинення діяльності, закриття торгових закладів у зонах бойових дій, різке падіння обсягів продажу, переміщення значної частини працівників у західні регіони України або за кордон. Проблеми відчули не тільки трейдери, орієнтовані на внутрішній ринок, але й ті, котрі традиційно займалися експортно-імпортною торгівлею, особливо сільськогосподарською продукцією. При цьому в першій половині 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року скорочення вартісних показників експортної торгівлі було суттєвішим (на 24 %), аніж скорочення вартісних показників імпорту (на 18,6 %) (рис. 2)[5].

Цілком очікуваним наслідком воєнних дій стали зміни і у географічній орієнтації товарних потоків вітчизняної продукції на зовнішні ринки. Керівництво та менеджери з маркетингу торговельних компаній опинилися у скрутному становищі, оскільки багато напрацьованих у попередні роки каналів постачання товарів виявилися заблокованими або взагалі припинили своє існування. Необхідно було швидко реагувати і приймати адекватні бізнесові рішення в ринкових умовах, котрі практично щоденно змінювалися. Через блокування товарних потоків у північному (Білорусь) та східному і південно-східному напрямках (Росія) єдиним напрямом спрямування цих потоків стали незаблоковані морські порти України та митні переходи на західному кордоні. У ситуації, що склалася, цілком логічним кроком з боку

менеджерів вітчизняних торговельних компаній було розширення частки торговельних партнерів з країн ЄС у географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами з 40,8 % за підсумками першої половини 2021 р. до 52,2 % за підсумками аналогічного періоду 2022 р. [5].

На відміну від втрат зовнішньої торгівлі, статистика якої часто формується не тільки самими трейдерами, але й митними органами при перетині товарів кордону, наслідки впливу воєнних дій на показники внутрішньої торгівлі оцінити значно важче. Але навіть за приблизними підрахунками втрати обраховуються сотнями мільйонів гривень. За підрахунками Мінекономіки та Київської школи економіки (станом на червень 2022 р.), збитки України від війни коливаються від \$564 до 600 млрд. Сюди включено все – знищені дороги та мости, школи та дитячі садки, вокзали та аеропорти, житлові будинки, торгові центри та підприємства [15]. Виділити з цієї загальної суми втрати саме торговельних підприємств наразі вкрай важко, якщо взагалі можливо, через те, що бойові дії тривають і сума збитків зростає щодня. Очевидно, що остаточні висновки про масштаби руйнувань та фінансових втрат вітчизняних торговельних компаній внаслідок воєнних дій можна буде зробити лише після закінчення війни. Однак уже тепер зрозуміло, що без допомоги держави вижити вітчизняному бізнесу в умовах війни виявиться вкрай важко.

Враховуючи зазначене, вже у перші місяці війни український уряд в екстреному порядку запровадив низку важливих регуляторних новацій, покликаних зменшити фіскальне навантаження на бізнес та стимулювати розвиток малого

підприємництва, зокрема торговельного. Було дозволено переходити на третю групу спрощеної системи оподаткування платникам податку із оборотом до 10 млрд грн із необмеженою кількістю працівників. Платникам за новими правилами “спрощенки” було запропоновано сплачувати 2% податок із доходу замість податку на прибуток і ПДВ. Також було розширено перелік операцій, щодо яких платник єдиного податку третьої групи звільнятиметься від податкового обов’язку з ПДВ. Було збільшено період, протягом якого платник податків може без застосування санкцій не виконувати податкового обов’язку, якщо у нього немає відповідної можливості [15].

Заходи, запропоновані урядом для підтримки бізнесу, продиктовані актуальними на даний час умовами воєнного часу, однак після закінчення війни пріоритети такої підтримки вочевидь змінюватимуться. Основна увага буде приділятися секторам економіки, котрі забезпечують найбільші надходження до бюджету та є інвестиційно привабливими для наших західних партнерів. Тому в умовах повоєнної відбудови основна увага і державна підтримка спрямовуватиметься на аграрне виробництво, важку промисловість, будівництво житла, а також відновлення зруйнованої транспортної інфраструктури. Пріоритет буде надаватись і сектору ІТ-технологій, котрий досяг високого рівня розвитку ще до війни і стимулює сприятливе інвестиційне середовище та притік іноземної валюти у вітчизняну економіку. З іншого боку, на наш погляд, торгівля навряд чи визначатиметься серед пріоритетів державної підтримки у період повоєнної відбудови. Ця галузь сильно залежить від купівельної спроможності населення, котра, без сумніву, буде знижуватися з ходом військових дій і навряд чи швидко відновиться після їхнього завершення. Швидше за все торговельні компанії, незалежно від того, чи вони орієнтовані на внутрішню торгівлю, чи на зовнішню, після закінчення війни змушені будуть самостійно відновлювати свою діяльність та шукати фінансові ресурси для подальшого ведення бізнесу. На наш погляд, такі рішення необхідно шукати у площині розробки та практичного

впровадження інноваційних стратегій маркетингового менеджменту на торговельних підприємствах.

У сучасних надскладних умовах вітчизняного споживчого ринку дедалі більше великих торговельних компаній приділяє значну увагу формуванню нових або перегляду існуючих стратегій маркетингового менеджменту, оскільки “інтуїтивне” управління підприємством вже не дозволяє досягати поставлених завдань та показників. Цей факт проявляється у зростанні ролі стратегічного маркетингу, особливо у сфері роздрібною торгівлі як найбільш динамічної і наближеної до кінцевого покупця галузі. Через складні процеси, що відбуваються у вітчизняній економіці, менеджери торговельних компаній усвідомлюють необхідність застосування стратегічного підходу до процесу управління.

Сучасний маркетинговий менеджмент часто містить у собі персональні маркетингові стратегії найкращих менеджерів із маркетингу, поєднані з науковим підходом до вибору цільових ринків та готовністю до ефективного задоволення їх існуючих та потенційних потреб. Таке поєднання дозволяє створювати нові та розширяти існуючі ринки збуту. Рішення у сфері маркетингового менеджменту торговельних підприємств визначаються не тільки поточною ситуацією на ринку, але й знаннями та досвідом ведення такої діяльності керівниками та менеджерами з маркетингу на місцях у ринкових умовах, що постійно змінюються. На наш погляд, маркетингові рішення, що приймаються в умовах ринкових змін, можуть бути згруповані та виражені в парадигмі маркетингового менеджменту торговельного підприємства. Дану парадигму, котра наведена у табл. 1, можна розглядати як певну спрощену модель реальних процесів у сфері маркетингового менеджменту на торговельному підприємстві. Парадигма маркетингового менеджменту торговельного підприємства формується з шести характеристик: знання та досвід, пошук та впровадження інновацій, мотивація керівників та персоналу, кон’юнктура ринку, соціальна відповідальність та репутація, готовність до ризику [13].

Таблиця 1

Парадигма маркетингового менеджменту торговельного підприємства

№ зп	Характеристики	Особливості
1	2	3
1	Знання та досвід	Знання набуваються під час навчання, збору та аналізу даних результатів маркетингових досліджень, що полегшує формування і реалізацію маркетингових рішень, реагування на дії конкурентів та виклики оточуючого середовища. Досвід отримується у процесі реальної торговельної діяльності впродовж тривалого періоду часу.
2	Пошук та впровадження інновацій	Постійний пошук нових форматів продажу товарів підприємства та аналіз їх ефективності. Здатність ефективно використовувати компетенції персоналу та розвивати його навички. Моніторинг найбільш ефективних маркетингових стратегій конкурентів та запровадження найбільш вдалих з них.

1	2	3
3	Мотивація керівників та персоналу	Пошук нових стимулів для впливу на ставлення торговельних працівників до своїх посадових обов'язків та клієнтів, заохочення творчого підходу, ініціативи та новаторства менеджерів з маркетингу на місцях, створення сприятливої атмосфери в колективі
4	Кон'юнктура ринку	Постійний моніторинг кон'юнктури ринку та її трансформацій, змін правового поля, діяльності та стратегій конкурентів. Створення автоматизованої системи збору та аналізу маркетингової інформації про умови ринку та діяльності торговельного підприємства на ньому.
5	Соціальна відповідальність та репутація	Відповідальність за дотримання законів держави та норм ділової етики, відповідальне ставлення та повага до споживачів, сприяння добробуту суспільства, захист довкілля та відмова від недобросовісної конкуренції
6	Готовність до ризику	Усвідомлення волатильності та непередбачуваності оточуючого економічного, політичного та соціального середовища. Готовність ризикувати, відстоювати свою позицію та сміливість брати на себе відповідальність за рішення у сфері маркетингового менеджменту.

Джерело: доповнено авторами на основі [с. 87,13]

Адаптація різних типів торговельних підприємств до умов діяльності в період воєнного стану та повоєнної відбудови стане одним із ключових завдань, котре доведеться виконувати менеджерам із маркетингу цих підприємств. Уважне, доброзичливе та відповідальне ставлення до покупців, багато з яких пройшли через жахи окупації та на власні очі бачили смерть близьких їм людей, стане принципово важливим елементом у діяльності персоналу торговельних підприємств. Вважається, що маркетинговий менеджмент майбутнього буде побудований на основі органічного поєднання цінностей самого торговельного підприємства та цінностей покупців його товарів. Маркетинговий менеджмент, побудований на основі цінностей, – це новаторський підхід, за умов впровадження якого менеджери з маркетингу створюють, просувають та впроваджують на практиці спільні цінності торговельного підприємства та його клієнтів. Цінності торговельного підприємства відображають те, за що виступає і у що вірить його менеджмент. Цінності торговельного підприємства, котрі тісно пов'язані з місією підприємства та його бізнес-культурою, впливають на те, як поведуться його працівники та клієнти [с. 88, 13].

Попри важливість застосування ціннісного підходу в сфері маркетингового менеджменту важливо пам'ятати, що одним із ключових критеріїв ефективності результатів маркетингової діяльності є ступінь задоволення покупця купленим товаром. Це задоволення формується на основі порівняльного оцінювання результатів фактичного споживання чи експлуатації товару з тими очікуваннями, які були у покупця до моменту здійснення покупки. Це означає, що значення маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури та прогнозування її змін у найближчій перспективі зростатиме. Нестабільна

ситуація на вітчизняному споживчому ринку, спричинена війною, актуалізує потребу в якісній маркетинговій інформації про стан та очікувані перспективи розвитку цього ринку. Частота досліджень зросте, оскільки для більшості торговельних підприємств посилиться потреба у більш якісному інформаційному забезпеченні всього процесу маркетингового менеджменту.

Окрім активізації маркетингових досліджень, маркетологи торговельних підприємств змушені будуть зосередити свої зусилля на мерчандайзингу, стимулюванні збуту, проведенні різноманітних спеціальних подій (акцій) для покупців, а також здійснювати різноманітні мотиваційні акції щодо торговельного персоналу, постачальників та посередників. У сучасних умовах різного роду промоакцій, спрямованих на адміністраторів торговельних мереж і партнерів, а також на існуючих та потенційних покупців, дійсно можуть сприятливо вплинути на вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням обсягів закупівель, оптимізацію ланцюжка дистрибуторів, управлінням товарними залишками на складах, контролем торговельного персоналу, розвитком комунікаційних зв'язків між партнерами тощо. Суттєво зросте роль мотивації продавців як на гуртовому, так і на роздрібному рівні в умовах скорочення доходів споживачів та обмежених можливостей торговельних компаній підвищувати рівень заробітної плати торговельним працівникам. Для менеджерів вітчизняних торговельних підприємств посилення взаємодії між учасниками каналів розподілу товарів та кваліфіковане управління цими каналами стане однією з ключових передумов прибуткової торговельної діяльності в умовах війни та після її завершення.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Провівши

дослідження, нами було встановлено, що маркетинговий менеджмент на торговельних підприємствах не варто розглядати як окремих вид управління, а швидше як одне з функціональних завдань у середовищі управління підприємством, котре здійснюється відповідно до вимог плану маркетингу, який є невід'ємною складовою стратегічного плану діяльності підприємства. Маркетингові рішення та дії на стратегічному рівні визначаються вищим керівництвом торговельних підприємств. На тактичному рівні рішення приймаються менеджерами з маркетингу на місцях, але в межах визначених керівництвом стратегій.

Проведені нами дослідження дозволили зробити висновок, що рівень та характер проблем, із якими стикнулися вітчизняні торговельні підприємства в умовах війни, виявився безпрецедентним. Кардинальна зміна економічної ситуації в Україні спричинила необхідність перегляду ряду усталених поглядів на управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств. Цілком очевидно, що адаптація різних типів торговельних підприємств до умов діяльності в період воєнного стану та повоєнної відбудови стане одним із ключових завдань, котре доведеться виконувати менеджерам із маркетингу цих підприємств. У межах розглянутої нами парадигми маркетингового менеджменту ми пропонуємо впроваджувати на торговельних підприємствах ціннісний підхід, в основі якого – поєднання на практиці спільних цінностей торговельного підприємства та покупців його товарів. Через неможливість спрогнозувати напрями розвитку ринків у сучасних реаліях війни значення маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури та прогнозування її змін у найближчій перспективі для торговельних підприємств зростатиме, а нестабільна ситуація на вітчизняному споживчому ринку актуалізує потребу в постійному накопиченні й аналізі якісної маркетингової інформації. Для досягнення очікуваного рівня прибутковості керівництву торговельних підприємств пропонується більше уваги приділяти питанням мотивації та заохочення продавців. Подальші дослідження варто сфокусувати на пошуку шляхів оптимізації товарної, збутової та цінової політики торговельних підприємств в умовах викликаній війною нестабільності на ринках споживчих товарів і послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. 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. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07).
2. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 1. С. 183-188.
3. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України :

монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

4. The Crisis in Ukraine. Implications of the War for Global Trade and Development. World Trade Organization. 32 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/impactukraine422_e.pdf.

5. Ус І., Гавриленко Н. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Центр зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-08/_us-gavrilenko-tablici_merged_0.pdf.

6. Бойчук І. В. Маркетингові стратегії підприємства: особливості реалізації з використанням Інтернету. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 5. Т 4. С. 7-10.

7. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібною торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. №3(85). С. 35-43. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/166>.

8. Beriz Ćivić. Customer Relationship Management in Business Operations of Trading Companies in Bosnia and Herzegovina. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2014. 27:1. P. 755-770. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.970449>.

9. Савчук А. М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 95-104. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.

10. Ganapathy V. Modern Day Retail Marketing Management. 1st edition. Bookboon, 2017. 369 p. URL: <https://mmimert.edu.in/images/books/modern-day-retail-marketing-management.pdf>.

11. Романченко Т. В. Маркетингова збутова стратегія торговельної мережі : дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань “Управління та адміністрування” за спеціальністю 075 “Маркетинг”. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2020. 232 с.

12. Lawrence A. The Management of Trade Marketing. Ashgate Publishing, Limited. 1983. 267 p.

13. Michalski E. Marketing Management of Enterprise. Polityki Europejskie. *Finanse i Marketing*. 2016. № 15(64). P. 84-95.

14. Муха А. Купуйте українське: вибір вітчизняної продукції як фактор впливу на економіку України. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-pidtrimati-ukrajinskih-virobnikiv-ta-chomu-varto-kupuvati-ukrajinske-zasnovnik-fondu-sos-fund-ua-50265613.html>.

15. Ковбеля А. Кінець війни – це початок. Три факти про повоєнне відновлення України. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/riziki-dlya-ukrajini-pislyazakinchennya-aktivnoji-fazi-viyini-ostanni-novini-50249746.html>.

REFERENCES

1. Kuz'mynchuk, N. V. Kutsenko, T. M. and Terovanesova, O. Yu. (2021), Marketynhovyj menedzhment v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy torhivli, *Modern Economics*, № 28(2021), s. 47-51, available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07).
2. Koval'chuk, S. V. (2015), Marketynhovi stratehii rozvytku torhovel'nykh pidpriemstv, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky.*, № 1, s. 183-188.
3. Marketynhovi stratehii formuvannia popytu na tovary ta posluhy na rynkakh Ukrainy : monohrafiia / za red. prof. R. V. Fedorovycha (2013), TNTU im. I. Puliuia, Ternopil', 359 s.
4. The Crisis in Ukraine. Implications of the War for Global Trade and Development. World Trade Organization. 32 p., available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf.
5. Us I. and Havrylenko N. Vplyv vijny na zovnishniu torhivliu Ukrainy (za pidsumkamy pershoho pivrichchia 2022 r.). Tsentri zovnishn'opolitychnykh doslidzen' Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzen', available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-08/_us-gavrilenko-tablici_merged_0.pdf.
6. Bojchuk, I. V. (2010), Marketynhovi stratehii pidpriemstva: osoblyvosti realizatsii z vykorystanniam Internetu, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky.*, № 5, T 4, s. 7-10.
7. Proskurnina, N. V. (2020), Marketynhovi stratehii pidpriemstv rozdrubnoi torhivli v konteksti tsyfrovizatsii haluzi, *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, №3(85), s. 35-43, available at: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/166>.
8. Beriz Čivić. (2014), Customer Relationship Management in Business Operations of Trading Companies in Bosnia and Herzegovina, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27:1, p. 755-770, available at: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.970449>.
9. Savchuk, A. M. (2015), Doslidzhennia dzherel informatsijnoho zabezpechennia stratehichnoho marketynhu pidpriemstv torhivli, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, № 4, s. 95-104, available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
10. Ganapathy V. (2017), Modern Day Retail Marketing Management. 1st edition. Bookboon, 369 p., available at: <https://mmimert.edu.in/images/books/modern-day-retail-marketing-management.pdf>.
11. Romanchenko, T. V. (2020), Marketynhova zbutova stratehiia torhovel'noi merezhi : dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii v haluzi znan' "Upravlinnia ta administruvannia" za spetsial'nistiu 075 "Marketynh". Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet. Kyiv, 232 s.
12. Lawrence A. (1983), The Management of Trade Marketing. Ashgate Publishing, Limited. 267 p.
13. Michalski E. (2016), Marketing Management of Enterprise. Polityki Europejskie, *Finanse i Marketing*, № 15(64), p. 84-95.
14. Mukha A. Kupujte ukrains'ke: vybir vitchyznianoj produktsii iak faktor vplyvu na ekonomiku Ukrainy, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-pidtrimati-ukrajinskih-virobnikov-ta-chomu-varto-kupuvati-ukrajinske-zasnovnik-fondu-sos-fundua-50265613.html>.
15. Kovbel' A. Kinets' vijny – tse pochatok. Try fakty pro povoienne vidnovlennia Ukrainy, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/riziki-dlya-ukrajini-pislya-zakinchennya-aktivnoji-fazi-viyni-ostanninovini-50249746.html>.

Стаття надійшла до редакції 11 липня 2022 року.