

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ  
РИТЕЙЛУ»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**КЛЮЦЕВСЬКОЇ ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Полторацька Альона Олегівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент організацій та адміністрування»**  
**КЛЮЦЕВСЬКОЇ ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «Методичне забезпечення формування маркетингової стратегії підприємства у сфері ритейлу»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.02.2026, протокол №11

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** сукупність теоретико-методичних положень та практичних аспектів формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства ритейлу.

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління маркетинговою стратегією мережі роздрібною торгівлі.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета**—теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства ритейлу.

**Завдання:**

6.1. Визначити сутнісні характеристики формування маркетингової стратегії як чинника конкурентоспроможності підприємства ритейлу;

6.2. Дослідити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ритейлу;

6.3. Проаналізувати сучасний стан маркетингового середовища мережі «КЛАСС»;

6.4. Оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії та проаналізувати ризики у нестабільному середовищі;

6.5. Визначити стратегічні рекомендації щодо адаптації маркетингового інструментарію до змін споживчої поведінки;

6.6. Запропонувати шляхи впровадження інноваційних рішень та цифровізації для підвищення стійкості маркетингової стратегії.

**Науковий керівник**

**доц. Альона ПОЛТОРАЦЬКА**

**Здобувачка освіти**

**Вікторія КЛЮЦЕВСЬКА**

### Календарний план виконання кваліфікаційної роботи магістра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц., Альона ПОЛТОРАЦЬКА**

**Здобувачка освіти**

**Вікторія КЛЮЦЕВСЬКА**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ</b>	
<b>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> 8	
1.1. Сутнісні характеристики формування маркетингової стратегії як чинника конкурентоспроможності підприємства ритейлу .....	8
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ритейлу .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТМ «КЛАСС».....</b> 36	
2.1. Аналіз сучасного стану маркетингового середовища мережі «КЛАСС» .....	36
2.2. Оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії та аналіз ризиків у нестабільному середовищі на прикладі ТМ «КЛАСС» .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	
<b>МЕРЕЖІ «КЛАСС» .....</b> 64	
3.1. Стратегічні рекомендації щодо адаптації маркетингового інструментарію до змін споживчої поведінки .....	64
3.2. Шляхи впровадження інноваційних рішень та цифровізації для підвищення стійкості маркетингової стратегії .....	74
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>98</b>
<b>АНОТАЦІЯ .....</b>	<b>114</b>

## ВСТУП

Сучасне ринкове середовище характеризується зростаючою конкуренцією, цифровою трансформацією та зовнішніми викликами, що суттєво ускладнюють управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібною торгівлі. Для українського ритейлу ці виклики набули особливої гостроти в умовах воєнного стану: підприємства змушені одночасно забезпечувати операційну безперервність, адаптуватися до змін споживчої поведінки, управляти безпековими ризиками та шукати нові конкурентні переваги в умовах регуляторних обмежень. За таких обставин формування дієвої маркетингової стратегії перетворюється з інструменту зростання на ключовий чинник виживання та резильєнтності підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що підприємства ритейлу, зокрема регіональні мережі, що функціонують у прифронтових умовах, стикаються з принципово новими стратегічними викликами, для яких традиційний маркетинговий інструментарій є недостатнім. Воєнна полікриза, демографічний відтік населення, цінові обмеження з боку держави та зміни споживчої поведінки вимагають переосмислення підходів до формування, оцінювання та адаптації маркетингових стратегій. Розробка методичного забезпечення, здатного інтегрувати класичні та сучасні інструменти стратегічного маркетингу у цілісну резильєнтно-орієнтовану модель, є актуальним науково-практичним завданням.

Теоретичну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері маркетингового менеджменту та стратегічного управління: Ф. Котлера, Г. Армстронга, М. Портера, а також вітчизняних дослідників – Л.В. Балабанової, С. Гаркавенка, Н. Буняк, О. Сенишина, Т. Зайчук, М. Корецького та інших, чії роботи присвячені питанням класифікації маркетингових стратегій, методичним підходам до їх формування та оцінювання ефективності.

Практичною базою дослідження є мережа супермаркетів «КЛАСС» (м.

Харків) – регіональний ритейлер, що функціонує в умовах прифронтової зони та є репрезентативним об'єктом для дослідження специфіки стратегічного маркетингового управління в нестабільному середовищі.

**Об'єктом дослідження** є процес управління маркетинговою стратегією мережі роздрібною торгівлі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень та практичних аспектів формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства ритейлу.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства ритейлу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- визначити сутнісні характеристики формування маркетингової стратегії як чинника конкурентоспроможності підприємства ритейлу;
- дослідити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ритейлу;
- проаналізувати сучасний стан маркетингового середовища мережі «КЛАСС»;
- оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії та проаналізувати ризики у нестабільному середовищі;
- визначити стратегічні рекомендації щодо адаптації маркетингового інструментарію до змін споживчої поведінки;
- запропонувати шляхи впровадження інноваційних рішень та цифровізації для підвищення стійкості маркетингової стратегії.

**Методи дослідження.** У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: методи системного аналізу та синтезу – для комплексної діагностики маркетингового середовища підприємства; метод SAST – для критичного аналізу та синтезу дефініцій маркетингової стратегії; аналітичні методи (PEST, SWOT, бенчмаркінг) – для

оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища мережі «КЛАСС»; метод порівняльного аналізу – для оцінки конкурентних позицій та цифрової присутності; кількісні методи фінансово-економічного аналізу – для діагностики ефективності маркетингової стратегії; метод збалансованої системи показників (BSC) – для формування стратегічної архітектури рекомендацій;

**Теоретична цінність** отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад формування маркетингової стратегії підприємства ритейлу, зокрема формулюванні авторського визначення поняття «маркетингова стратегія» на основі методу SAST; обґрунтуванні доцільності переходу від традиційної до резильєнтно-орієнтованої моделі стратегічного маркетингу; концептуальному розширенні методології BSC до шести перспектив для умов воєнного стану.

**Прикладна значущість** результатів дослідження визначається розробкою комплексу конкретних стратегічних рекомендацій для мережі «КЛАСС», що охоплюють напрями цифровізації, управління лояльністю клієнтів, асортиментної оптимізації, SMM-стратегії та ризик-менеджменту маркетингу. Запропонована резильєнтно-орієнтована модель може бути адаптована до умов функціонування інших регіональних ритейлерів, що діють в умовах підвищеної нестабільності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

### **1.1. Сутнісні характеристики формування маркетингової стратегії як чинника конкурентоспроможності підприємства ритейлу**

Маркетингова стратегія є важливою частиною стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує інтеграцію встановлених цілей, внутрішніх ресурсів розвитку та динамічних факторів зовнішнього оточення. Базуючись на глобальних бізнес-пріоритетах, вона визначає набір інструментів, що реалізують стратегічні цілі у стійкі конкурентні переваги з урахуванням специфіки ринкової кон'юнктури. За відсутності такого механізму суб'єкт господарювання втрачає здатність до оперативної адаптації, що є критичним в умовах зростаючої невизначеності та високої нестабільності економіки [3].

Розробка обґрунтованої маркетингової стратегії дає змогу суб'єкту господарювання визначити найбільш ефективну траєкторію розвитку, сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити успішне проникнення й подальше закріплення на ринкових сегментах. Стратегічне планування адаптує організацію до динамічних коливань зовнішнього середовища, узгоджує ресурси із ринковими трансформаціями та дає змогу виявити ключові проблеми у комерційній діяльності. Окрім цього, стратегія виступає інструментом координації зусиль структурних ланок підприємства та є базисом для вдосконалення механізмів управлінського контролю [7].

Процес стратегічного маркетингового планування, результатом якого виступає формування маркетингової стратегії, є критично важливим для забезпечення адаптивності суб'єкта господарювання до нестабільності ринкового середовища. Кожне підприємство має вибудовувати автентичну модель ринкової активності, що максимально корелює з його специфічними

умовами функціонування, виявленими можливостями, стратегічними орієнтирами та наявним ресурсним потенціалом. В умовах посилення боротьби за частку ринку, насичення споживчих ринків та зростання вимогливості покупців необхідність оперативного реагування на ринкові зміни зумовлена низкою чинників, а саме:

- високим рівнем концентрації в сегментах дистрибуції товарів масового попиту;
- тенденцією до скорочення життєвого циклу продукції [14];
- диверсифікацією та розширенням асортиментного ряду в межах окремих товарних категорій;
- стрімким зростанням кількості брендів та торгових марок на глобальному ринку;
- розвитком та впровадженням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;
- кризою традиційних каналів просування через їх перенасичення та подрібнення;
- поглибленням процесів подрібнення ринку [12].

Динамічність сучасного бізнес-середовища формує перед суб'єктами господарювання нові стратегічні виклики, насамперед пов'язані з необхідністю впровадження гнучких моделей маркетингового управління та оперативної адаптації до змін ринкових умов. За таких обставин категорія «маркетингова стратегія» набуває фундаментального значення, виступаючи базисом для розробки та впровадження високоефективних механізмів управління маркетинговими процесами підприємства.

Незважаючи на критичну важливість цього інструменту, у науковій спільноті досі відсутній єдиний підхід до його визначення. Різноманітність поглядів дослідників зумовлена багатогранністю самої категорії, що поєднує в собі елементи планування, адаптації та ресурсного менеджменту. Для глибшого розуміння сутності даного поняття та виявлення ключових змістовних акцентів, доцільно систематизувати існуючі теоретичні підходи.

У додатку А представлено результати критичного огляду дефініцій «маркетингової стратегії», запропонованих провідними вітчизняними та зарубіжними вченими.

Здійснений аналіз продемонстрував, що кожен із наведених підходів акцентує увагу на окремих аспектах стратегування, проте жоден із них не охоплює сукупність вимог, що висувуються до сучасного ритейлу. Це зумовлює необхідність переходу від простого цитування до наукового синтезу та виведення уточненого авторського визначення.

Найбільш релевантним інструментарієм для розв'язання цієї задачі є метод SAST (Systematic Assumption Surfacing and Testing). Дана методологія дає змогу здійснити декомпозицію існуючих поглядів, верифікувати їх на предмет відповідності стратегічним реаліям та сформуванню цілісної концепції маркетингової стратегії, що базується на найбільш значущих і впевнених припущеннях.

Проведемо критичний розгляд існуючих дефініцій категорії «маркетингова стратегія», спираючись на встановлений комплекс нормативних вимог та критеріїв (табл. 1.1.1). Оскільки в науковій літературі спостерігається значне розмаїття авторських поглядів на трактування цього поняття, оцінювання якості запропонованих формулювань здійснюватиметься відповідно до положень державного стандарту, що визначає правила побудови термінологічних одиниць [19]. До базових вимог, яким має відповідати коректне визначення, належать: принцип співмірності (K1), наявність виключно релевантних ознак (K2), дотримання системності (K3), недопущення логічного кола (K4), уникнення тавтологічності (K5), виключення суперечливих характеристик для ствердних понять (K6), принцип однозначності (K7), узгодженість із суміжними стандартами (K8), оптимальний рівень лаконічності (K9), повнота визначення (K10) та лінгвістична бездоганність (K11).

Для проведення порівняльної оцінки наявних трактувань поняття «маркетингова стратегія» за вищезгаданим переліком параметрів було

застосовано бальну шкалу (де 5 балів – абсолютна відповідність встановленому критерію). Оцінки виставлено автором на основі аналізу змісту дефініцій з урахуванням принципів ДСТУ 3966:2009.

Таблиця 1.1.1

Результати критерійного оцінювання визначень поняття «маркетингова стратегія»

№	Автори (и)	Критерії за стандартом											Σ
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	
1.	Буняк Н.	4	4	4	5	5	5	3	4	2	4	4	44
2.	Л.В. Балабанова	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	46
3.	Войтович С., Потапюк І.	4	4	5	5	5	5	3	4	2	5	4	46
4.	<b>Т.І. Лук'янець</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>52</b>
5.	Гаркавенко С.	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	49
6.	Сенишин О., Кривешко О.	3	3	3	5	5	5	5	4	5	3	5	46
7.	Карачина Н., Зозуля І.	3	3	3	5	5	5	5	4	5	3	5	46
8.	Г.О. Колесніков	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	46
9.	Мельник Д.	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5	45
10.	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	46
11.	Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5	45
12.	М. Корецький	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	45
13.	<b>О.В. Мазур</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>54</b>
14.	В.П. Сладкевич	3	2	3	5	5	5	5	4	5	2	5	44
15.	<b>З.Є. Шершньова</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>50</b>
16.	<b>Котлер Ф., Армстронг Г.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>51</b>
17.	Ніколайчук О.	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	49
18.	Багорка М., Челак В.	3	2	3	5	5	5	4	4	4	2	5	42
19.	Зайчук Т. О.	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	46
20.	<b>Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>55</b>

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи результати експертного оцінювання наведених дефініцій, встановлено, що не всі з опрацьованих трактувань відповідають встановленим нормативним критеріям у повному обсязі. Водночас найвищі показники за сумою балів продемонстрували визначення № 4, №13, №15, №16 та №20.

Етап І. Здійснюється декомпозиція кожного із запропонованих варіантів дефініції поняття «маркетингова стратегія» з метою виокремлення часткових припущень (ключових смислових одиниць).

1. Маркетингова стратегія – це [науково обґрунтована та логічно вибудована концепція – 1.1], на основі якої [інституція проектує шлях до

виконання маркетингових місій – 1.2], що включає [деталізацію підходів до цільових сегментів – 1.3], [інструментарію просування – 1.4] та [бюджетування відповідних витрат – 1.5].

2. Маркетингова стратегія – це [постановка – 2.1] та [практичне втілення – 2.2] [цільових настанов організації – 2.3] щодо [конкретних споживчих сегментів – 2.4] та [товарних позицій – 2.5] у [чітко окреслених часових межах – 2.6] для [ведення комерційної діяльності – 2.7].

3. Маркетингова стратегія – це [еталонна конструкція бізнесу – 3.1], що [втілює стратегічне «бачення» топ-менеджменту – 3.2] і [базується на результатах аналізу сильних і слабких сторін, а також ринкових можливостей та загроз (SWOT) – 3.3].

4. Маркетингова стратегія – це [послідовний алгоритм організації маркетингової активності – 4.1], за допомогою якого [фірма планує реалізувати свій потенціал – 4.2].

5. Маркетингова стратегія – це [обґрунтований та системно структурований алгоритм дій – 5.1], на базі якого [організація проектує реалізацію власної маркетингової політики – 5.2] та [досягнення запланованих результатів у відповідній сфері – 5.3].

Етап II. Проводиться групування узгоджених за змістом припущень. Кожна така група підлягає узагальненню у формі часткового твердження, яке згодом стане структурним елементом фінального визначення.

1.1 + 3.1 + 4.1 + 5.1 – науково-методичний базис управління

2.1 + 2.2 + 3.2 + 5.2 – механізм реалізації стратегічного бачення

1.3 + 1.4 + 2.4 + 2.5 – оптимальний інструментальний комплекс щодо цільових ринків

1.2 + 2.7 + 3.3 + 4.2 + 5.3 – забезпечення результативності та конкурентоспроможності підприємства

Етап III. Для тих припущень, що мають суперечливий характер або не узгоджуються між собою, розробляються альтернативні контрприпущення (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Таблиця неузгоджених припущень та контрприпущень

Припущення	Контрприпущення
1.5 – бюджетування відповідних витрат	1.5* – гнучке інвестування
2.3 – цільових настанов організації	2.3* – ринкова адаптивність
2.6 – чітко окреслених часових межах	2.6* – безперервний процес

Верифікація припущень та контрприпущень здійснюється шляхом позиціонування у дворівневій системі координат: «рівень значущості (індиферентно – важливо)» та «ступінь достовірності (непевно – впевнено)» (рис. 1.1.1).

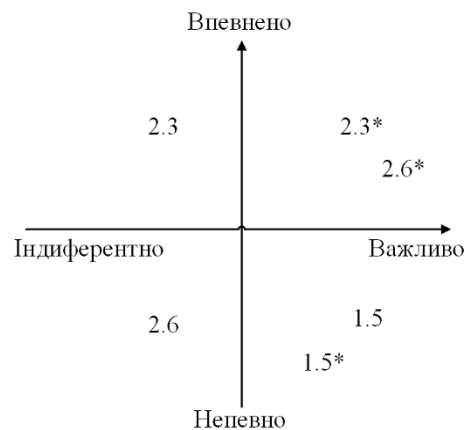


Рис. 1.1.1. Матриця позиціонування припущень та контрприпущень визначення терміну «маркетингова стратегія»

Етап IV. Проводиться фільтрація результатів: індиферентні тези, що не мають суттєвого впливу на досліджувану проблему, відкидаються. Аналогічно вилучаються припущення з низьким ступенем впевненості у їхній правдивості. До результуючого формулювання включаються лише ті положення, що потрапили у квадрант «важливо та впевнено».

Спираючись на результати проведеного аналізу та синтезу виокремлених характеристик, пропонуємо авторське визначення категорії «маркетингова стратегія»: «Маркетингова стратегія – це науково-методичний базис управління та безперервний процес проєктування діяльності підприємства, що через механізм реалізації стратегічного бачення та гнучку ринкову адаптивність визначає оптимальний інструментальний комплекс

щодо цільових ринків для забезпечення довгострокової результативності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання».

Запропоноване визначення показує складну структуру маркетингової стратегії як управлінської категорії. На відміну від підходів, які акцентують або на плануванні, або на ресурсному розподілі, або на ринковому позиціонуванні, синтезована дефініція об'єднує всі три виміри: науково-методичний (обґрунтованість рішень), динамічний (безперервність процесу адаптації) та результативний (забезпечення конкурентоспроможності). Саме така інтеграція є принципово важливою для підприємств роздрібної торгівлі, які функціонують в умовах жорсткої цінової конкуренції, швидкоплинних змін споживчих переваг та нестабільного макроекономічного середовища. Визначений підхід слугуватиме методологічним орієнтиром для подальшого аналізу маркетингових стратегій у сфері ритейлу.

Така багатоваріантність визначень і підходів, що лягла в основу дефініції, свідчить про гнучкість маркетингової стратегії, яка дає змогу підприємствам адаптувати свої дії до конкретних ринкових умов, забезпечуючи при цьому стійкий розвиток і конкурентні переваги на ринку залежно від обраних пріоритетів [64].

Водночас практичне впровадження наведеного визначення вимагає чіткої структуризації можливих стратегічних напрямів. Оскільки маркетингова стратегія не є універсальною формою, а трансформується під впливом внутрішніх ресурсів та зовнішніх загроз, виникає необхідність у її класифікації. Розуміння розмаїття стратегічних альтернатив дає змогу ритейлеру обрати саме ту модель поведінки, яка найбільше відповідає його поточному стану. Саме тому наступним логічним етапом дослідження є розгляд класифікації маркетингових стратегій за ключовими ознаками (додаток Б).

Наведена класифікація демонструє широкий спектр стратегічних альтернатив, проте їх практична цінність для конкретного підприємства визначається галузевим контекстом. Роздрібна торгівля має низку характерних

особливостей, які суттєво впливають на логіку вибору маркетингової стратегії.

Перша особливість – висока інтенсивність конкуренції. Мережі роздрібної торгівлі конкурують не лише за споживача, а й за торговельні площі, постачальників та кваліфікованих кадрів, що зумовлює необхідність одночасного застосування кількох класифікаційних типів стратегій. Отже, стратегія цінового лідерства (за М. Портером) та стратегія диференціації нерідко реалізуються паралельно: мережа може утримувати найнижчі ціни в базових категоріях, водночас диференціюючи за рахунок власної торгової марки, програму лояльності або унікального сервісного компонента [62, 87].

По-друге, роздрібна торгівля є галуззю з надзвичайно коротким циклом після прийняття рішення споживачем. Це зміщує акцент у бік комунікаційних та розподільчих стратегій (за класифікацією елементів маркетингу-міксу), а також обумовлює зростання персоналізації маркетингових стратегій на основі великих даних та мобільного маркетингу серед цифрових стратегій. Покупець у роздрібному форматі приймає рішення про купівлю під впливом імпульсних факторів, викладок, цінових сигналів та миттєвої доступності, тому стратегія має бути орієнтована на управління точками контакту в торговому просторі та в цифровому середовищі.

По-третє, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, що склалися в Україні, ритейлери змушені переглядати традиційні стратегічні переваги. Стратегії виживання та стабілізації мають першорядне значення, витісняючи стратегії агресивного зростання. Поряд з цим посилюється актуальність стратегій, орієнтованих на утримання наявної клієнтської бази через програмну лояльність та підтримання доступного цінового рівня, – означає стратегію ремаркетингу та підтримуючого маркетингу [9].

Четверта особливість полягає в тому, що цифрова трансформація ритейлу суттєво розширює палітру доступних стратегічних інструментів. Стратегії соціальної мережі, контент-маркетингу та інфлюенс-маркетингу залишаються органічною складовою маркетингового планування навіть для підприємств, які традиційно орієнтувалися на офлайн-формат. Інтеграція

CRM-системи та автоматизації маркетингу дає змогу реалізовувати персоналізовані стратегії охоплення на основі реальної купівельної поведінки клієнтів, що є надзвичайно цінним активом для мережі роздрібною торгівлі з великою кількістю лояльних покупців.

Отже, для підприємства ритейлу найбільш релевантним є не вибір єдиного стратегічного типу, а формування інтегрованої маркетингової стратегії, що складається з елементів різних класифікаційних груп, адаптованих до конкретної ринкової позиції, формату торгівлі та операційного контексту.

Конкурентоспроможність у сфері ритейлу є комплексним явищем, яке не зводиться до узгодженості цін чи широкого асортименту. Вона формується через стійке поєднання операційної ефективності, клієнтоорієнтованості та здатності підприємства до стратегічної адаптації. Маркетингова стратегія є тим механізмом, який перетворює ресурсний потенціал мережі на реальну ринкову перевагу – через вибір цільових сегментів, формування ціннісної пропозиції та побудову системи взаємодії з покупцем на всіх точках контакту [57].

Також важливо враховувати, що маркетингова стратегія в ритейлі реалізується в умовах специфічної структури конкурентного середовища. Українська роздрібна торгівля характеризується одночасною присутністю великих мережевих операторів з розвиненою інфраструктурою та потужними маркетинговими бюджетами з одного боку та локальних і регіональних гравців, які конкурують за рахунок гнучкості та локальної ідентичності – з іншого. За таких умов вибір маркетингової стратегії обумовлюється не тільки внутрішніми можливостями підприємства, а й його позицією в конкурентній ієрархії галузі.

Отже, розуміння сутності та різновидів маркетингових стратегій є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення ефективного стратегічного управління. Розуміння цієї специфіки є необхідною передумовою для переходу до практичного питання: за допомогою яких

методів така стратегія формується та як оцінюється її ефективність.

## **1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ритейлу**

Практична цінність будь-якої стратегії визначається не стільки коректністю її теоретичного обґрунтування, скільки якістю методичного інструментарію, що забезпечує її розробку та подальшу оцінку результативності. Саме методи формування та оцінювання стратегій перетворюють загальні стратегічні плани керівництва на конкретні, вимірні та керовані управлінські рішення. Для підприємств роздрібною торгівлі виникають наступні виклики: висока швидкість ринкових змін, чутливість споживачів до цінових коливань та посилення конкурентного середовища вимагають не лише правильного вибору стратегії, а й чіткої системи її формування та моніторингу [78].

Формування маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі є структурованим управлінським процесом, який передбачає проходження кількох взаємопов'язаних етапів. Кожен із них має чітко визначений зміст, методичний інструментарій та очікуваний результат, що у сукупності забезпечує трансформацію стратегічного задуму в операційну реальність.

Перший етап – комплексна діагностика маркетингового середовища. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають умови функціонування підприємства. До зовнішнього середовища ритейлера входять макроекономічні тенденції, стан споживчого попиту, дії конкурентів, регуляторні зміни та технологічні трансформації галузі. Внутрішній аналіз оцінює ресурсний потенціал мережі, ефективність наявних маркетингових інструментів, стан лояльності клієнтської бази та конкурентних переваг підприємства. Результатом етапу є сформований масив аналітичних даних, що є вхідним матеріалом для подальшого стратегічного планування.

Другий етап – визначення стратегічних цілей і маркетингових переваг. На основі результатів діагностики сформульовані конкретні та вимірювані стратегічні цілі підприємства в маркетинговій сфері. Для підприємств ритейлу такими цілями можуть бути: збільшення частки ринку в певному географічному сегменті, зростання середнього чека, підвищення частоти повторних відвідувань, розширення клієнтської бази у визначеній демографічній групі або вихід в онлайн-канал продажів. Принципово важливо, щоб цілі відповідали критеріям SMART – були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Третій етап – сегментація та вибір цільових сегментів. Ритейл як галузь відзначається суттєвою неоднорідністю споживчої аудиторії. Покупки одного й того самого магазину можуть суттєво відрізнитися за купівельною спроможністю, мотивами покупок, частотою відвідувань та чутливістю до промоакцій. Тому на цьому етапі відбувається поділ на однорідні групи за демографічними, поведінковими, географічними та психографічними ознаками, після чого обираються ті сегменти, на яких підприємство має найбільший потенціал для створення стійкої конкурентної переваги.

Четвертий етап передбачає визначення позиціонування – того місця, яке підприємство прагне зайняти у свідомості цільового споживача порівняно з конкурентами. Для ритейлера ціннісна пропозиція формується через об'єднання таких складових, як ціновий рівень, асортиментна глибина та ширина, якість сервісу, зручність розташування та формату, атмосфера торгового простору, а також цифрова доступність.

П'ятий етап – формування комплексу маркетингових інструментів. На цьому етапі розробляється конкретний маркетинговий мікс, що відповідає обраному позиціонуванню та цільовим сегментам. Для підприємств роздрібною торгівлі традиційна модель 4P (product, price, place, promotion) нерідко розширюється до 7P з додаванням складових людей (people), process (процеси обслуговування) та physical evidence (фізичне середовище магазину), що особливо важливо в умовах посилення ролі клієнтського досвіду як

конкурентного чинника.

Шостий етап – бюджетування маркетингової діяльності. Визначення обсягу та структури маркетингового бюджету є критично важливим. У ритейлі маркетинговий бюджет, як правило, розподіляється між трьома основними напрямками: трейд-маркетинг (промоакції, викладка, робота з постачальниками), бренд-комунікації (реклама, digital, PR) та програми лояльності.

Сьомий етап – реалізація стратегії та операційне планування. Стратегія отримує операційне втілення через маркетинговий план – документ, який конкретизує заходи, терміни, відповідних виконавців та очікувані результати за кожним стратегічним напрямком.

Восьмий етап – моніторинг та коригування стратегії. Жодна маркетингова стратегія не є стабільною. Для ритейлу, де ключові показники (трафік, конверсія, середній чек) вимірюються щоденно, цей етап набуває особливого значення. Зазначені етапи представлені у додатку В.

Логіка представленої алгоритму відображає циклічний характер стратегічного маркетингового управління: результати восьмого етапу залишаються вхідними даними для наступного циклу діагностики, забезпечуючи безперервне вдосконалення стратегії відповідно до змін ринкового середовища. Для підприємства ритейлу такий підхід є особливо виправданим, що дає змогу поєднати довгострокову стратегічну послідовність із необхідною оперативною гнучкістю.

Першим і найбільш фундаментальним кроком у формуванні маркетингової стратегії є комплексна діагностика середовища функціонування підприємства. Від якості цього аналізу залежить обґрунтованість усіх подальших стратегічних рішень. У практиці стратегічного маркетингу сформувався широкий арсенал аналітичних методів, кожен із яких має свій предмет, логіку та практичний формат застосування. Розглянемо ті з них, що є найбільш актуальними для підприємств роздрібною торгівлі.

1. PEST-аналіз. Це метод системної оцінки макросередовища підприємства через чотири групи факторів: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). Для ритейлера цей метод є відправною точкою стратегічного планування, що дає змогу структуровано охопити весь спектр зовнішніх умов, які перебувають поза контролем підприємства, але здійснюють суттєвий вплив на його діяльність [59].

У контексті роздрібно́ї торгівлі кожна група факторів має специфічне наповнення. Політичні фактори включають регуляторну політику у сфері торгівлі, митне законодавство, що впливає на доступність імпортованих товарів, а також стан публічної безпеки та військово-політичну ситуацію, яка впливає на споживчу поведінку та логістику.

Економічні фактори охоплюють динаміку реальних доходів населення, рівень інфляції (особливо продовольчої), валютний курс, ставки кредитування та загальний стан споживчого ринку.

Соціальні фактори включають демографічні коливання, зміни в структурі домогосподарств, тенденції здорового способу життя, зростання запитів на зручність та швидкість обслуговування.

Технологічні фактори охоплюють розвиток електронної комерції, мобільних платіжних систем, технологій самообслуговування, аналітики великих даних та автоматизації торгових процесів.

Практична цінність PEST для ритейлера виявляється не в самому переліку факторів, а в оцінці їх значущості та ймовірності впливу. Тому результати аналізу використовують у формі матриці з оцінкою кожного фактора за двома вимірами: сила впливу (від 1 до 5) та ймовірність реалізації (від 1 до 5). Добуток цих оцінок дає інтегральний індекс пріоритетності фактора, що дає змогу сконцентрувати стратегічну увагу на найбільш критичних зовнішніх викликах.

2. Аналіз п'яти сил Портера. Ця модель дає змогу оцінити структурну привабливість галузі та характер конкурентного тиску, з яким стикається

підприємство. Застосована до ритейлу, ця модель набуває конкретного змісту в кожному зі своїх компонентів [94].

Перша сила – суперництво між існуючими конкурентами. Конкуренція ведеться одночасно за кількома вимірами: ціна, асортимент, локація, якість сервісу та digital-присутність. Особливістю ритейлу є те, що конкурентна боротьба нерідко ведеться не між окремими магазинами, а між форматами торгівлі – супермаркет конкурує з дискаунтером, а обидва – з онлайн-платформою доставки.

Друга сила – загроза появи нових гравців. У роздрібній торгівлі слабка захищеність ринку від нових гравців: окремий магазин не потребує значних капіталовкладень. Однак побудова конкурентоспроможної мережі є ресурсомістким завданням, що потребує налагодженої логістики, впізнаваного бренду та ефективної системи управління асортиментом. Суттєвою загрозою також є вихід на ринок іноземних мережевих операторів та інтенсифікація присутності онлайн-платформи в сегменті швидкої доставки товарів.

Третя сила – переговорна сила постачальників. Для великих мережевих ритейлерів ця сила, як правило, є невисокою – вони диктують умови постачальникам. Однак для малих і середніх роздрібних підприємств залежність від великих виробників або дистриб'юторів може бути суттєвою, особливо в умовах дефіциту певних товарних категорій.

Четверта сила – переговорна сила покупців. У роздрібній торгівлі покупці мають значну ринкову владу: вартість переходу до конкурента є мінімальною, інформація про ціни є загальнодоступною, а альтернативи завжди наявні. Це перетворює утримання клієнта через програму лояльності та якісний клієнтський досвід на ключову стратегічну перевагу.

П'ята сила – загроза появи товарів-субститутів. Для ритейлу субститутами є не лише конкурентні магазини, а й альтернативні канали задоволення потреб: ринки, служби доставки готових страв, прямі продажі від виробників та кейтеринг-моделі в окремих категоріях.

Результатом аналізу п'яти сил є карта конкурентного тиску, що націлює

в яких вимірах підприємство є найбільш вразливим, а де – має стійкі позиції. Ця карта слугує основою для стратегічного вибору: підприємство має посилювати позиції там, де конкурентний тиск є найвищим, або свідомо уникати прямого зіткнення, обираючи нішові стратегії.

3. SWOT-аналіз є найбільш комплексним інструментом стратегічної діагностики, що синтезує результати зовнішнього та внутрішнього аналізу в єдиній матриці. Аббревіатура розшифровується як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Перші два компоненти характеризують внутрішнє середовище підприємства, останні два – зовнішнє [4].

Для підприємства ритейлу практична цінність SWOT виникає не стільки в самому переліку факторів, скільки в побудові стратегічних альтернатив на перетині чотирьох квадратів. Так, комбінація «сильні сторони та можливості» генерує стратегії зростання та наступу; «слабкі сторони та можливості» – стратегії розвитку та подолання внутрішніх обмежень; «сильні сторони та загрози» – стратегії диверсифікації та захисту позицій; «слабкі сторони та загрози» – стратегії скорочення або антикризового управління.

Поширеною практичною помилкою при застосуванні SWOT у ритейлі є надмірна узагальненість. Такі тези, як «широкий асортимент» або «сильна конкуренція», не мають стратегічної цінності. Якісний SWOT для ритейлера має оперувати конкретними, верифікованими даними: наприклад, «частка постійних покупців становить 62% від загального обороту» або «відсутність мобільного застосунку при наявності такого у трьох з п'яти прямих конкурентів».

4. Конкурентний бенчмаркінг є методом систематичного порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками галузі або конкретних конкурентів. У ритейлі він використовується для оцінки власних позицій за такими вимірами як конкурентоспроможність ціни, глибину та ширину асортименту, умови програмної лояльності, рівень сервісу, цифрову присутність та ефективність промоактивності [60].

Методичний бенчмаркінг у роздрібній торгівлі реалізується через три основні підходи. Перший – конкурентний моніторинг цін (price intelligence), що створюється як вручну, так і за допомогою спеціалізованих програмних рішень. Другий – аналіз публічних даних конкурентів: відгуки покупців на платформах, активність у соціальних мережах, рекламні матеріали, умови акцій. Третій – анонімні контрольні покупки у конкурентів для оцінки якості обслуговування та торгового середовища [48].

Результати бенчмаркінгу є особливо цінними в поєднанні зі SWOT-аналізом: вони дають змогу перевести абстрактні оцінки сильних і слабких сторінок у конкретні порівняльні показники відносного ринкового оточення.

5. RFM-аналіз (Recency – давність останньої покупки, Frequency – частота покупок, Monetary – сума витрат) є методом сегментації клієнтської бази на основі купівельної поведінки [82]. Кожен покупець отримує оцінку за трьома вимірами, що дає змогу виокремити стратегічно важливі сегменти: «чемпіони» (часті, купували нещодавно, великі витрати), «сплячі» (давно не купували, але раніше були активними), «потенційні лояльні» тощо. Для кожного сегмента формуються окремі маркетингові тактики – від персоналізованих пропозицій для «чемпіонів» до реабілітаційних заходів для «сплячих» клієнтів.

6. Customer Journey Map (CJM) – це візуальна модель шляху покупця від виникнення потреби до здійснення покупки та подальшої взаємодії з брендом. Для ритейлера CJM дає змогу ідентифікувати всі точки контакту споживача з мережею – рекламу, вхід до магазину, взаємодію з персоналом, оформлення покупок, повернення товару – та оцінити, на яких із них відображаються «больові точки», що знижують задоволеність і лояльність. Стратегічна цінність CJM полягає в тому, що вона переводить фокус із продукту на клієнтський досвід як ключовий конкурентний актив [46].

Для систематизації представлених методів та полегшення їх практичного вибору нижче наведена порівняльна характеристика (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Порівняльна характеристика аналітичних методів діагностики  
середовища для підприємств ритейлу

Метод	Предмет аналізу	Формат результату	Переваги	Обмеження
PEST	Макросередовище	Матриця факторів з оцінками пріоритетності	Системне охоплення всіх зовнішніх факторів	Не враховує галузеву специфіку та конкурентів
Аналіз 5 сил Портера	Конкурентне середовище галузі	Карта конкурентного тиску	Чітка структура оцінки привабливості галузевої	Статичність – погано відображає динаміку змін
SWOT-аналіз	Зовнішнє та внутрішнє середовище	Матриця стратегічних альтернатив	Інтегрованість, зв'язок з вибором стратегії	Ризик надмірної узагальненості
Бенчмаркінг	Конкурентні позиції за ключовими показниками	Порівняльна таблиця показників	Конкретність, прив'язка до ринкових реалій	Складність отримання достовірних даних про конкурентів
RFM-аналіз	Купівельна поведінка клієнтської бази	Сегментація клієнтів за цінністю	Точність, базується на реальних транзакціях	Потребує розвиненої CRM-системи та даних лояльності
Карта шляху клієнта	Клієнтський досвід у всіх точках контакту	Візуальна карта шляху покупця	Орієнтація на досвід, виявляє приховані «больові точки»	Суб'єктивність, потребує якісних досліджень

*Джерело: складено автором на основі [2, 46, 48, 59, 60, 82]*

Наведені методи не є взаємовиключними – навпаки, максимальну аналітичну цінність вони дають у комплексному застосуванні. Оптимальна логіка діагностики для ритейлера передбачає послідовне розгортання від загального до конкретного: PEST формує розуміння макроконтексту, аналіз сил Портера описує конкурентну структуру галузі, SWOT інтегрує зовнішні та внутрішні фактори, бенчмаркінг калібрує власні позиції відносно конкурентів, а RFM і CJM переводять фокус у середину – на розуміння реального покупця та його взаємодії з мережею. Саме така комплексна діагностика формує надійне аналітичне підґрунтя для наступного кроку – вибору стратегічних альтернатив та методів оцінювання їх ефективності.

Після завершення діагностичного етапу підприємство отримує структурований масив аналітичної інформації про своє середовище,

конкурентні позиції та споживчу базу.

Наступним завданням є перетворення цієї інформації на конкретне стратегічне рішення – вибір напрямку розвитку, який найбільшою мірою відповідає виявленим можливостям та наявному ресурсному потенціалу. Для вирішення цього завдання у стратегічному маркетингу сформувався інструментарій матричних методів та сценарного планування, що дає змогу структурувати процес вибору між альтернативними стратегічними напрямками.

1. Матриця І. Ансоффа «товар – ринок» є одним із найбільш практичних інструментів для визначення вектора зростання підприємства. Вона пропонує чотири базові стратегічні альтернативи залежно від комбінації двох вимірів: новизни товару та новизни ринку [25].

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення продажів існуючих товарів на існуючих ринках – за рахунок активізації маркетингових зусиль, підвищення частоти покупок або залучення нових покупців у межах вже охоплених географічних зон. Для ритейлера це може реалізовуватися через посилення промо-активності, розвиток програм лояльності, оптимізацію цінової комунікації або покращення стандартів викладки [88].

Стратегія розвитку ринку полягає у виході з існуючим асортиментом на нові ринки – географічні, демографічні або каналні. У контексті ритейлу це може означати відкриття нових торгових точок у містах або районах присутності, що ще не охоплені мережею, або вихід у онлайн-канал продажів для охоплення аудиторії, що не відвідує фізичні магазини.

Стратегія розвитку товару передбачає розширення або оновлення товарної пропозиції для існуючої клієнтської бази. Для ритейлера це насамперед розвиток власної торгової марки – категорії, що забезпечує вищу маржинальність і формує унікальну асортиментну пропозицію, недоступну у конкурентів.

Стратегія диверсифікації є найбільш ризикованою альтернативою, оскільки передбачає одночасний вихід на нові ринки з новими товарами. У

ритейлі прикладом може слугувати запуск нового формату торгівлі (наприклад, відкриття магазинів формату «у будинку», що раніше працювала виключно у форматі супермаркету) або вихід у суміжні сервісні напрями – кейтеринг, доставка готових страв, фінансові послуги тощо.

Практична цінність матриці Ансоффа для ритейлу полягає в тому, що вона дає змогу не лише обрати стратегічний напрям, а й оцінити відповідний рівень ризику та ресурсних вимог. Стратегії, розташовані ближче до лівого верхнього кута матриці (проникнення на ринок), є менш ризикованими та більш доступними для реалізації, тоді як рух у напрямі правого нижнього кута (диверсифікація) потребує значних інвестицій та управлінської компетентності.

2. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є інструментом портфельного аналізу, що дає змогу оцінити стратегічну цінність окремих бізнес-одиниць або товарних категорій за двома параметрами: відносна частка ринку та темп зростання ринкового сегмента. У контексті ритейлу матриця BCG найбільш продуктивно застосовується не на корпоративному рівні, а на рівні товарних категорій або форматів магазинів [80].

Категорії «зірки» – товарні групи з високою часткою продажів та швидким зростанням попиту. Для ритейлера це, як правило, категорії здорового харчування, готових страв або преміальних продуктів у момент зростання їх популярності. Стратегія передбачає активні інвестиції в розширення представленості цих категорій та маркетингову підтримку.

Категорії «дійні корови» – товарні групи зі стабільно високою часткою продажів, але помірним або низьким темпом зростання. Базові продовольчі категорії (молочна продукція, хліб, крупи) є класичним прикладом «дійних корів» у продуктовому ритейлі. Вони генерують стабільний грошовий потік і фінансують розвиток інших категорій.

Категорії «знаки питання» – товарні групи з низькою поточною часткою, але на ринку, що швидко зростає. Такими можуть бути категорії органічних продуктів, рослинних альтернатив або функціонального харчування на ранніх

стадіях розвитку. Стратегічне рішення тут потребує ретельного аналізу: чи варто інвестувати в нарощення присутності, чи доцільніше обмежитися представленням мінімального асортименту.

Категорії «собаки» – товарні групи з низькою часткою і низьким темпом зростання. Для ритейлера це сигнал до перегляду асортименту: або оптимізація представленості категорії, або її повне скорочення на користь більш перспективних товарних груп.

Застосування матриці BCG у роздрібній торгівлі дає змогу вибудувати збалансований товарний портфель, в якому «дійні корови» фінансують інвестиції в «зірок» та перспективні «знаки питання», а «собаки» систематично виводяться з асортименту, звільняючи торгові площі та управлінську увагу для більш прибуткових категорій.

3. Матриця GE/McKinsey є розширеною альтернативою матриці BCG, що оцінює портфель за двома багатofакторними вимірами: привабливість ринку (галузі) та конкурентна сила підприємства (бізнес-одиниці). На відміну від BCG, де кожен вимір оцінюється єдиним показником, GE/McKinsey дає змогу враховувати комплекс критеріїв, що робить аналіз більш реалістичним [47].

Для ритейлера привабливість ринку може оцінюватися за такими критеріями, як розмір і темп зростання сегмента, рівень конкурентної інтенсивності, маржинальність категорії, сезонність попиту та регуляторні ризики. Конкурентна сила оцінюється через відносну частку ринку, якість асортименту, ефективність системи розподілу, рівень клієнтської лояльності та цінову конкурентоспроможність.

Результатом є позиціонування кожної бізнес-одиниці або товарної категорії у дев'ятиклітинній матриці, де клітини відповідають рекомендованим стратегічним діям: інвестувати та нарощувати присутність (висока привабливість / висока сила), утримувати позиції (середні значення) або виходити (низька привабливість / слабка позиція). Ця матриця є особливо цінною для великих мережевих ритейлерів, що управляють диверсифікованим

портфелем форматів або регіональних ринків.

4. Сценарне планування є методом стратегічного аналізу, що передбачає розробку кількох альтернативних картин майбутнього та формування стратегічних відповідей для кожного із них. На відміну від традиційного прогнозування, яке будує єдиний «найбільш вірогідний» прогноз, сценарний підхід визнає принципову невизначеність майбутнього і готує підприємство до різних варіантів розвитку подій [76].

Типова архітектура сценаріїв для українського ритейлера включає три варіанти: оптимістичний (стабілізація безпекової ситуації, відновлення купівельної спроможності, зростання споживчого ринку), базовий (збереження поточного рівня невизначеності, помірне відновлення попиту) та песимістичний (загострення ситуації, падіння доходів, скорочення споживчої активності).

Для кожного сценарію формується набір стратегічних відповідей: які інвестиційні рішення є доцільними, які маркетингові інструменти пріоритетні, яка асортиментна та цінова політика є оптимальною. Це дає змогу підприємству реагувати на зміни не ситуативно, а мати готові стратегічні сценарії, що можуть бути оперативно активовані при зміні умов.

Для систематизації представлених матричних методів наведено порівняльну характеристику (табл.1.2.2).

Таблиця 1.2.2

Порівняльна характеристика методів формування та вибору маркетингової стратегії для підприємства ритейлу

Метод	Логіка вибору	Одиниця аналізу	Переваги	Обмеження
Матриця Ансоффа	Новизна товару, новизна ринку	Підприємство в цілому або окремому напрямку	Простота, чіткість вектора зростання, оцінка ризику	Не враховує конкурентне середовище
Матриця BCG	Частка, темп зростання ринку	Товарна категорія або формат	Портфельне мислення, розподіл інвестицій між категоріями	Спрощеність двомірної оцінки
Матриця GE/McKinsey	Привабливість ринку, конкурентна сила	Бізнес-одиниця або категорія	Багатофакторна оцінка, реалістична картина	Складність збору та зважування критеріїв

Кінець таблиці 1.2.2

Метод	Логіка вибору	Одиниця аналізу	Переваги	Обмеження
Сценарне планування	Альтернативні варіанти майбутнього	Підприємство в цілому	Адаптивність до невизначеності, готовність до різних умов	Потребує значних аналітичних ресурсів

*Джерело: складено автором*

Наведені методи є взаємодоповнюючими: матриця Ансоффа задає генеральний вектор розвитку, BCG та GE/McKinsey оптимізують розподіл ресурсів між складовими портфеля, а сценарне планування забезпечує стратегічну гнучкість в умовах невизначеності. Комплексне застосування цих інструментів дає змогу ритейлеру сформувавши стратегічний вибір, що є одночасно обґрунтованим аналітично та стійким до непередбачуваних змін середовища. Однак вибір стратегії є лише половиною управлінського завдання: не менш важливим є забезпечення системи її оцінювання.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є завершальним і водночас наскрізним елементом стратегічного управління: воно не лише підбиває підсумки реалізованих заходів, а й формує інформаційну базу для коригування стратегічного курсу. Для підприємств роздрібної торгівлі це питання є особливо практично значущим, оскільки ритейл як галузь генерує великий масив вимірюваних операційних даних, що дає змогу будувати розгалужену систему показників ефективності.

Підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії поділяються на дві групи: кількісні методи, що ґрунтуються на вимірюваних числових показниках, та якісні методи, що оцінюють аспекти діяльності, які не піддаються прямому кількісному виміру, якість сервісу, сприйняття бренду, узгодженість стратегії [56]. Ефективна система оцінювання поєднує обидві групи.

Серед кількісних показників ефективності маркетингової стратегії ритейлера ключове місце займає ROI маркетингових витрат (Return on Marketing Investment). Цей показник вимірює віддачу від кожної гривні, вкладеної в маркетингову діяльність, і розраховується за формулою 1.2.1:

(1.2.1)

$$ROMI = \frac{\text{Приріст валового прибутку, зумовлений маркетинговими заходами} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\%$$

Для ритейлу розрахунок ROMI ускладнюється необхідністю коректного виокремлення частки приросту прибутку, що пов'язана саме з маркетинговими заходами, а не з сезонними коливаннями або змінами ринкової кон'юнктури. Тому на практиці ROMI розраховується у розрізі конкретних кампаній або промоакцій, що дає змогу порівнювати ефективність різних маркетингових інструментів між собою.

Частка ринку є стратегічним індикатором, що відображає відносну конкурентну позицію підприємства. Для ритейлера вона може вимірюватися як у натуральному (частка в загальному обсязі продажів у категорії або на географічному ринку), так і у вартісному виразі. Частка ринку є більш інформативним показником, ніж абсолютний обсяг продажів: вона відображає відносну динаміку, незалежно від загального зростання ринку.

Середній чек є одним із базових операційних показників ритейлера, що безпосередньо відображає ефективність стратегії cross-selling та up-selling, а також результативність асортиментної та цінової політики. Зростання середнього чека при збереженні або зростанні трафіку є сигналом успішної реалізації маркетингової стратегії.

Показник конверсії у роздрібній торгівлі вимірює частку відвідувачів торгової точки, що здійснили покупку. Низька конверсія при високому трафіку свідчить про проблеми з асортиментом, ціновою пропозицією або якістю сервісу – тобто є діагностичним сигналом для перегляду відповідних елементів маркетингової стратегії.

Lifetime Value клієнта (LTV) є показником сукупної цінності покупця для підприємства протягом усього терміну взаємодії з мережею. Розраховується як добуток середнього чека, частоти покупок та прогнозованого терміну лояльності клієнта. LTV є ключовим орієнтиром при прийнятті рішень щодо допустимих витрат на залучення нового покупця (CAC

– Customer Acquisition Cost): ефективна маркетингова стратегія передбачає, що LTV суттєво перевищує САС.

Net Promoter Score (NPS) вимірює готовність покупців рекомендувати мережу своєму оточенню за шкалою від 0 до 10. Показник розраховується як різниця між часткою «промоутерів» (оцінки 9–10) та часткою «детракторів» (оцінки 0–6). Для ритейлу NPS є важливим випереджаючим індикатором: зниження NPS, як правило, передуює падінню трафіку та обороту, що дає змогу своєчасно виявити системні проблеми у клієнтському досвіді до їх відображення у фінансових результатах.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, є методом стратегічного управління, що оцінює діяльність підприємства за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Для ритейлера BSC дає змогу уникнути однобічного зосередження на фінансових показниках і забезпечити збалансовану оцінку всіх вимірів, що визначають довгострокову конкурентоспроможність.

Маркетинговий аудит є систематичною, незалежною та комплексною оцінкою маркетингового середовища, цілей, стратегій та діяльності підприємства з метою виявлення проблем і можливостей та розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності. На відміну від поточного моніторингу показників, аудит є глибшим аналітичним процесом, що охоплює не лише результати, а й причини їх формування. Для ритейлера маркетинговий аудит доцільно проводити не рідше одного разу на рік, а також при суттєвих змінах конкурентного середовища або стратегічних пріоритетів підприємства. Для зручності практичного застосування розглянуті показники та методи оцінювання систематизовано у додатку Д.

Наведена система показників не є вичерпною – залежно від стратегічних пріоритетів конкретного підприємства вона може доповнюватися галузевими метриками, зокрема показниками ефективності програми лояльності (redemption rate, частка карткових продажів), digital-метриками (трафік сайту,

конверсія мобільного застосунку, показники email-кампаній) або показниками ефективності трейд-маркетингу. Ключовим принципом побудови системи оцінювання є її зв'язок зі стратегічними цілями підприємства: кожен показник має вимірювати прогрес у досягненні конкретної мети, сформульованої на другому етапі алгоритму формування стратегії.

Важливо також зазначити, що ефективна система оцінювання має охоплювати як випереджаючі (leading), так і запізнюючі (lagging) індикатори. Запізнюючі показники – оборот, частка ринку, – фіксують результати вже реалізованих рішень і дають змогу оцінити досягнуте. Випереджаючі показники – NPS, конверсія, рівень доступності товару на полиці – сигналізують про майбутні результати ще до їх відображення у фінансовій звітності. Збалансоване використання обох типів індикаторів дає змогу підприємству управляти стратегією в реальному часі, а не лише констатувати результати.

Розглянуті методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії формувалися переважно для умов відносно стабільного ринкового середовища, де горизонт планування є прогнозованим, а показники минулих періодів слугують надійним орієнтиром для майбутніх рішень. Однак підприємства роздрібної торгівлі в Україні функціонують в принципово іншому контексті – в умовах накладання кількох дестабілізуючих факторів: активної фази воєнного конфлікту, хвилеподібної інфляції, вимушеного переміщення населення та систематичних порушень логістичних ланцюгів [20]. За таких умов стандартні підходи до оцінювання потребують суттєвої адаптації, а в окремих аспектах – принципового переосмислення.

Перше і найбільш очевидне обмеження стосується аналізу минулого досвіду. Більшість кількісних показників ефективності – оборот, частка ринку, середній чек – оцінюються у динаміці відносно попередніх періодів. В умовах структурних ринкових потрясінь такі порівняння втрачають аналітичну цінність: зростання обороту на 30% може водночас означати як реальне покращення конкурентної позиції, так і просте відображення інфляційного

здорожчання кошика або перерозподілу попиту після закриття конкурентів у регіоні. Без урахування цих супутніх обставин показники дають спотворену картину.

Друге обмеження пов'язане з нестабільністю бази порівняння. NPS, LTV та показники лояльності формуються на основі накопиченого клієнтського досвіду і мають інерційну природу. В умовах масового переміщення населення клієнтська база мережі може кардинально змінитися протягом кількох місяців: частина постійних покупців виїхала, натомість з'явилися нові споживачі з іншими купівельними звичками та очікуваннями. За таких умов порівняння поточного NPS із довоєнними значеннями є методологічно некоректним.

Третє обмеження стосується горизонту планування. Класичні підходи до формування маркетингової стратегії передбачають трирічний або п'ятирічний плановий горизонт. В умовах невизначеності такий горизонт є нереалістичним: навіть квартальні прогнози потребують суттєвого коригування під впливом безпекової ситуації, коливань курсу або змін у логістиці постачань. Це не означає відмови від стратегічного планування, але вимагає зміни його архітектури.

Відповіддю на описані обмеження є перехід від статичної до адаптивної системи оцінювання, що ґрунтується на трьох принципах: скорочення горизонту, динамічність показників та сценарний моніторинг [63, 88].

Скорочення горизонту планування і оцінювання передбачає перехід від річного до квартального або навіть місячного циклу стратегічного перегляду. При цьому стратегічні цілі формулюються на кількох часових горизонтах одночасно: короткостроковому (1–3 місяці) – для операційного управління, середньостроковому (6–12 місяців) – для тактичного планування, та умовно довгостроковому (1–2 роки) – для визначення основного напрямку розвитку. Останній переглядається при суттєвих змінах зовнішнього середовища, а не за жорстким календарним графіком.

Динамічні KPI є підходом, за якого цільові значення показників не фіксуються на початку року, а коригуються разом зі зміною ринкових умов.

Наприклад, якщо через загострення безпекової ситуації трафік у всіх мережах регіону скоротився на 25%, то утримання падіння власного трафіку в межах 10% є сильним результатом – навіть попри абсолютне зниження показника. Такий підхід передбачає регулярний моніторинг ринкового контексту та коригування цільових значень не рідше одного разу на квартал.

Сценарний моніторинг є практичним розвитком розглянутого раніше методу сценарного планування. Якщо на етапі формування стратегії сценарії описують можливі варіанти майбутнього, то сценарний моніторинг передбачає регулярну ідентифікацію того, який зі сценаріїв реалізується на практиці, та своєчасне переключення на відповідний набір стратегічних відповідей. Для ритейлера це означає формування чіткого переліку «тригерів» – подій або порогових значень показників, при досягненні яких підприємство переходить від однієї стратегічної моделі до іншої. Наприклад, падіння трафіку нижче певного порогового рівня може бути тригером для активації антикризового сценарію з оптимізацією асортименту та посиленням промо-активності у низькоціновому сегменті.

Окремої уваги заслуговує підхід до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в умовах нестабільності. У кризовий період споживачі стають більш чутливими до тональності та змісту маркетингових повідомлень: комунікація, що сприймалася б як нормальна в мирний час, може викликати негативну реакцію в контексті воєнних подій. Тому моніторинг репутаційних показників – тональності відгуків у соціальних мережах, динаміки згадок бренду, реакції на рекламні кампанії – набуває стратегічного значення поряд із традиційними фінансовими метриками [11, 88].

Ще одним специфічним аспектом є оцінювання соціальної відповідальності як складової маркетингової стратегії. В умовах воєнного стану ставлення споживачів до бренду все більше визначається не лише ціною пропозицією чи якістю асортименту, а й позицією підприємства: участю в гуманітарних ініціативах, підтримкою українських виробників, внеском у забезпечення стійкості громад. Це робить доцільним включення до

системи оцінювання показників, що відображають сприйняття соціальної позиції мережі, – наприклад, через моніторинг згадок у медіа та цілеспрямовані опитування покупців. У таблиці 1.2.3 систематизовано ключові відмінності між стандартною та адаптивною системами оцінювання маркетингової стратегії.

Таблиця 1.2.3

**Порівняльна характеристика стандартної та адаптивної систем  
оцінювання маркетингової стратегії ритейлера**

<b>Параметр</b>	<b>Стандартна система</b>	<b>Адаптивна система</b>
Горизонт планування	3–5 років	1–2 роки з квартальним переглядом
Цикл перегляду стратегії	Щорічний	Щоквартальний або за тригером
Цільові значення KPI	Фіксовані на початку року	Динамічні, коригуються з ринком
База порівняння	Попередній аналогічний період	Скоригована ринкова база (з урахуванням контексту)
Реакція на відхилення	Ретроспективна (за підсумками періоду)	Випереджаюча (за тригерними сигналами)
Сценарне планування	Один базовий план	Кілька сценаріїв з готовими стратегічними відповідями
Репутаційний моніторинг	Епізодичний	Постійний, включений до системи KPI

*Джерело: складено автором на основі [1, 75]*

Адаптивність системи оцінювання не означає відмови від стратегічної послідовності. Навпаки, саме чітка система показників і регулярний моніторинг дають змогу підприємству зберігати стратегічний фокус навіть в умовах високої турбулентності – відрізняючи тимчасові операційні відхилення від сигналів, що вимагають перегляду стратегічного курсу. Здатність до такого розрізнення є однією з ключових управлінських компетентностей, що визначають стійкість ритейлера в нестабільному середовищі.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТМ «КЛАСС»**

### **2.1. Аналіз сучасного стану маркетингового середовища мережі «КЛАСС»**

Станом на 2026 рік мережа супермаркетів «КЛАСС» представлена 15 торговельними об'єктами у м. Харків, з яких 7 функціонують у форматі торговельно-розважальних центрів. Асортимент мережі перевищує 90 тис. SKU, що характеризує її як мультиформатного регіонального ритейлера з розвиненою товарною пропозицією [44]. Щоденний клієнтський потік становить понад 100 тис. сімей, що свідчить про значну концентрацію попиту в межах локального ринку.

Мережа супермаркетів «КЛАСС» функціонує як консолідована бізнес-структура, що об'єднує дві самостійні юридичні особи – ТОВ «УКР ТРЕЙД» та ТОВ «ГРАНД МАРКЕТ», які спільно формують єдину торговельну мережу під брендом «КЛАСС». Така організаційна модель є характерною для великих регіональних ритейлерів, що розвивалися шляхом поступового нарощування торговельних площ: розподіл між двома юридичними особами дає змогу диверсифікувати юридичні та фінансові ризики, оптимізувати податкове навантаження та забезпечувати операційну гнучкість в управлінні окремими групами об'єктів.

Водночас така структура несе в собі певні ризики, що проявилися в кризовому 2022 році: внаслідок прямого влучання ракети в один із торговельних об'єктів ТОВ «ГРАНД МАРКЕТ» було змушене призупинити діяльність та не подавало фінансової звітності, що спричинило статистичне заниження консолідованих показників мережі.

Згідно із Законом України №2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності», підприємства з прифронтових територій отримали право на необов'язкове подання звітності в період дії воєнного стану, чим і

скористалося підприємство [65]. Відтак публічні фінансові дані за 2022 рік відображають лише показники ТОВ «УКР ТРЕЙД», що необхідно враховувати при інтерпретації динаміки доходів та ринкової частки мережі у відповідний період.

Стратегічною відмінністю ТМ «КЛАСС» від переважної більшості регіональних конкурентів є розвинена вертикальна інтеграція у виробничому напрямі. Мережа організувала власне виробництво готової продукції, що охоплює кулінарні відділи, пекарні, кондитерські цехи та відділи свіжої продукції.

Власне виробництво виконує щонайменше три стратегічні функції: по-перше, забезпечує вищу валову маржинальність порівняно з перепродажем брендованої продукції; по-друге, формує унікальну ціннісну пропозицію, яку неможливо відтворити у форматі дискаунтера чи магазину біля дому; по-третє, слугує інструментом управління асортиментом у кризових умовах, коли зовнішні логістичні ланцюги зазнають розривів – власне виробництво забезпечує безперервність пропозиції в критичних категоріях.

Паралельно з продуктовим ядром мережа сформувала розгалужену екосистему спеціалізованих форматів, що функціонують у межах торговельно-розважальних центрів «КЛАСС». До неї входять: магазини канцтоварів «Олівець», відділи дитячих товарів «Bambini», секції товарів для дому «Style Home», ресторани «Amato» та кафе «Територія відпочинку».

Під суббрендом «Daily» функціонують відділи піци, фудкорти та кондитерські. Наявність власних торгових марок «Best Price» та «Daily», що охоплюють від 15 до 20% асортиментної матриці, є додатковим елементом вертикальної інтеграції, що дає змогу контролювати ланцюг доданої вартості та пропонувати споживачу цінову перевагу у 10–25% порівняно з брендowanymi аналогами.

Програма лояльності мережі пройшла еволюційний шлях від простої дисконтної карти «Daily Card» до більш складного інструменту управління відносинами з клієнтами під назвою «КЛАСна карта». З функціональної точки

зору програма лояльності є центральним елементом CRM-системи мережі, оскільки забезпечує систематичне накопичення даних про купівельну поведінку – транзакційну активність, частоту та регулярність відвідувань, структуру споживчого кошика та чутливість до промоакцій.

Накопичена база даних програми лояльності є стратегічним активом мережі з кількох причин. По-перше, вона дає змогу здійснювати аналіз Big Data для ідентифікації змін споживчої поведінки в режимі реального часу – що є особливо критичним у прифронтовому регіоні, де безпекова ситуація може миттєво змінювати споживчу поведінку.

По-друге, дані програми слугують основою для запровадження RFM-сегментації, яка є якісно вищим рівнем управління клієнтською базою порівняно з дисконтом. По-третє, програма формує підґрунтя для переходу від масових маркетингових комунікацій до персоналізованих пропозицій із застосуванням предиктивної аналітики.

Для розуміння глибини впливу воєнної полікризи на маркетингове середовище мережі проведено порівняльний аналіз динаміки доходів ТМ «КЛАСС» відносно загального обсягу роздрібного товарообороту Харківської області (табл. 2.1.3).

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що у період 2020-2021 рр. мережа «КЛАСС» демонструвала впевнену експансію. Зокрема, у 2021 році спостерігалось зростання як сукупного доходу (на 21,7%), так і частки ринку – з 25,49% до 27,53%. Це підтверджує ефективність обраної на той час маркетингової стратегії зростання та зміцнення домінуючих позицій у регіоні.

Проте події 2022 року призвели до радикальної деформації ринкових позицій. Попри те, що загальний товарооборот області скоротився на 17,1%, консолідований дохід мережі «КЛАСС» зазнав суттєвішого падіння – майже у 3 рази відносно показника 2021 року. Як наслідок, частка ринку мережі у 2022 році зафіксувалася на рівні 11,19% (рис. 2.1.1).

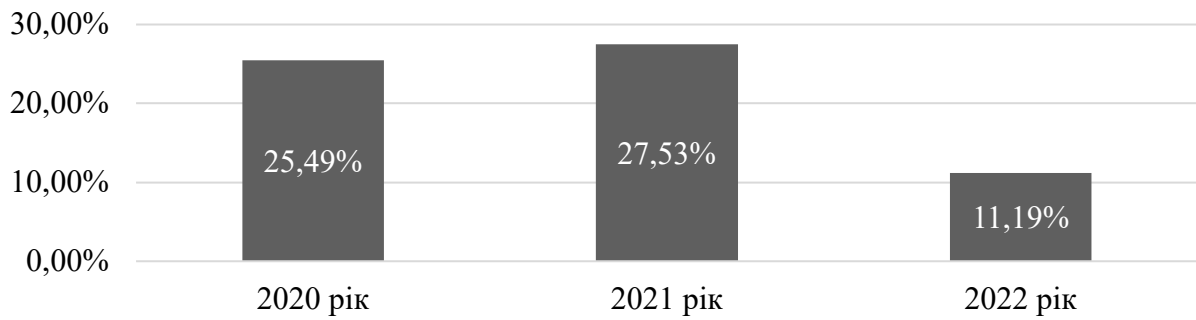


Рис. 2.1.1 Динаміка показників ринкової частки ТМ «КЛАСС» за 2020 – 2022 рр.

*Джерело: створено автором на основі табл. 2.1.3*

Скорочення частки ринку в період 2022 року пояснюється низкою об'єктивних маркетингових та безпекових факторів. Будучи суто регіональним гравцем із концентрацією активів у Харкові, мережа прийняла на себе прямий удар бойових дій, на відміну від національних мереж, які диверсифікували втрати за рахунок західних регіонів України.

Вихід мережі з сегмента 27% частки ринку свідчить про зміну структури споживання – перехід покупців від формату великих сімейних покупок («КЛАСС») до формату жорсткої економії в дискаунтерах або маленьких магазинах біля дому («Чудо Маркет»).

Втрата частини доходу була зумовлена вимушеним простоєм об'єктів та складністю підтримання широкого асортименту в умовах блокади логістичних шляхів на початку 2022 року.

Динаміка показників 2020-2022 рр. яскраво ілюструє перехід маркетингової стратегії мережі «КЛАСС» від фази «агресивного лідерства» до фази «стратегічного утримання».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТМ «КЛАСС» за період 2020–2025 рр. та прогнозних значень на 2026 рік дає змогу ідентифікувати ключові етапи трансформації ритейлера в умовах воєнного стану (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Консолідовані показники ТМ «КЛАСС» у динаміці 2020–2026 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз на 2026 рік
Дохід, млн. грн.	2417,15	2941,83	990,47	3098,42	3006,23	3586,58	4022,18
Чистий прибуток, млн. грн.	51,77	63,01	22,33	67,61	87,98	89,57	-
Активи, млн. грн.	697,25	813,86	388,32	998,69	1040,02	1183,79	-
Зобов'язання, млн. грн.	481,83	429,55	158,46	404,26	426,13	659,99	-
Середня зарплата до оподаткування, грн	-	7168,5	3828	6939	10074,5	11623	-
Кількість працівників, од	-	1099	403	373	438	452	-
Дохід на працівника, млн. грн.	-	2,68	2,46	8,31	6,86	7,93	-

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «УКР ТРЕЙД» та ТОВ «ГРАНД МАРКЕТ» [51]*

Після критичного падіння доходу у 2022 році до 990,47 млн грн, зумовленого активними бойовими діями в регіоні, мережа продемонструвала стрімке відновлення: вже у 2023 році дохід сягнув 3098,42 млн грн, перевищивши довоєнний рівень 2021 року.

У 2024 році показник дещо скоригувався до 3006,23 млн грн, що може свідчити про вплив тривалої безпекової нестабільності на споживчий трафік та купівельну спроможність населення Харківщини.

Водночас 2025 рік засвідчив упевнене зростання доходу до 3586,58 млн грн, а прогноз на 2026 рік у розмірі 4022,18 млн грн відображає вихід мережі на якісно новий рівень – вперше в аналізованому горизонті подолання позначки 4 млрд грн.

Прогнозне значення доходу на 2026 рік у розмірі 4022,18 млн грн наведено на основі внутрішньої фінансової звітності ТМ «КЛАСС» та є

плановим показником, затвердженим менеджментом мережі. Оскільки підприємство не розкриває методик розрахунку прогнозних показників у відкритих джерелах, у межах цього дослідження зазначена цифра використовується як орієнтир для оцінки реалістичності запропонованих маркетингових заходів та планування бюджету, а не як самостійний результат авторського прогнозування. (рис. 2.1.2).

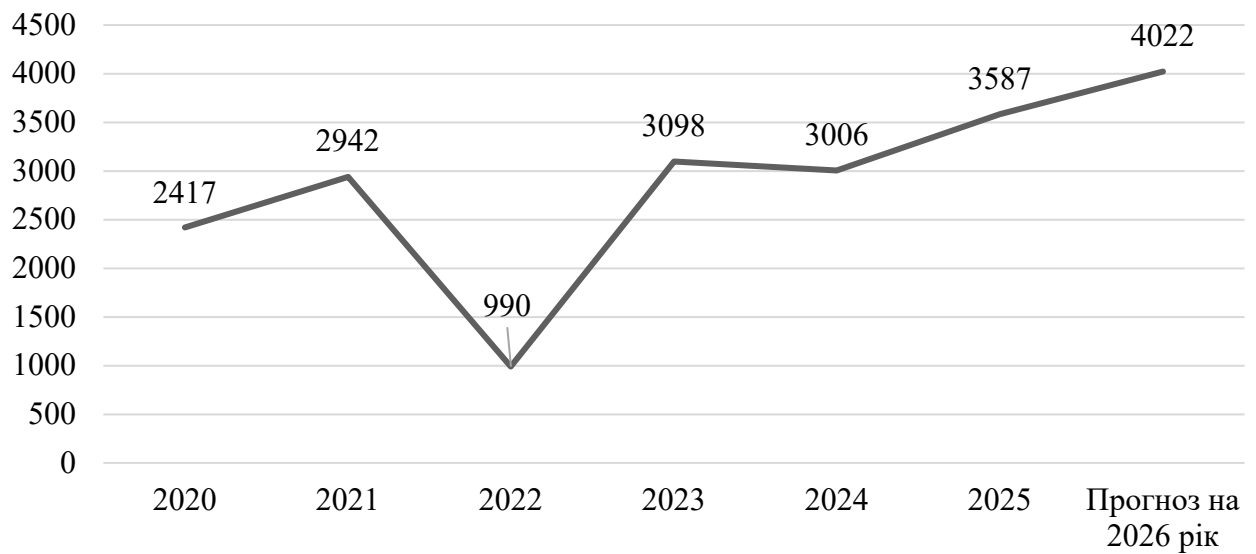


Рис. 2.1.2 Динаміка доходу ТМ «КЛАСС» за 2020 – 2026 рр.

*Джерело: створено автором на основі табл. 2.1.1*

Чистий прибуток демонструє стабільну висхідну траєкторію: від 51,77 млн грн у 2020 році через провальні 22,33 млн грн у кризовому 2022-му до рекордних 87,98 млн грн у 2024 році та 89,57 млн грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про послідовну оптимізацію операційних витрат та ефективність антикризового управління навіть в умовах перманентної нестабільності зовнішнього середовища. Паралельно спостерігається стійке відновлення вартості активів: з мінімального значення 388,32 млн грн у 2022 році до 1183,79 млн грн у 2025 році, що є найвищим показником за весь аналізований період і свідчить про активне реінвестування та нарощення ресурсного потенціалу мережі.

Динаміка зобов'язань потребує окремої уваги. Якщо у 2024 році їх рівень (426,13 млн грн) залишався нижчим за довоєнні значення 2020–2021 рр., то у

2025 році зафіксовано суттєве зростання до 659,99 млн грн. Це може свідчити про залучення позикового фінансування для реалізації інвестиційної програми розвитку та відновлення торговельних об'єктів, що у поєднанні зі зростанням активів є ознакою не фінансової слабкості, а активної фази стратегічного розвитку.

Кількість працівників у 2025 році дещо зросла порівняно з мінімумом 2024 року – з 438 до 452 осіб, що свідчить про початок обережного розширення штату на тлі відновлення операційної активності. При цьому показник доходу на одного працівника у 2025 році склав 7,93 млн грн. Порівняно з 2023 роком (8,31 млн грн) спостерігається незначне зниження, зумовлене як нарощенням чисельності персоналу, так і уповільненням темпів зростання виручки у 2024 році. Разом із тим абсолютне значення залишається значно вищим за довоєнний рівень 2021 року (2,68 млн грн/особу), що підтверджує незворотність структурних змін в організації праці, впроваджених у кризовий період, – передусім завдяки масштабному запровадженню кас самообслуговування та цифровізації бізнес-процесів.

Функціонування мережі «КЛАСС» як суто регіонального ритейлера відбувається під тиском екстремальних макроекономічних та безпекових викликів. Аналіз зовнішніх факторів дає змогу ідентифікувати ключові вектори впливу на операційну стійкість компанії.

1. Політичний вектор визначається переходом до мобілізаційної моделі економіки та посиленням державного регулювання секторів, що забезпечують продовольчу безпеку.

Відповідно до Постанови КМУ №1236 (із змінами від 2022 р.), запроваджено граничний рівень торговельної надбавки (не більше 10%) на соціально значущі товари (борошно, олію, яйця, крупи) [66]. Для мережі «КЛАСС» це означає свідоме обмеження маржинальності основної групи товарів, що змушує компанію переглядати структуру асортименту на користь товарів середнього цінового сегмента та власного виробництва для компенсації прибутку.

Було запроваджено податкові преференції у прифронтових зонах, а саме застосування норм Податкового кодексу щодо звільнення від сплати податку на нерухоме майно та землю для територій, де велися або ведуться активні бойові дії (Наказ Мінреінтеграції №309), є критичним фактором фінансової стійкості. Враховуючи, що 7 з 15 об'єктів мережі функціонують у форматі масштабних ТРЦ, ці пільги дають змогу спрямовувати вивільнений капітал на відновлення пошкоджених площ [58].

Застосування Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» дозволило оптимізувати штатний розклад [67]. Скорочення чисельності персоналу з 1099 (2021 р.) до 452 осіб (2025 р.) є наслідком як фізичного виїзду працівників, так і складнощів із бронюванням військовозобов'язаних, що стимулює компанію до інтенсифікації праці.

2. Економічний блок демонструє складний шлях від глибокої рецесії 2022 року до фази адаптивного відновлення на тлі високих інфляційних ризиків.

Спостерігається стійка тенденція до зростання індексу споживчих цін (ІСЦ). Якщо у 2020 році індекс інфляції в Україні становив 105,0%, то фактичний рівень інфляції у 2025 р. становив 108,4%, що свідчить про прискорення темпів знецінення грошової маси. Для ритейлера це означає необхідність щоденного моніторингу цін постачальників та перегляду довгострокових контрактів.

Реальні доходи населення Харківщини зазнали суттєвого падіння (середня заробітна плата у доларовому еквіваленті скоротилася порівняно з довоєнним 2021 роком). Це спровокувало перехід споживачів до моделі «ощадливого споживання», де пріоритет надається дискаунтерам та акційним пропозиціям, що безпосередньо відбилося на падінні ринкової частки мережі у 2022 році до 11,19%.

Коливання курсу гривні (з 27 грн/дол у 2020 р. до 43 грн/дол у 2026 р.) підвищує вартість імпортного критичного асортименту (цитрусові, алкоголь, делікатеси) та здорожчує логістику. Мережа реагує на це розширенням частки

ВТМ, що дає змогу уникнути зайвих валютних націнок дистриб'юторів.

3. Соціально-демографічні фактори. Цей блок є найбільш детермінованим географічним розташуванням бізнесу та безпековим фактором.

Масовий виїзд населення з Харкова призвів до скорочення бази потенційних споживачів. За оцінками, населення харківської області скоротилося з 2658,5 тис. осіб у 2020 р. до близько 2 млн у 2025 р. (з урахуванням внутрішньо переміщених осіб). Це змушує ТМ «КЛАСС» боротися за лояльність кожного клієнта, який залишився в місті.

Відбулася радикальна трансформація чека – відмова від преміум сегмента на користь товарів тривалого зберігання та базових продуктів. Зростання попиту на товари власної торгової марки свідчить про раціоналізацію споживання.

Феномен «харківського патріотизму» став маркетинговою перевагою. Сприйняття ТМ «КЛАСС» як «своєї», рідної мережі, що продовжувала працювати у найважчі періоди 2022 року, забезпечило швидке відновлення доходів у 2023-2024 рр. (понад 3 млрд грн), попри зменшення кількості фізичних осіб-покупців.

4. Технологічні фактори. Технологічна адаптація перетворилася з інструменту конкуренції на засіб фізичного та операційного виживання бізнесу [50].

Впровадження промислових генераторів та терміналів Starlink на всіх 15 об'єктах дозволило мережі функціонувати як «центри незламності». Це не лише забезпечило збереження холодового ланцюга для продуктів, а й підтримало клієнтський потік у періоди енергетичного дефіциту.

Розвиток мобільного застосунку «КЛАСС» та власної кур'єрської служби став критичним у періоди загострення обстрілів, коли споживачі уникали фізичного відвідування великих ТРЦ.

Через дефіцит кадрів мережа активно впроваджувала каси самообслуговування. Це стало ключовим драйвером зростання виручки на

одного працівника з 2,68 млн грн (2021 р.) до 7,93 млн грн (2025 р.), що свідчить про високий технологічний рівень операційного управління.

Отже, сукупний вплив факторів свідчить, що мережа «КЛАСС» успішно пройшла етап «шокової адаптації» (2022 р.) і станом на 2024-2025 рр. використовує технологічну перевагу та соціальну лояльність для нівелювання негативних демографічних та економічних трендів.

Аналіз конкурентного середовища роздрібної торгівлі Харкова свідчить про глибоку сегментацію ринку, де ТМ «КЛАСС» виступає еталонним об'єктом дослідження та регіональним лідером. Мережа сформувала комплексну екосистему, що має стратегічне розташування у густонаселених районах та транспортних вузлах.

Конкурентна перевага мережі ґрунтується на найбільш диверсифікованій товарній матриці в регіоні, з особливим акцентом на fresh-категорії та розвинене власне виробництво. У ціновому аспекті «КЛАСС» орієнтується на сегменти «середній» та «середній плюс», підтримуючи рентабельність завдяки гнучкому ціноутворенню. Високий рівень цифровізації, що включає мобільний застосунок із персоналізованою програмою лояльності та розгалужену мережу кас самообслуговування, дає змогу компанії демонструвати найвищу ефективність управління персоналом.

Основним прямим конкурентом у сегменті великоформатного ритейлу є мережа «РОСТ», яка концентрує свою діяльність на великих торгових площах у ключових комерційних зонах міста. Маючи меншу кількість об'єктів (10), мережа пропонує асортимент у 80 тис. SKU з вагомою часткою власного імпорту [54].

Позиціонування ТМ «РОСТ» зосереджене на середньому ціновому сегменті та активній промо-політиці для стимулювання збуту. Проте, попри наявність власного виробництва та сильні ринкові позиції, рівень цифровізації сервісів в цій мережі залишається нижчими порівняно з ТМ «КЛАСС», а програма лояльності базується на традиційних дисконтних картах.

Мережа «Восторг» діє як нішевий преміальний гравець із обмеженою

кількістю точок (5 об'єктів), що розташовані переважно у престижних або центральних районах міста [53]. На відміну від мультиформатних лідерів, «Восторг» має вузьку загальну товарну матрицю, проте відрізняється глибокою спеціалізацією в категоріях органічних товарів, делікатесів та елітного імпорту.

Позиціонування в сегменті «вище середнього» передбачає акцент на якості та унікальності асортименту, а не на територіальному охопленні. Цифрові сервіси та програма лояльності тут носять базовий характер, оскільки основний фокус зосереджений на обслуговуванні вузького кола постійних платоспроможних клієнтів. Водночас у форматі «магазин біля дому» ключовим конкурентом виступає мережа «Чудо Маркет», яка володіє розгалуженою мережею з понад 20 торгових точок малих форм. Працюючи в сегменті м'яких дискаунтерів, мережа орієнтується на низьку ціну та максимальну територіальну доступність у житлових масивах [55].

Асортиментна матриця обмежена (20 тис. SKU) і сфокусована на товарах першої необхідності та продуктах швидкого обігу. Власне виробництво та автоматизація процесів у цій мережі зведені до мінімуму, а лояльність підтримується простою бонусною системою, що відповідає запитам споживачів, які перебувають у фазі жорсткої економії.

Для об'єктивного порівняння конкурентних позицій та визначення стратегічного профілю кожного гравця було розроблено бальну систему оцінювання за п'ятибальною шкалою (де 5 – найвищий рівень прояву ознаки) (табл. 2.1.2). Це дає змогу не лише структурувати якісні характеристики, а й візуалізувати розриви між еталонним об'єктом та його опонентами.

Таблиця 2.1.2

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ритейлерів Харківського регіону

Критерій оцінювання	ТМ «КЛАСС»	ТМ «РОСТ»	ТМ «Восторг»	ТМ «Чудо Маркет»
Територіальне охоплення та локація	5	4	2	5

Кінець таблиці 2.1.2

Критерій оцінювання	ТМ «КЛАСС»	ТМ «РОСТ»	ТМ «Восторг»	ТМ «Чудо Маркет»
Широта асортименту (SKU)	5	5	3	2
Власне виробництво та ВТМ	5	4	2	1
Цінова доступність	4	4	2	5
Цифровізація та сервіс	5	3	2	2
Програма лояльності	5	3	3	3

*Джерело: створено автором*

На основі наведених даних побудовано пелюсткову діаграму (рис. 2.1.3), яка наочно демонструє домінуючі позиції ТМ «КЛАСС» у технологічному та асортиментному вимірах, а також виявляє зони активної конкуренції в частині локаційної доступності та ціноутворення.

Отже, ТМ «КЛАСС» успішно інтегрує переваги великоформатного ритейлу з високою технологічністю, що дає змогу їй зберігати статус регіонального лідера навіть за умови агресивного тиску з боку дискаунтерів та преміальних нішевих мереж.

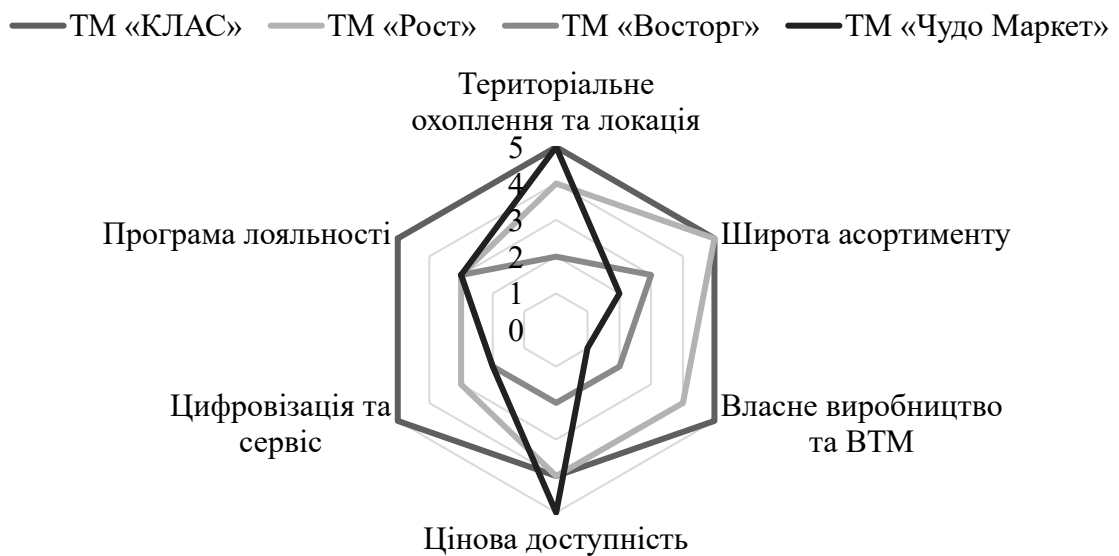


Рис. 2.1.3 Конкурентний профіль мережі «КЛАСС» порівняно з основними конкурентами

*Джерело: створено автором на основі табл. 2.1.2*

На основі фінансових даних торгових мереж проведено аналіз конкурентної структури ринку роздрібної торгівлі Харківського регіону у

період 2020-2022 рр. (табл. 2.1.3), що дає змогу оцінити стійкість основних гравців до кризових явищ воєнного стану.

Таблиця 2.1.3

## Структура ринку продуктового ритейлу Харківського регіону

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Загальний обсяг роздрібного товарообороту обл., млн грн	9481,90	10684,50	8853,60
Сукупний дохід мережі «КЛАСС», млн грн	2417,10	2941,80	990,5
Частка ринку ТМ «КЛАСС», %	25%	28%	11%
Сукупний дохід мережі «РОСТ», млн грн	2058,13	2464,12	1726,50
Частка ринку ТМ "РОСТ", %	22%	23%	20%
Сукупний дохід мережі «Чудо Маркет», млн грн	1884,89	1166,35	971,65
Частка ринку ТМ "Чудо Маркет", %	20%	11%	11%
Сукупний дохід мережі «Восторг», млн грн	581,42	587,07	294,11
Частка ринку ТМ "Восторг", %	6%	5%	3%
Інше, %	27%	33%	55%

*Джерело: розраховано автором на основі [16, 51]*

Показники за 2023–2025 рр. не наведені у зв'язку з відсутністю офіційних статистичних даних щодо загального роздрібного товарообороту Харківської області. Згідно із ЗУ № 2115-ІХ від 03.03.2022 р., значна кількість суб'єктів ринку в регіоні скористалася правом не подавати звітність під час дії воєнного стану, тому агреговані дані Державної служби статистики України щодо загального обсягу роздрібного товарообороту в регіоні є неповними або конфіденційними. Це унеможливує проведення коректного порівняльного аналізу та розрахунок точної частки ринку торгових мереж у поточному періоді, оскільки значна частина ринкових показників не була офіційно зафіксована.

Динаміка ринкових часток ключових ритейлерів свідчить про суттєву трансформацію ринку під впливом воєнних дій у 2022 році. Протягом 2020-2021 рр. спостерігалася стабільна конкуренція між трьома найбільшими мережами – «КЛАСС», «РОСТ» та «Чудо Маркет» (рис. 2.1.4), які сукупно контролювали близько 62-67% ринку області.

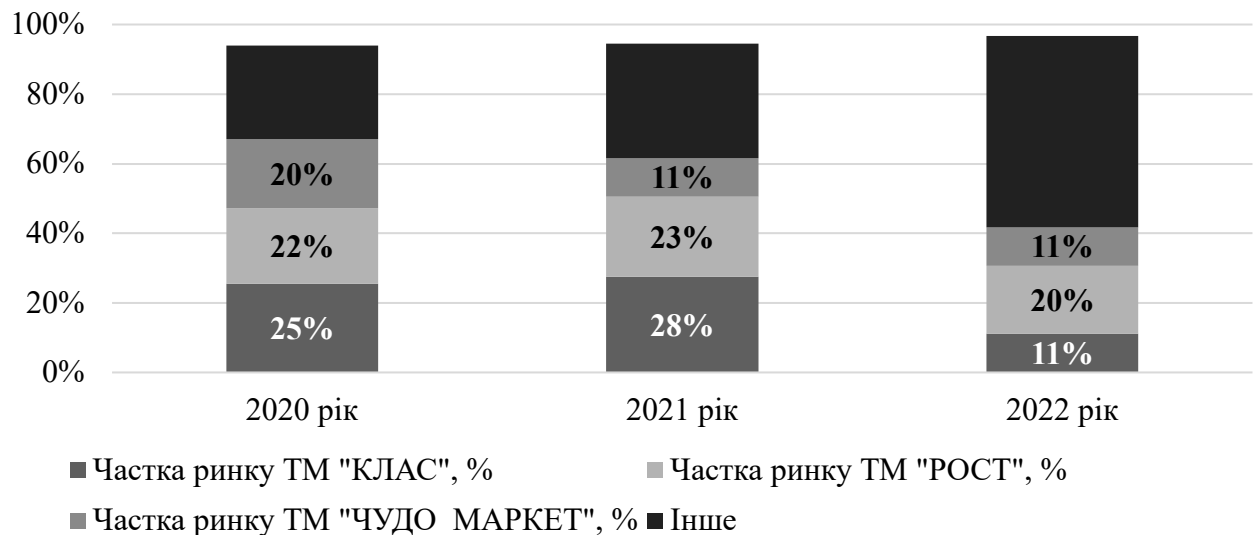


Рис. 2.1.4 Структура ринку продуктового ритейлу Харківського регіону, %

*Джерело: створено автором на основі табл 2.1.3*

ТМ «РОСТ» продемонструвала найвищий рівень адаптивності серед великих форматів. Попри загальне скорочення ринку, мережа зуміла зберегти свою частку на рівні 20% у 2022 році (порівняно з 23% у 2021 р.), що забезпечило їй тимчасове лідерство за обсягом доходу в кризовий період.

Частка ТМ «Чудо Маркет» стабілізувалася на рівні 11% у 2022 році. Формат «магазин біля дому», на якому спеціалізується ритейлер, виявився затребуваним у період активних бойових дій завдяки максимальній територіальній близькості до споживача.

ТМ «Восторг», будучи нішевим преміальним гравцем, зазнала скорочення частки з 5% до 3%. Це відображає загальну тенденцію відтоку платоспроможного населення та переорієнтацію попиту на товари першої необхідності.

Частка сегменту «Інше» зростає з 33% у 2021 році до 55% у 2022 році. Це свідчить про значну фрагментацію ринку та активізацію дрібних локальних точок торгівлі, стихійних ринків та національних мереж, які змогли швидше відновити логістику в деокупованих та прифронтових районах.

Отже, сукупність виявлених тенденцій формує підґрунтя для комплексного оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії

мережі та ідентифікації системних ризиків.

## 2.2. Оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії та аналіз ризиків у нестабільному середовищі на прикладі ТМ «КЛАСС»

Результати аналізу маркетингового середовища, конкурентної структури ринку та динаміки ринкових позицій мережі «КЛАСС» свідчать про суттєву трансформацію умов функціонування підприємства під впливом воєнно-економічної нестабільності. Виявлені тенденції – зниження купівельної спроможності, демографічні втрати, посилення цінової конкуренції та фрагментація ринку – безпосередньо впливають на ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного оцінювання її результативності, що передбачає аналіз фінансово-економічних показників, ефективності маркетингових комунікацій та цифрових каналів взаємодії зі споживачами, а також ідентифікацію ключових ризиків функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для об'єктивної оцінки поточної фінансової стійкості мережі «КЛАСС» в умовах воєнної економіки необхідно проаналізувати ключові індикатори ліквідності, платоспроможності та рентабельності за підсумками 2025 року.

Нижче наведено таблицю 2.2.1, де систематизовано консолідовані показники фінансового стану підприємства, що базуються на фінансовій звітності ТОВ «УКР ТРЕЙД» та ТОВ «ГРАНД МАРКЕТ».

Таблиця 2.2.1

Консолідовані показники фінансового стану ТМ «КЛАСС» за 2025 рік

Показник	Значення
Рентабельність продукції, %	20,2
Частка основних засобів в активах підприємства, %	3,3
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,81
Коефіцієнт фінансової залежності	2,5
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,5
Поточна платоспроможність, грн.	-600060

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «УКР ТРЕЙД» та ТОВ «ГРАНД МАРКЕТ» [51]*

Рентабельність продукції на рівні 20,2% є суттєво вищою за довоєнні значення і перевищує показник 2024 року (14,69%), що свідчить про значне покращення операційної ефективності мережі. Для прифронтового ритейлера таке значення є особливо показовим, оскільки досягнуте в умовах збереження обмежень на торговельну надбавку за Постановою КМУ №1236 та суттєвого зростання операційних витрат на забезпечення енергетичної автономності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (1,81) перевищує нормативне значення (1,5), проте є нижчим порівняно з показником 2024 року (2,315). Таке зниження є логічним наслідком зростання поточних зобов'язань, пов'язаного з активізацією інвестиційної та закупівельної діяльності. Водночас від'ємне значення поточної платоспроможності (-600060 грн) є більш вираженим порівняно з 2024 роком (-492088 грн) та потребує посиленого контролю за касовими розривами і управлінням дебіторською заборгованістю.

Виявлена суперечність між достатнім рівнем ліквідності та від'ємною поточною платоспроможністю пояснюється специфікою структури оборотних активів підприємства. Зокрема, у ритейлі переважну частку оборотних активів становлять товарні запаси, які формально включаються до складу ліквідних активів, проте не можуть бути негайно трансформовані у грошові кошти. У результаті формується ситуація так званої «неліквідної ліквідності», коли підприємство має достатній обсяг ресурсів для покриття зобов'язань у довшій перспективі, але відчуває дефіцит грошових коштів у короткостроковому періоді. Це призводить до виникнення касових розривів і зниження поточної платоспроможності, незважаючи на формально прийнятний рівень коефіцієнта ліквідності. Отже, ключовою проблемою є не обсяг оборотних активів, а їх структура та швидкість обігу, що вимагає оптимізації товарних запасів, прискорення оборотності та підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Зазначені фінансові виклики знаходять своє відображення у конкретних

маркетингових заходах, спрямованих на прискорення обороту та стабілізацію попиту. Регулярні промоакції на товари з високою частотою покупок (молочна група, хліб, бакалія) стимулюють рівномірний споживчий трафік і знижують нестабільність виручки між тижнями, що сприяє передбачуваності грошових надходжень. RFM-сегментація клієнтської бази та персоналізовані push-пропозиції для «сплячих» покупців дозволяють реактивувати попит без значних витрат, збільшуючи частоту відвідувань і середній чек. Оптимізація асортиментної матриці через BCG-аналіз, зокрема, скорочення частки «собак» та нарощування власних торгових марок прискорює оборотність товарних запасів і вивільняє оборотний капітал. Таким чином, маркетингові інструменти виступають не лише засобами нарощування доходу, а й механізмом стабілізації грошових потоків у короткостроковому горизонті.

Коефіцієнт фінансової залежності (2,5) та співвідношення позикових і власних коштів (1,5) відображають зростання частки позикового фінансування, що корелює зі збільшенням зобов'язань у 2025 році. Частка основних засобів в активах скоротилася до 3,3% порівняно з 5,27% у 2024 році, що може свідчити як про прискорену амортизацію наявних активів, так і про переважно оренду нових торговельних площ без капіталізації у власності – характерна риса для регіональних ритейлерів, що реалізують стратегію швидкого масштабування в умовах невизначеності.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників дає змогу зробити висновок про загальну стабілізацію операційної діяльності мережі «КЛАСС» та відновлення її прибутковості після кризового періоду 2022 року. Водночас виявлені дисбаланси у структурі оборотних активів, що проявляються у від'ємній поточній платоспроможності при достатньому рівні ліквідності, свідчать про необхідність підвищення ефективності управління грошовими потоками та клієнтським попитом.

У сучасних умовах ключовим драйвером формування стабільного грошового потоку та зростання виручки виступає ефективність маркетингових комунікацій, зокрема у цифровому середовищі [77]. Саме цифрові канали

забезпечують як утримання існуючої клієнтської бази, так і залучення нових споживачів, що є критично важливим в умовах скорочення населення та високої конкуренції на локальному ринку.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз ефективності цифрової маркетингової стратегії підприємства на основі порівняльного веб-аналізу офіційного сайту мережі «КЛАСС» та її основного конкурента – мережі «РОСТ», що дає змогу оцінити рівень пошукової видимості, технічної оптимізації, а також результативність присутності у соціальних мережах як ключових каналів комунікації з цільовою аудиторією [91]. Узагальнені результати дослідження наведено у додатку Е.

Аналіз показників пошукової видимості свідчить про принципово різні підходи досліджуваних підприємств до формування цифрового трафіку. Зокрема, мережа «КЛАСС» використовує переважно органічну модель залучення користувачів, тоді як «РОСТ» поєднує органічний і платний канали. Частка органічного трафіку у «КЛАСС» становить 100%, що вказує на відсутність інвестицій у рекламу, але водночас формує залежність від алгоритмів пошукових систем.

Структура трафіку «КЛАСС» характеризується домінуванням брендovаних запитів (81,2%), що свідчить про високий рівень впізнаваності бренду та сформовану лояльну аудиторію. Водночас низька частка небрендovаного трафіку (18,8%) вказує на обмеженість залучення нових споживачів через загальні пошукові запити.

На відміну від цього, мережа «РОСТ» орієнтується на розширення охоплення через небрендovані запити, що підтверджується 100% часткою такого трафіку, а також більшою кількістю ключових слів і індексованих сторінок. Це забезпечує ширше представлення у пошуковій видачі, проте не формує достатнього рівня брендovаного попиту.

Отже, цифрова стратегія «КЛАСС» є ефективною з точки зору утримання існуючої клієнтської бази, однак потребує посилення інструментів залучення нових споживачів.

Оцінка технічного стану веб-сайту показала наявність суттєвих резервів підвищення ефективності цифрової присутності мережі «КЛАСС». Зокрема, зафіксовано значну кількість технічних SEO-проблем, що негативно впливають на індексацію та ранжування сайту в пошукових системах.

Попри це, загальна продуктивність сайту «КЛАСС» за інтегральними показниками перевищує аналогічні характеристики конкурента, що свідчить про відносно якісну архітектуру ресурсу. Водночас критичним недоліком є недостатня оптимізація мобільної версії сайту, що є вагомим фактором ризику з огляду на домінування мобільного трафіку в сучасному ритейлі.

Додатково встановлено, що при відносно невеликій кількості зворотних посилань сайт «КЛАСС» має співставний рівень авторитетності домену з конкурентом, що свідчить про достатню якість наявного посилального профілю, але водночас вказує на потенціал його подальшого розвитку.

Аналіз присутності у соціальних мережах дає змогу зробити висновок про неоднорідність ефективності комунікаційної політики мережі «КЛАСС». Зокрема, у соціальній мережі Facebook підприємство демонструє значну перевагу за кількістю підписників, що свідчить про широку аудиторію та високий рівень охоплення.

Водночас у мережі Instagram спостерігається низький рівень залученості аудиторії, що свідчить про недостатню ефективність контент-стратегії та невідповідність публікацій очікуванням цільової аудиторії.

Позитивним аспектом є наявність і розвиток акаунту в TikTok, який відсутній у конкурента. Це формує потенційну конкурентну перевагу у сегменті молодшої аудиторії та відкриває можливості для органічного зростання охоплення без значних рекламних витрат.

Отже, комунікаційна стратегія «КЛАСС» потребує переорієнтації з кількісних показників на якісні, зокрема шляхом підвищення рівня взаємодії з аудиторією [86].

Дослідження динаміки пошукового попиту свідчить про наявність стабільного інтересу до бренду «КЛАСС», що сформувався протягом

тривалого періоду його функціонування на ринку. Високий рівень брендovаних запитів підтверджує сформовану лояльність споживачів та сильні позиції бренду в регіоні. Водночас нижчі показники загального пошукового попиту порівняно з конкурентом свідчать про обмежене охоплення нових сегментів ринку. Це є наслідком орієнтації на вже існуючу клієнтську базу та недостатнього використання інструментів цифрового маркетингу для розширення аудиторії.

Отже, результати веб-аналізу підтверджують, що цифрова маркетингова стратегія мережі «КЛАСС» характеризується високим рівнем бренд-лояльності та ефективністю утримання клієнтів, однак має обмежений потенціал залучення нових споживачів. Ключовими напрямками підвищення ефективності є розширення небрендovanого пошукового охоплення, оптимізація технічного стану сайту та підвищення якості контенту в соціальних мережах. Це є критично важливим в умовах скорочення локального ринку та зростання конкуренції, що вимагає активного використання цифрових каналів як інструменту стратегічного розвитку підприємства.

У сукупності ці фактори формують потенційні зони вразливості маркетингової системи підприємства, які в умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть трансформуватися у конкретні ризики – як стратегічного, так і операційного характеру. З огляду на це виникає необхідність систематизації та оцінювання маркетингових ризиків, що дозволить визначити рівень стійкості існуючої стратегії та обґрунтувати напрями її подальшої адаптації [61].

З метою систематизації та комплексного аналізу маркетингових ризиків, що впливають на ефективність функціонування мережі «КЛАСС» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, доцільно застосувати їх багатовимірну класифікацію. Такий підхід дає змогу структурувати ризики за ключовими ознаками, зокрема за джерелом виникнення, сферою впливу, рівнем прийняття управлінських рішень, характером наслідків, а також за

ступенем керованості та часовим горизонтом прояву. Це забезпечує більш глибоке розуміння природи ризиків, виявлення їх взаємозв'язків та визначення пріоритетних напрямів управління ними. Узагальнену класифікацію маркетингових ризиків наведено у додатку Ж.

Харківський регіон як об'єкт маркетингового аналізу характеризується дією фактора «прифронтового ризику», зумовленого географічною близькістю до зони бойових дій. Для регіональних мереж, зокрема «КЛАСС», структура ризиків суттєво відрізняється від загальнонаціональних трендів через екстремальну нестабільність споживчого трафіку, що визначається безпековою ситуацією та станом енергосистеми. На основі аналізу діяльності ТМ «КЛАСС» у 2024-2025 рр. систематизовано структуру маркетингових ризиків прифронтового ритейлу (рис. 2.2.1).

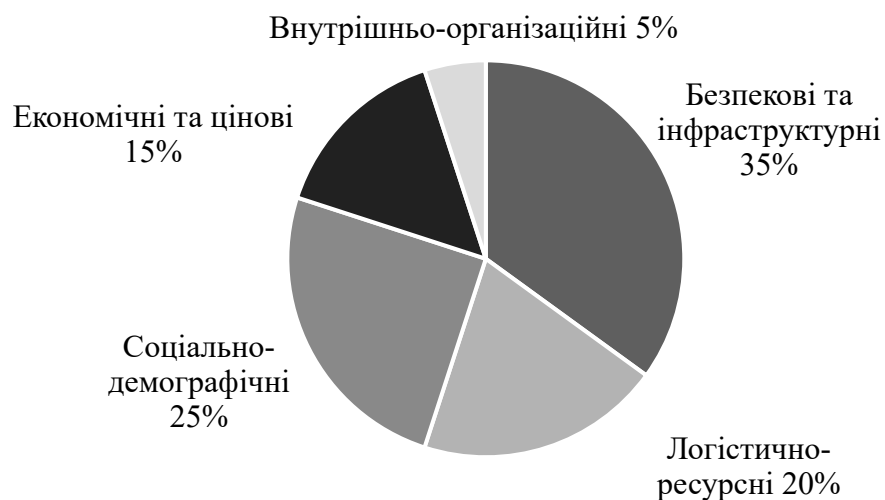


Рис. 2.2.1 Структура маркетингових ризиків торговельної мережі в прифронтовому регіоні, %

*Джерело: розроблено автором*

Адміністрування маркетингу в Харкові потребує забезпечення «надлишкової стійкості». Для мережі «КЛАСС» енергоавтономність та безпека торгових залів трансформуються з технічних характеристик у ключові атрибути бренду.

Найвищим маркетинговим ризиком у регіоні є порушення неформальної «соціальної угоди» між ритейлером та громадою. Споживач очікує від мережі

виконання функції «соціального патронату» (пункти незламності, доступ до зв'язку, безпечне середовище).

У таких умовах адміністрування зміщується з площини цінової конкуренції в площину конкуренції за довіру та колективну безпеку, що потребує впровадження специфічних КРІ для оцінки маркетингової резильєнтності.

Для проведення об'єктивної діагностики було залучено групу експертів, яким було запропоновано оцінити маркетингові ризики за 10-бальною шкалою (де 1 – мінімальний рівень, 10 – критичний рівень загрози). Оцінка проводилася за двома векторами: ймовірність настання (Р) та ступінь впливу на прибутковість і стабільність мережі (І).

З метою забезпечення репрезентативності та об'єктивності оцінок до експертного опитування було залучено 7 фахівців, відібраних за критеріями компетентності, практичного досвіду та незалежності суджень.

Склад експертної групи охоплює три категорії учасників:

I. Практики ритейлу – 3 особи, зокрема менеджери середньої та вищої ланки мережі “КЛАСС” з досвідом роботи не менше 5 років, які безпосередньо стикаються з операційними та маркетинговими ризиками у прифронтовому регіоні;

II. Галузеві експерти – 2 особи, а саме представник консалтингової структури та аналітик ринку продовольчого ритейлу Харківської області з практичним стажем від 5 років;

III. Науковці – 2 особи, викладачі та дослідники у сфері маркетингу та ризик-менеджменту закладів вищої освіти Харкова.

Узгодженість думок експертів перевірялася за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла (W). Розрахункове значення  $W = 0,74$  свідчить про достатньо високий рівень узгодженості, що підтверджує статистичну достовірність отриманих оцінок. Результати експертного оцінювання дають змогу ідентифікувати найбільш небезпечні «вузькі місця» в системі адміністрування маркетингової діяльності (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

## Експертна оцінка маркетингових ризиків мережі «КЛАСС»

Група ризиків	Ризик-фактор	Ймовірність (P), бали	Ступінь впливу (I), бали	Рівень ризику (R=P×I)
Зовнішні безпекові	Фізичне пошкодження торгових центрів	4	9	36
Інфраструктурні	Блекаути та тривала відсутність зв'язку	8	8	64
Логістичні	Дефіцит товарів через розрив ланцюгів	5	7	35
Демографічні	Відтік лояльної бази (міграція з Харкова)	7	8	56
Економічні	Падіння попиту на товари non-food сегменту	6	5	30
Внутрішні	Недостатня адаптивність мобільного додатку	3	4	12

*Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування*

Аналіз результатів показує, що найбільш критичним для мережі «КЛАСС» є інфраструктурний ризик (64 бали). Це зумовлено тим, що супермаркет великого формату критично залежить від стабільного холодопостачання та роботи IT-інфраструктури (касові сервери, термінали). Адміністрування цього ризику через інвестиції в енергонезалежність (генерація, Starlink) стає пріоритетним завданням маркетингового менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на показник доступності.

Демографічний ризик (56 балів) також посідає високу позицію. Для регіональної мережі втрата мешканців Харкова означає фізичне звуження ринку. Проте, як показує практика, цей ризик частково нівелюється за рахунок залучення ВПО та зміни асортиментної політики в бік товарів критичного попиту. Безпекові ризики (36 балів), попри їхню високу потенційну загрозу, мають нижчу ймовірність порівняно з щоденними операційними викликами, проте вони вимагають розробки чітких адміністративних регламентів (протоколи евакуації, робота персоналу під час повітряних тривог).

Отже, отримані експертні оцінки свідчать про зміщення фокусу адміністрування маркетингу з «боротьби за увагу» на «боротьбу за безперебійність», що є фундаментальною ознакою переходу до резильєнтно-орієнтованої моделі управління.

Для отримання комплексної оцінки стану торговельної мережі в умовах воєнної полікризи недостатньо аналізувати ризики окремо. Необхідно розрахувати інтегральний індекс маркетингової стійкості (IMR – Integral Marketing Resilience Index), який враховує не лише силу впливу ризику, а і його питому вагу (значущість) для життєдіяльності бізнесу.

Методика розрахунку базується на адитивній моделі зважування факторів за формулою (2.2.1):

$$IMR = \sum_{i=1}^n (W_i \times R_i) \quad (2.2.1)$$

де:  $W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ї групи ризиків (визначається експертним шляхом,  $\sum W_i = 1$ );

$R_i$  – нормований показник рівня ризику (на основі даних табл. 2.2.2, переведений у частки одиниці).

Чим вищим є значення IMR, тим вищою є загальна вразливість мережі та, відповідно, нижчою її маркетингова стійкість. Результати розрахунку для мережі «КЛАСС» представлено у таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Розрахунок інтегрального індексу маркетингової стійкості мережі  
«КЛАСС»

Група маркетингових ризиків	Питома вага (Wi)	Оцінка ризику (Ri, бали)	Зважена оцінка (Wi×Ri)
Інфраструктурно-енергетичні	0,35	8	2,8
Демографічні (міграційні)	0,25	7,5	1,88
Логістичні	0,2	6,5	1,3
Економічні (купівельна спроможність)	0,15	5	0,75
Внутрішньо-організаційні	0,05	4	0,2
Інтегральний індекс IMR	1	-	6,93

*Джерело: розроблено автором за даними експертного опитування*

Інтегральний показник на рівні 6,93 за 10-бальною шкалою свідчить про перебування мережі у зоні високого ризику. Це вимагає від адміністрації ТМ «КЛАСС» негайного переходу до активної фази адміністрування, спрямованої на компенсацію негативних факторів через розвиток внутрішніх ресурсів стійкості.

На основі проведеного комплексного аналізу маркетингового

середовища, ризиків, фінансових показників та конкурентних позицій ТМ «КЛАСС» у період 2020-2025 рр., нижче представлено синтезований SWOT-аналіз сучасного стану мережі (табл. 2.2.4). Цей аналіз дає змогу ідентифікувати внутрішні стратегічні ресурси та зовнішні виклики, що визначають вектор подальшого розвитку ритейлера в умовах воєнної економіки.

Синтез отриманих даних свідчить про те, що ТМ «КЛАСС» перебуває у стані «адаптивної трансформації». Попри екстремальні зовнішні умови, мережа змогла зберегти ядро своєї бізнес-моделі, спираючись на сильні сторони та нівелюючи критичні загрози за допомогою технологічних інновацій.

Таблиця 2.2.4

## Матриця SWOT-аналізу ТМ «КЛАСС»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Домінантне регіональне лідерство 2. Висока лояльність споживачів 3. Технологічна зрілість та автоматизація 4. Глибока диверсифікація асортименту 5. Операційна автономність	1. Критична географічна концентрація 2. Залежність від орендних моделей 3. Фінансова напруженість 4. Скорочення кадрового потенціалу
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Експансія у формат E-commerce 2. Розширення лінійки ВТМ 3. Оптимізація податкового навантаження	1. Перманентні безпекові ризики 2. Демографічна деградація 3. Макроекономічна нестабільність 4. Логістичні розриви

*Джерело: створено автором*

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що визначають стратегічне становище підприємства на регіональному ринку продовольчого ритейлу Харківської області. Отримані результати свідчать про наявність вагомих конкурентних переваг за умов одночасної дії суттєвих ризиків безпекового та макроекономічного характеру.

Ключовою конкурентною перевагою підприємства є домінантне регіональне лідерство, що базується на розвиненій інфраструктурі. Велика концентрація торгових площ забезпечує акумулювання значного споживчого потоку навіть в умовах скорочення місткості локального ринку.

Важливим нематеріальним активом виступає високий рівень споживчої лояльності, зумовлений ефектом так званого «локального патріотизму». Сприйняття бренду як невід’ємної складової міської економічної екосистеми сприяло швидкому відновленню фінансових показників у 2023-2025 рр., зокрема зростанню обсягів доходу до понад 3,5 млрд грн.

Підприємство демонструє високий рівень технологічної зрілості та автоматизації бізнес-процесів. Впровадження кас самообслуговування, цифрових інструментів управління та оптимізація операційних процесів забезпечили суттєве зростання продуктивності праці – з 2,68 млн грн до 7,93 млн грн на одного працівника. Це свідчить про ефективну адаптацію до умов дефіциту трудових ресурсів.

Додатковою конкурентною перевагою є глибока диверсифікація асортименту та наявність розвиненого власного виробництва. Така структура товарного портфеля забезпечує гнучкість реагування на трансформацію споживчого кошика та дає змогу підтримувати стабільний рівень маржинальності.

Окремо слід відзначити операційну автономність мережі: 100% забезпечення торгових об’єктів генераторами та системами супутникового зв’язку створює умови безперебійної роботи в періоди енергетичної нестабільності. У кризові періоди магазини фактично виконують функцію соціальних хабів, що додатково зміцнює позиції бренду.

Основним структурним обмеженням є критична географічна концентрація активів виключно в межах Харківського регіону. Така модель бізнесу формує максимальну залежність від локальних безпекових, демографічних і економічних чинників, що суттєво підвищує рівень стратегічного ризику.

Низька частка власних основних засобів в активах (3,3%) свідчить про високу залежність від орендних відносин. Це обмежує стратегічну гнучкість, підвищує чутливість до зміни умов оренди та знижує рівень контролю над ключовими ресурсами.

Фінансова напруженість проявляється у від'ємному значенні показника поточної платоспроможності (-600060 грн), що вказує на ризик виникнення касових розривів за умов нестабільної виручки або зростання витрат. Така ситуація потребує посилення політики управління оборотним капіталом [10, 88].

Додатковим обмеженням є скорочення кадрового потенціалу на 58,8% порівняно з 2021 роком. Попри зростання продуктивності праці, надмірне навантаження на персонал може негативно впливати на якість сервісу та ускладнювати подальше масштабування діяльності.

Серед ключових можливостей варто виділити розвиток напрямку e-commerce. Масштабування власної служби доставки та мобільного застосунку дає змогу розширити охоплення клієнтів, зокрема тих, які уникають відвідування великих торговельних центрів із міркувань безпеки.

Перспективним напрямом є розширення портфеля власних торгових марок (VTM). В умовах інфляційного тиску попит на більш доступні альтернативи зростає, що створює можливості для одночасного підвищення лояльності чутливих до цін споживачів та збереження контрольованої маржинальності.

Додатковий потенціал формує використання державних програм підтримки бізнесу в прифронтових регіонах. Податкові пільги та грантові інструменти можуть бути спрямовані на реновацію пошкоджених об'єктів, модернізацію обладнання та зміцнення фінансової стійкості.

Найсуттєвішою загрозою залишаються перманентні безпекові ризики, включаючи можливість повторних обстрілів і фізичного руйнування торговельної інфраструктури. Такий фактор створює високий рівень невизначеності та ускладнює довгострокове інвестиційне планування.

Негативний вплив має демографічна деградація регіону, пов'язана з міграційними процесами та скороченням чисельності населення. Зменшення місткості споживчого ринку об'єктивно обмежує потенціал зростання доходів.

Макроекономічна нестабільність, зокрема поєднання високої інфляції

та девальваційного тиску на національну валюту, знижує купівельну спроможність населення та підвищує собівартість імпортової продукції.

Окрему загрозу становлять логістичні розриви, пов'язані з руйнуванням транспортної або складської інфраструктури. Порушення ланцюгів постачання призведе до дефіциту асортименту та втрати частки ринку на користь національних мереж із більш диверсифікованою географією.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що ТМ «КЛАСС» успішно реалізує стратегію «технологічного опору». Головним викликом залишається висока концентрація ризиків у Харкові, що вимагає подальшої диверсифікації сервісів у цифрову площину для компенсації втрат фізичного трафіку. Стійке відновлення активів та зростання прибутку у 2025 році підтверджують ефективність антикризового управління, проте фінансова ліквідність потребує ретельного моніторингу для запобігання системним касовим розривам.

## РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ «КЛАСС»

### 3.1. Стратегічні рекомендації щодо адаптації маркетингового інструментарію до змін споживчої поведінки

Результати аналізу маркетингового середовища свідчать про принципову трансформацію умов функціонування підприємства. Традиційна модель зростання, орієнтована на агресивне нарощення частки ринку, масштабний іміджевий брендинг та довгострокові горизонти планування, виявилася недостатньою для забезпечення стратегічної стійкості у прифронтному ритейлі. Натомість сукупність зовнішніх шоків – безпекові ризики, демографічний відтік, інфраструктурна нестабільність та цінові обмеження – формує запит на принципово іншу модель: резильєнтно-орієнтовану маркетингову стратегію.

Порівняльний аналіз еволюції маркетингових моделей (табл. 3.1.1) демонструє чотири послідовні фази трансформації, остання з яких – резильєнтно-орієнтована модель – є цільовою для мережі «КЛАСС» у 2026 р.

Ключова відмінність цієї моделі від попередніх полягає у переосмисленні ролі маркетингу, він перестає бути виключно витратною частиною та перетворюється на стратегічний центр управління ризиками, що забезпечує операційну автономність та антикризову гнучкість.

Таблиця 3.1.1

Порівняльна характеристика маркетингових моделей для підприємств роздрібної торгівлі

Характеристика	Традиційна	Цифрова	Кризово-адаптивна	Резильєнтно-орієнтована
Основна логіка	Зростання частки ринку через агресивну експансію	Оптимізація конверсії через цифрові канали	Виживання в умовах шоку з мінімальними втратами	Антикризова стійкість, відновлення, зростання
Горизонт планування	3–5 років (довгостроковий)	1–2 роки (середньостроковий)	1–3 місяці (реактивний)	1–12 місяців (кварт. перегляд)

Кінець таблиці 3.1.1

Характеристика	Традиційна	Цифрова	Кризово-адаптивна	Резильєнтно-орієнтована
Пріоритет	Іміджевий брендинг, масова реклама	Конверсія, трафік, SEO/SEM	Цінова доступність, наявність товарів	Операційна автономність, цінова доступність, цифровізація
Ключові KPI	Частка ринку, ROI реклами	CPC, CTR, конверсія сайту	Виторг, on-shelf availability	IMR, NPS, LTV, відхилення KPI $\leq 10\%$
Контекст застосування	Стабільний ринок, довоєнний ритейл	Цифрова трансформація, COVID-19	Перші місяці кризи 2022 р.	Прифронтовий ритейл 2023–2026 рр.

*Джерело: розроблено автором*

Кількісне підтвердження описаних трансформацій дає пелюсткова діаграма пріоритетів (рис. 3.1.1), що унаочнює зміщення стратегічного акценту від традиційних іміджевих складових до операційної автономності та цифровізації.

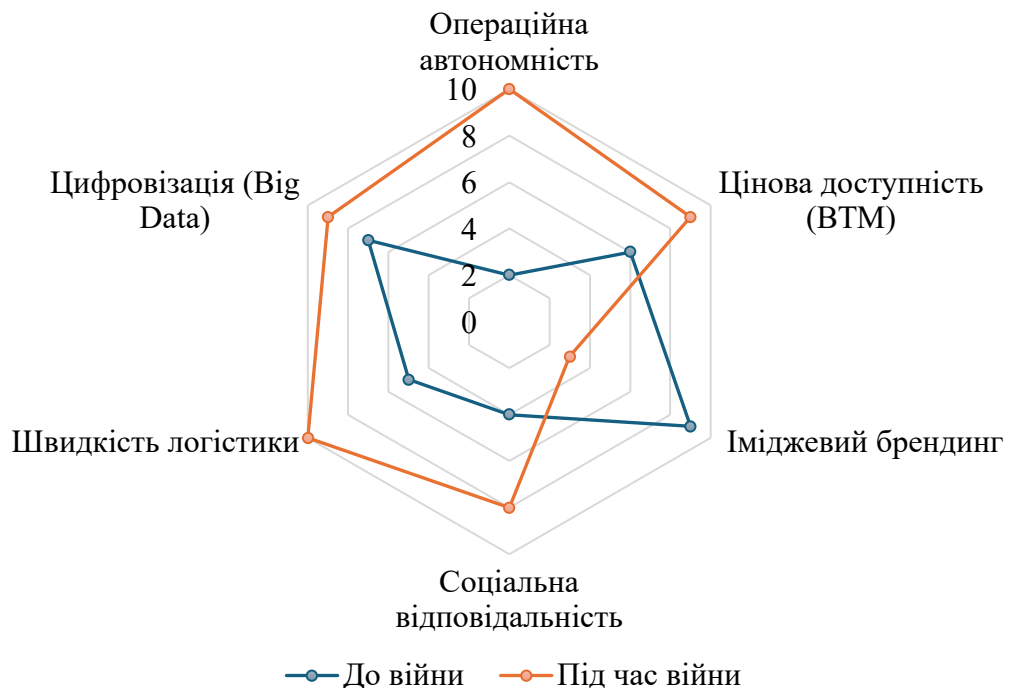


Рис. 3.1.1. Трансформація маркетингових пріоритетів ритейлу в умовах воєнної полікризи

*Джерело: розроблено автором*

Трансформація стратегічних пріоритетів під час переходу до

резильєнтно-орієнтованої моделі є значною. Операційна автономність підвищується з 2 до 10 балів за 10-бальною шкалою пріоритетності, стаючи абсолютним стратегічним пріоритетом.

Цінова доступність зростає з 6 до 9 балів – як відповідь на зниження купівельної спроможності населення та вимоги постанови КМУ №1236. Натомість іміджевий брендинг знижується з 9 до 3 балів: у прифронтовому контексті репутація формується не через рекламні кампанії, а через фактичну присутність та надійність мережі в момент кризи.

Обґрунтування резильєнтно-орієнтованої моделі вимагає не лише якісного опису стратегічних пріоритетів, а й кількісного підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів. Для цього розраховано прогнозовані значення ROMI за ключовими маркетинговими ініціативами. Результати зведено у таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Розрахунок прогнозованого ROMI за ключовими маркетинговими заходами ТМ «КЛАСС» на 2026 р.

Маркетинговий захід	Інвестиції на місяць, грн	Прогнозований приріст доходу, грн/міс.	Чистий ефект, грн/міс.	ROMI, %
SEO: усунення 138 сторінок без мета-опису	3000 (разові)	22100	19100	637%
Google Ads (небрендовані запити)	8500-17000 (при \$200-400/міс., курс 43 грн/дол.)	37500-54500	29000-37500	121-541%
ТікТок-контент (3-5 відео/тиж.)	5000 (зарплата SMM + реквізит)	17000-20000	12000-18000	240-300%
RFM-сегментація та CRM-персоналізація	15000 (налаштування + підтримка)	63000-87000	48000-72000	320-480%
<b>Загалом (щомісячний горизонт)</b>	<b>31500-40000</b>	<b>139600-183600</b>	<b>108100-146600</b>	<b>249-483%</b>

*Джерело: розроблено автором*

Найбільш ресурсоефективним заходом є SEO-оптимізація, що потребує мінімальних витрат (3000 грн разово) та забезпечує безпосередній ефект без

жодних рекламних витрат. Стратегічно значущою є програма CRM та RFM-сегментації: незважаючи на вищі витрати (15000 грн/міс.), вона забезпечує найбільший абсолютний ефект.

В умовах прифронтового ритейлу навіть найбільш виважена стратегія не може спиратися на єдиний детермінований прогноз. Саме тому запропонована резильєнтно-орієнтована модель передбачає три сценарії розвитку подій у 2026 р., умови активації яких безпосередньо пов'язані з тригерними показниками системи ризик-менеджменту: інтегральним індексом маркетингової стійкості (IMR) та відхиленням фактичних KPI від цільових (таблиця 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Сценарний аналіз реалізації маркетингової стратегії  
ТМ «КЛАСС» у 2026 р.

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Умови активації	Ескалація безпекової ситуації: IMR > 8, відхилення KPI > 20%	Поточний стан: IMR = 6,93, відхилення KPI ≤ 10%	Відновлення споживчого трафіку понад базовий рівень
Прогноз доходу 2026 р., млн грн	2800-3200	4022,18	4400-4800
Частка ринку Харківщини, %	12-15	20	22-25
NPS, балів	40-47	55	60-65
Частка онлайн-замовлень, %	2-3	5	7-10
Маркетингова реакція	Активація «песимістичного» протоколу: мінімізація промо-витрат, фокус на операційній безперервності	Реалізація повного комплексу рекомендацій	Розширення промо-активності, масштабування TikTok, Google Ads до \$600-800/міс.
Рентабельність, %	14-18	20	22-25

*Джерело: розроблено автором*

Базовий сценарій є цільовим орієнтиром і передбачає послідовну

реалізацію всіх рекомендацій. Перехід до песимістичного сценарію відбувається автоматично при зростанні IMR понад 8 балів або відхиленні КРІ понад 20%. Оптимістичний сценарій активується при відновленні споживчого трафіку понад базовий рівень – це сигнал для масштабування промо-активності та розширення цифрових каналів.

Отже, резильєнтно-орієнтована модель задає не лише новий набір маркетингових інструментів, а й принципово інші вимоги до архітектури стратегічного управління. Перехід від інтуїтивного реагування до системного планування в умовах перманентної невизначеності потребує відповідного аналітичного каркасу. Інструментом, що забезпечує такий каркас, є збалансована система показників (BSC), адаптована до специфіки прифронтового ритейлу: саме вона дає змогу перевести загальні стратегічні пріоритети у вимірювані цілі, розподілені між усіма рівнями управління мережею [23, 72].

Запропонована BSC для мережі «КЛАСС» є адаптованою версією класичної методології Каплана та Нортон, розробленої з урахуванням особливостей підприємства в умовах воєнного стану. На відміну від стандартної чотирьохперспективної моделі, запропонована система включає 6 перспектив: чотири класичні (фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку) та дві додаткові – «Цифровізація та інновації» і «Адаптивність та стійкість».

Введення перспективи «Цифровізація та інновації» зумовлено тим, що для ТМ «КЛАСС» цифрова трансформація є не просто стратегічним напрямом, а підтвердженим драйвером ефективності. Зростання продуктивності праці з 2,68 млн грн/особу (2021 р.) до 7,93 млн грн/особу (2025 р.) є прямим результатом впровадження кас самообслуговування та автоматизації. Дана перспектива відображає адаптацію маркетингового інструментарію до змін споживчої поведінки та шляхи використання технологій для забезпечення конкурентних переваг.

Перспектива «Адаптивність та стійкість» відображає унікальний

контекст функціонування мережі як суто регіонального гравця в прифронтовій зоні. Стандартні методи стратегічного контролінгу, розраховані на стабільне середовище з річним горизонтом планування та фіксованими KPI, є принципово недостатніми. Зафіксоване падіння частки ринку з 25% (2021 р.) до 11% (2022 р.) – найяскравіший аргумент на користь систематичної роботи зі стратегічними ризиками.

Повна карта стратегічних цілей ТМ «КЛАСС» за розширеною BSC наведена в додатку 3. Аналіз структури BSC засвідчує кілька ключових закономірностей.

По-перше, фінансова перспектива орієнтована не на агресивне зростання, а на структурне оздоровлення: досягнення рентабельності  $\geq 14\%$  та ліквідація касового розриву.

По-друге, клієнтська перспектива будується навколо двох взаємопосилюючих векторів – конвертації «харківського патріотизму» у вимірювану лояльність ( $NPS \geq 55$ ) та розширення цифрового каналу до частки онлайн-замовлень  $\geq 5\%$  [97].

По-третє, перспектива «Адаптивність та стійкість» виконує інтегруючу роль: її чотири цілі – сценарне планування, страхування активів, диверсифікація каналів і динамічний моніторинг KPI – пронизують усі інші перспективи та забезпечують операційну безперервність незалежно від зовнішніх шоків.

Досягнення цих цілей в умовах скорочення населення регіону та посилення конкуренції неможливе шляхом стандартних масових комунікацій. Натомість необхідна системна стратегія розширення та утримання клієнтської бази, що поєднує цифрову персоналізацію, управління лояльністю та соціальну відповідальність як конкурентну перевагу прифронтового ритейлера.

Формування стійкої клієнтської бази в умовах скорочення населення Харківщини (з 2658,5 тис. осіб у 2020 р. до близько 2 млн у 2025 р.) та зростання конкуренції вимагає переходу від стандартизованих програм

лояльності до персоналізованих маркетингових відносин. Існуюча програма «КЛАСна карта» є сильним стратегічним активом – вона забезпечує накопичення транзакційних даних, що є основою для впровадження RFM-сегментації.

RFM-підхід дає змогу розподілити клієнтську базу на функціональні сегменти: «чемпіони», «потенційні лояльні», «сплячі» та «відтікаючі». Для кожного сегмента формується окрема маркетингова тактика [82].

Цільове значення частки персоналізованих оферів –  $\geq 50\%$  від загального масиву маркетингових комунікацій. Це забезпечує зростання LTV клієнта мінімум на 15% протягом 12 місяців за рахунок підвищення релевантності пропозицій.

Одним із ключових конкурентних активів мережі є феномен «харківського патріотизму» – сприйняття ТМ «КЛАСС» як «своїї» мережі, що продовжувала працювати у найважчі місяці 2022 року. Цей нематеріальний актив забезпечив швидке відновлення доходів у 2023–2025 рр. до понад 3 млрд грн.

Завдання маркетингової стратегії – перетворити цей «патріотичний капітал» у вимірювану лояльність: NPS  $\geq 55$  (проти середнього по галузі 40–45) та частота повторних візитів  $\geq 3,5$  рази на місяць.

Цільове значення NPS  $\geq 55$  обрано на основі наступних орієнтирів: середнє значення NPS для продуктового ритейлу в країнах Центральної та Східної Європи становить 40–47 балів (Bain & Company Retail NPS Benchmarks, 2023); значення  $\geq 50$  класифікується як "відмінний" результат за шкалою Райхелда; цільовий рівень 55 балів встановлено з урахуванням ефекту "харківського патріотизму" як конкурентної переваги, що дозволяє перевищити галузевий орієнтир.

Цільова частота  $\geq 3,5$  відвідувань/місяць відповідає профілю "потенційно лояльного" клієнта у класичній RFM-моделі та базується на аналізі транзакційних даних програми "КЛАСна карта"

Ефективність RFM-підходу як інструменту управління лояльністю

визначається точністю розподілу клієнтської бази на функціональні сегменти та диференційованістю маркетингової відповіді на кожен із них.

Враховуючи скорочення населення Харківщини ТМ «КЛАСС» функціонує в умовах об'єктивного звуження ринку, де утримання кожного існуючого клієнта набуває стратегічного значення, порівнянного з залученням нового.

За орієнтовною оцінкою, структура клієнтської бази за RFM-критеріями та відповідні маркетингові тактики для кожного сегменту наведено у таблиці 3.1.4.

Таблиця 3.1.4

RFM-сегментація клієнтської бази ТМ «КЛАСС» та диференційовані маркетингові тактики.

RFM-сегмент	Частка клієнтської бази	Частота відвідувань (поточна), рази/міс.	Цільова маркетингова тактика	Очікуваний ефект
«Чемпіони»	15%	5-7	VIP-офери, персональні знижки на улюблені категорії, ранній доступ до акцій	Утримання LTV, NPS +5-7 балів
«Потенційно лояльні»	25%	2-4	Push-сповіщення із персоналізованими пропозиціями, бонусні балові акції	Зростання частоти до $\geq 3,5$ відвід./міс., LTV +10-12%
«Сплячі»	35%	0,5-1	Реактиваційні кампанії з акцентом на нові категорії та fresh-товари	Конверсія 20-25% у категорію «потенційно лояльних»
«Відтікаючі»	25%	< 0,5	Утримувальні офери (знижка 15-20% на першу повторну покупку)	Утримання 10-15% сегменту, зниження відтоку

*Джерело: розроблено автором*

Цільова частка персоналізованих оферів 50% від загального масиву

маркетингових комунікацій забезпечить зростання LTV клієнта мінімум на 15% протягом 12 місяців за рахунок підвищення релевантності пропозицій.

Для реалізації цього показника рекомендується налаштувати CRM-систему на автоматичну сегментацію клієнтів за RFM щонеділі, створити 4 шаблони персоналізованих push-сповіщень – окремо для кожного сегменту; встановити A/B-тестування торгових пропозицій з тижневим циклом оцінки відкритості та конверсії, призначити відповідального аналітика CRM - термін впровадження I квартал 2026 р. та вважати KPI досягнутим, якщо частка персоналізованих комунікацій досягла  $\geq 50\%$  і середня відкритість push-повідомлень більше 18%. При цьому для сегменту «чемпіонів» (15% бази) пріоритетом є не залучення, а недопущення міграції до конкурентів – у прифронтовому контексті саме цей сегмент формує ядро «харківського патріотизму» та основний потік повторних покупок.

Соціальна відповідальність є невід'ємним елементом клієнтської стратегії прифронтового ритейлера. Розвиток концепції «соціального хабу» передбачає: організацію пунктів безкоштовної гуманітарної допомоги для ВПО, підтримку ЗСУ через збірні акції, збереження «пунктів незламності» з генераторами та Starlink як публічної інфраструктури. Ці заходи не є прямими маркетинговими витратами – вони є інвестицією у репутаційну резильєнтність, яка у довгостроковій перспективі перетворюється на сталий клієнтський потік.

Важливим напрямом розширення клієнтської бази є залучення нової аудиторії через небрендований цифровий трафік. Розробка цільових посадкових сторінок за категорійними запитами – «доставка продуктів Харків», «акції супермаркет тижня», «свіжа випічка Харків» – дає змогу охопити потенційних покупців, які ще не є клієнтами мережі. Враховуючи, що частка небрендованого трафіку на сайті «КЛАСС» становить лише 18,8%, потенціал зростання є суттєвим.

Другою стратегічною віссю є формування конкурентоспроможної цінової та асортиментної пропозиції в умовах жорстких регуляторних

обмежень. Гранична торговельна надбавка у 10% кардинально звужує традиційні маржинальні можливості, тож відповідь мережі має бути системною і спиратися на структурну перебудову товарного портфеля, а не на точкові тактичні корективи.

Головним компенсаційним інструментом є розширення власних торгових марок. Цільові параметри: частка ВТМ в асортиментній матриці більше 18%, у загальному обороті більше 12%. За рахунок відсутності витрат на брендинг та проміжних ланцюгів постачання ВТМ забезпечує цінову перевагу 10–25% для покупця та вищу валову маржинальність для мережі порівняно з брендowanними аналогами.

BCG-оптимізація товарного портфеля передбачає систематичний перегляд асортиментної матриці за логікою портфельного аналізу. «Собаки» (низька частка у продажах, низький темп зростання попиту) підлягають виводу з асортименту, що вивільняє торгові площі та знижує логістичні витрати. «Зірки» (fresh-категорії, власне виробництво, органічні товари) потребують активних інвестицій. «Дійні корови» (базові продовольчі категорії) – стабільне управління з мінімізацією логістичних ризиків [22].

Необхідно сформувати аналітичну групу з комерційного директора, категорійного менеджера та Big Data аналітика, провести аналіз продажів за 12 місяців у розрізі SKU – розрахувати відносну частку та темп зростання, скласти реєстр "собак" та подати на затвердження директору до 01.04.2026, потім вивести "собак" зі щомісячними партіями, а вивільнені полиці передати категорії fresh та ВТМ, що дасть змогу збільшити SKU у лінійках "Best Price" та "Daily" на 15–20 позицій щоквартально.

Залучення регіональних виробників Харківщини є стратегічним заходом мінімізації логістичних ризиків. Скорочення відстані доставки знижує залежність від міжрегіональних маршрутів, прискорює оборотність запасів та формує позитивний образ «місцевого продукту» в умовах підвищеного регіонального патріотизму. Показник on-shelf availability більше 95% та щотижневий аудит викладки забезпечують операційну дисципліну управління

асортиментом.

### **3.2. Шляхи впровадження інноваційних рішень та цифровізації для підвищення стійкості маркетингової стратегії**

Реалізація стратегічних рекомендацій вимагає відповідної інфраструктури впровадження – технологічної, організаційної та аналітичної. Постає завдання деталізувати шляхи використання цифрових технологій, побудови ризик-менеджменту, розвитку SMM-каналів та формування адаптивної системи моніторингу стратегії. У сукупності ці чотири напрями утворюють виконавчий механізм Resilience-орієнтованої моделі маркетингу ТМ «КЛАСС».

Цифровізація є доведеним драйвером ефективності мережі «КЛАСС». Зростання продуктивності праці – прямий результат впровадження кас самообслуговування та автоматизації бізнес-процесів.

Водночас існуючий рівень цифровізації маркетингу залишається недостатньо реалізованим потенціалом: 293 технічні SEO-проблеми, конверсія мобільного застосунку нижче 3%, низький рівень залученості в Instagram (0,04% при нормі  $\geq 0,15\%$ ) – ці показники вказують на наявні резерви зростання.

Мобільний застосунок «КЛАСС» є центральним цифровим активом мережі та точкою інтеграції всіх цифрових сервісів. Стратегічна ціль – приріст MAU у 20% на рік через інтеграцію push-персоналізації на базі RFM-сегментів, розвиток функціоналу онлайн-замовлень із доставкою, впровадження геолокаційних сповіщень про акції в магазинах поряд із покупцем. Конверсія онлайн-замовлень як цільовий показник  $\geq 3\%$ .

CRM-система у поєднанні з предиктивною аналітикою утворює основу для переходу від реактивного маркетингу до проактивного управління клієнтськими відносинами. Ключові прикладні завдання: прогнозування попиту з точністю не менше 85%, що дає змогу мінімізувати наднормативні

запаси та дефіцит, виявлення латентного відтоку клієнтів за зниженням RFM-показників до моменту фізичного відходу покупця до конкурента, персоналізоване управління промо-бюджетами з максимізацією ROMI.

Розширення мережі кас самообслуговування є критичним з двох причин. По-перше, воно дає змогу підтримувати операційну ефективність в умовах хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів. По-друге, середній час обслуговування на касі менше 90 секунд безпосередньо впливає на якість клієнтського досвіду, особливо в умовах скорочення часу перебування у великому ТРЦ через безпекові міркування.

Порівняльний аналіз технічного стану цифрової присутності (додаток Е) демонструє переваги та вразливості ТМ «КЛАСС» відносно основного конкурента. Загальна технічна оцінка GTmetrix C (74%) є вищою порівняно з «РОСТ» (D, 64%), органічний місячний трафік – 76211 відвідувачів проти 31038. Водночас 293 SEO-проблеми потребують систематичного усунення як пріоритетний захід цифрового маркетингу.

Технологічний потенціал реалізується повною мірою лише за умови, що організаційна структура здатна оперативно реагувати на ризики, які цифровізація сама по собі не усуває: безпекові загрози, логістичні розриви, раптові зміни споживчої поведінки. Тому цифрова стратегія має бути підкріплена спеціалізованою організаційною моделлю ризик-менеджменту маркетингу, яка забезпечує системну роботу зі стратегічними і операційними ризиками на всіх рівнях управління мережею.

Управління маркетинговими ризиками у прифронтовому ритейлі потребує спеціалізованої організаційної структури, яка забезпечує одночасно централізований моніторинг та децентралізовану операційну реакцію. Пропонується трирівнева модель ризик-менеджменту маркетингу. Перший рівень – центр маркетингового ризик-менеджменту. Крос-функціональна група у складі маркетинг-директора, Big Data аналітика та директора з логістики. Ключове завдання – щоденний моніторинг IMR та ключових маркетингових показників, ідентифікація тригерів переходу між сценаріями.

Центр відповідає за актуальність стратегічних сценаріїв та своєчасність їх активації.

Другий рівень – децентралізоване операційне адміністрування. Директорам торгових центрів делегуються повноваження адаптивного ціноутворення у форс-мажорних ситуаціях (блекаути, обстріли, логістичні розриви). Це дає змогу скоротити час реакції з кількох годин до кількох хвилин, що є критичним у прифронтовому контексті.

Третій рівень – тригерна система реагування. Перелік заздалегідь визначених порогових значень для автоматичного переключення між сценаріями: ескалація безпекової ситуації активує «песимістичний сценарій» з відповідними маркетинговими протоколами, потім відновлення споживчого трафіку вище базового рівня, що передує активації «оптимістичного сценарію» з розширенням промо-активності. Регламентація охоплює алгоритми ціноутворення під час блекаутів, логістичні протоколи та процедури евакуації персоналу. Трирівнева модель ризик-менеджменту маркетингу задає внутрішній організаційний каркас, що дає змогу мережі «КЛАСС» функціонувати в режимі керованої невизначеності.

Однак стійкість бізнесу залежить не лише від внутрішньої готовності до ризиків, а й від здатності підтримувати присутність у зовнішньому інформаційному просторі та залучати нову аудиторію через цифрові канали. У цьому контексті SMM-стратегія та розширення цифрових каналів залучення набувають ролі не допоміжного інструменту, а самостійного напрямку стратегічного розвитку [52]. Результати порівняльного веб-аналізу сайтів ТМ «КЛАСС» та «РОСТ» (додаток Е) формують чітку картину конкурентних переваг та вразливостей у цифровому маркетингу. Запропонована SMM-стратегія та план розширення цифрових каналів систематизовані у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

## SMM-стратегія та цілі розвитку цифрових каналів ТМ «КЛАСС»

Канал	Поточний стан	Цільові дії	KPI
TikTok	4110 підписників. Конкурент «РОСТ» – відсутній у TikTok. Перевага у молодіжній аудиторії.	Ціль: 10000 підписників за 6 місяців. Контент: акції, рецепти, закулісне життя магазину. 3–5 публікацій/тиж.	+143% підписників за 6 міс.
Instagram	22587 підписників. Залученість 0,04% (норма $\geq 0,15\%$ ). Висока частота публікацій, низька якість.	Скорочення частоти публікацій на 30–40%. Перехід на Reels та інтерактивні Stories. Тематичні рубрики.	Рівень залученості $\geq 0,15\%$
Facebook	35995 підписників – перевага над «РОСТ» (1784). Велика лояльна аудиторія.	Підтримання активності. Таргетована реклама на ВПО та нових мешканців Харкова.	Охоплення +10%/квартал
YouTube	276 підписників, але 1915276 переглядів проти 414362 у «РОСТ» – краща якість контенту.	Збільшення кількості відео (59 vs 119 у «РОСТ»). Рецепти, огляди асортименту, корпоративні новини.	Перегляди +30%/рік
SEO	293 технічні SEO-проблеми. 138 сторінок без мета-опису. Мобільна версія не проходить PageSpeed.	Додавання мета-описів (безкоштовний захід, +5,8% CTR). Оптимізація мобільної версії. Цільові посадкові сторінки.	Небрендований трафік +30%
Google Ads	Небрендований трафік лише 18,8%. Поточні рекламні витрати – 0\$.	Тестова кампанія \$200–400/місяць на небрендовані запити: «доставка продуктів Харків», «акції супермаркет».	Небрендований трафік $\geq 30\%$

*Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31, 32, 68, 69, 70, 85, 89, 90, 92, 93, 95, 96]*

Пріоритетним безкоштовним заходом є усунення 138 сторінок без мета-опису. За оцінками фахівців, коректно заповнені мета-описи забезпечують приріст CTR (клікабельності) в органічній пошуковій видачі на 5,8% без жодних рекламних витрат. Це є найбільш ресурсоефективним SEO-заходом у короткостроковій перспективі. Водночас оптимізація мобільної версії сайту (поточний стан – не проходить Google PageSpeed) є стратегічно необхідною, оскільки переважна більшість покупок ресторанів та онлайн-замовлень здійснюється через мобільні пристрої.

Введення тестової кампанії Google Ads з бюджетом \$200–400 на місяць на небрендовані запити є обґрунтованим кроком для диверсифікації джерел трафіку. При поточній частці небрендованого трафіку лише 18,8% залучення

нових споживачів через загальні пошукові запити є стратегічно важливим для подолання залежності від вже існуючої лояльної аудиторії.

Реалізація стратегічних рекомендацій потребує чіткої організаційної структуризації у часі. Запропонована дорожня карта охоплює чотири квартали 2026 р. та систематизує всі заходи за напрямками – від цифрової трансформації до ризик-менеджменту та соціальних ініціатив (таблиця 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

## Дорожня карта впровадження маркетингової стратегії

ТМ «КЛАСС» у 2026 р.

Захід	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV
<b>SEO та цифрова присутність</b>	Усунення 138 сторінок без мета-опису (+5,8% CTR). Аудит 293 технічних помилок	Оптимізація мобільної версії (PageSpeed). Запуск цільових посадкових сторінок	Моніторинг небрендованого трафіку. Коригування ключових запитів	Оцінка результатів: небрендований трафік $\geq 30\%$ .
<b>Google Ads</b>	Розробка рекламних кампаній. Визначення цільових запитів	Запуск тестової кампанії \$200/міс. («доставка продуктів Харків», «акції супермаркет»)	Масштабування до \$300-400/міс. за позитивного ROMI	Оцінка ROMI, коригування бюджету
<b>SMM: TikTok, Instagram, Facebook</b>	Розробка контент-плану. Перехід Instagram на Reels та Stories. Скорочення частоти публікацій на 30%	TikTok: досягнення 6000 підписників. Таргет на ВПО у Facebook	TikTok: 10000 підписників. Instagram: залученість $\geq 0,15\%$	Оцінка ER всіх каналів. Коригування контент-стратегії на 2027 р.
<b>CRM та RFM-сегментація</b>	Налаштування CRM-системи. Первинна RFM-сегментація клієнтської бази «КЛАСна карта»	Запуск персоналізованих push-пропозицій. Частка персоналізованих оферів $\geq 30\%$	Предиктивна аналітика: точність прогнозу попиту $\geq 85\%$ . Частка оферів $\geq 50\%$	LTV +15%. Оцінка реактиваційних кампаній для «сплячих» клієнтів

Кінець таблиці 3.2.2

Захід	Квартал I	Квартал II	Квартал III	Квартал IV
<b>Мобільний застосунок</b>	Інтеграція RFM-сегментів у push-персоналізацію застосунку	Запуск геолокаційних сповіщень. Розвиток онлайн-замовлень	Конверсія онлайн-замовлень $\geq 3\%$ . MAU +10%	MAU +20%. Оцінка онлайн-частки доходу ( $\geq 5\%$ ).
<b>Асортимент: ВТМ та BCG</b>	BCG-аналіз асортиментної матриці. Виявлення «собак» для виводу	Вивід «собак». Збільшення частки ВТМ до 12%	Залучення нових регіональних постачальників Харківщини	ВТМ $\geq 18\%$ асортименту. On-shelf availability $\geq 95\%$
<b>Ризик-менеджмент та страхування</b>	Формування центру ризик-менеджменту. Визначення тригерних порогів	Укладення договорів страхування активів. Мета: $\geq 70\%$ від цільового рівня	Перший щоквартальний перегляд КРІ та сценаріїв. Страхування $\geq 80\%$	Страхування $\geq 90\%$ активів. Другий перегляд КРІ
<b>Соціальний хаб та репутація</b>	Розробка комунікаційної стратегії «соціальної відповідальності»	Медіа-кампанії з підтримки ВПО та ЗСУ. Просування «пунктів незламності»	NPS +3-5 балів. Моніторинг тональності відгуків	NPS $\geq 55$ . Оцінка медіа-присутності

*Джерело: розроблено автором*

Логіка послідовності дорожньої карти визначається принципом «від швидкого результату до системного ефекту». У першому кварталі пріоритет надається безкоштовним або мінімально витратним заходам із швидкою окупністю (SEO-виправлення, ініціалізація CRM), а також закладається організаційна основа ризик-менеджменту. У другому кварталі запускаються платні цифрові канали (Google Ads) та масштабуються SMM-ініціативи. Третій квартал орієнтований на досягнення проміжних КРІ та переведення тактичних ініціатив у системний режим (предиктивна аналітика, BCG-оптимізація). Четвертий квартал – підсумковий: оцінка результатів, щоквартальний перегляд КРІ та сценаріїв, формування бюджету та плану на 2027 р.

Загальний обсяг маркетингових інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів зведено у таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

## Бюджет впровадження маркетингової стратегії ТМ «КЛАСС» у 2026 р.

Напрямок	Квартал I, тис. грн	Квартал II, тис. грн	Квартали III-IV, тис. грн	Загалом за рік, тис. грн
SEO-оптимізація (виправлення, мета-описи)	3,0	5,0	4,0	12,0
Google Ads	0	8,6-17,2	25,8-51,6	34,4-68,8
SMM (TikTok, Instagram): контент, таргет	5,0	10,0	25,0	40,0
CRM та RFM-аналітика (налаштування, підтримка)	15,0	15,0	30,0	60,0
Розвиток мобільного застосунку	20,0	20,0	40,0	80,0
Страховання активів (внески)	30,0	30,0	60,0	120,0
Репутаційні та соціальні ініціативи	10,0	15,0	25,0	50,0
<b>ЗАГАЛОМ</b>	<b>83,0</b>	<b>103,6-120,2</b>	<b>209,8-235,6</b>	<b>396,4- 438,8</b>
Частка у прогнозованому доході 2026 р. (4 022,18 млн грн), %				0,99- 1,09%
Частка у чистому прибутку 2025 р. (89,57 млн грн), %				4,4-4,9%

*Джерело: розраховано автором*

Загальний річний бюджет маркетингових інвестицій становить 396-439 тис. грн, що складає менш як 1,1% від прогнозованого доходу 2026 р. та близько 4,7% від чистого прибутку 2025 р. Такий обсяг витрат є принципово прийнятним у межах поточного фінансового потенціалу мережі (рентабельність 20,2%, чистий прибуток 89,57 млн грн). Ключовою перевагою запропонованого бюджету є його концентрація на заходах із документально підтвердженим або розрахованим ROMI: сукупний прогнозний ROMI усього пакету заходів становить 249-483%, що підтверджує економічну обґрунтованість кожної статті витрат. Організаційна реалізація дорожньої карти потребує чіткого розподілу відповідальності між учасниками – відповідно до запропонованої тривірневої моделі ризик-менеджменту

маркетингу. Для забезпечення управлінської прозорості використано модифіковану ВУІК-матрицю (В – відповідальний виконавець, У – узгоджує, І – інформується, К – консультується), яка охоплює чотири ключові ролі: маркетинг-директор (центр ризик-менеджменту), Big Data аналітик, директор з логістики та директори торгових центрів (децентралізований операційний рівень) (таблиця 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Матриця відповідальності виконавців (ВУІК) за заходами дорожньої карти ТМ «КЛАСС»

Захід / Напрямок	Маркетинг-директор	Big Data аналітик	Директор з логістики	Директори торгових центрів
SEO-оптимізація та Google Ads	В	У	І	І
SMM-стратегія та контент	В	І	І	У
CRM, RFM-сегментація, предиктивна аналітика	У	В	І	І
Розвиток мобільного застосунку та онлайн-замовлень	В	У	У	К
BCG-оптимізація асортименту та ВТМ	У	К	В	У
Ризик-менеджмент та тригерна система	В	У	У	В
Страхування активів	В	І	У	І
Соціальний хаб та репутаційні ініціативи	В	І	І	В
Щоквартальний перегляд КРІ та сценаріїв	В	У	У	К

*Джерело: розроблено автором*

Наведена матриця відповідальності забезпечує інституційну реалізованість запропонованих заходів. Зокрема, маркетинг-директор виступає відповідальним виконавцем за більшістю напрямів, що відповідає його ролі керівника центру маркетингового ризик-менеджменту. Директорам торгових центрів делеговані повноваження відповідальності за ризик-менеджмент на операційному рівні та за репутаційні ініціативи на рівні

конкретних об'єктів – що є ключовою відмінністю децентралізованого підходу і дозволяє скорочувати час реакції на форс-мажорні ситуації.

Комплекс заходів цифрової трансформації, ризик-менеджменту та SMM-стратегії формує повноцінну систему стратегічних дій. Однак ефективність будь-якої стратегії визначається не лише якістю її розробки, а й дієвістю механізмів контролю виконання. В умовах прифронтового ритейлу, де зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж традиційний річний цикл стратегічного планування, стандартні підходи до моніторингу є принципово недостатніми. Тому завершальним елементом запропонованої архітектури є адаптивна система оцінювання та моніторингу стратегії, здатна реагувати на зміни у режимі реального часу.

Пропонується адаптивна система оцінювання маркетингової стратегії, що базується на трьох рівнях часового горизонту: короткостроковому (1–3 місяці), середньостроковому (6–12 місяців) та умовно довгостроковому (1–2 роки).

Система KPI (додаток И) охоплює 31 показник за 6 перспективами BSC, що поєднують запізнюючі індикатори (фінансові результати, частка ринку) та випереджаючі (NPS, on-shelf availability, MAU застосування). Щоквартальне коригування цільових значень KPI за результатами перегляду сценаріїв є принципово новою рисою запропонованої системи, відсутньою у стандартному BSC.

Репутаційний моніторинг є окремим компонентом системи оцінювання, що передбачає постійне відстеження тональності відгуків у соціальних мережах, динаміки згадок бренду у медіапросторі та реакції аудиторії на кризові події. Цей вид моніторингу є особливо важливим для прифронтового ритейлера: у соціальному контексті воєнного стану репутація формується набагато швидше та потребує оперативної реакції. Страхування активів є невід'ємним елементом адаптивної системи. Для мережі, один із об'єктів якої отримав пряме влучання у 2022 році, страховий захист є не бухгалтерською формальністю, а реальним інструментом забезпечення операційної

безперервності та фінансової стійкості.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії мережі «КЛАСС» є взаємопов'язаними та утворюють цілісну систему заходів, спрямованих на трансформацію від моделі зростання до резильєнтно-орієнтованої стратегії. Таблиця 3.2.5 містить зведену оцінку очікуваного ефекту за ключовими напрямками з прив'язкою до цілей BSC та кількісних KPI.

Таблиця 3.2.5

Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТМ «КЛАСС»

Напрямок	Ключові заходи	Цільовий KPI	Очікуваний ефект
Цифровізація	RFM-сегментація, CRM, предиктивна аналітика, BI-система	LTV +15%, конверсія $\geq 3\%$	Зростання частки онлайн до $\geq 5\%$ доходу; точність прогнозу попиту $\geq 85\%$
Лояльність клієнтів	Персоналізовані офери, перехід від дисконту до RFM, NPS-моніторинг	NPS $\geq 55$ , повторні візити $\geq 3,5$ /міс.	Відновлення частки ринку до 20%+; зміцнення ефекту «харківського патріотизму»
Ризик-менеджмент	Тригерна система, 3 сценарії, щоквартальний перегляд KPI, страхування активів $\geq 90\%$	IMR зниження, відхилення KPI $\leq 10\%$	Операційна безперервність; мінімізація часу реакції на зміну безпекової ситуації
SEO/SMM	Мета-описи (138 сторінок), TikTok масштабування, Google Ads \$200–400/міс.	Небрендований трафік +30%	Залучення нових споживачів; зниження залежності від брендovаних запитів (81,2% $\rightarrow$ 65%)
Асортимент / Ціна	BTM $\geq 18\%$ асортименту, BCG-оптимізація, регіональні постачальники Харківщини	Рентабельність $\geq 14\%$ , BTM $\geq 18\%$ обороту	Компенсація цінових обмежень КМУ №1236; зниження логістичних ризиків через локальних постачальників
Соціальна відповідальність	«Соціальний хаб» для ВПО, підтримка ЗСУ, гуманітарні ініціативи, «пункти незламності»	NPS +5–10 балів, медіа-присутність	Репутаційна резильєнтність; зміцнення статусу соціально відповідального ритейлера регіону

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованих заходів у 2026 р. дозволить мережі «КЛАСС»

відновити частку ринку до рівня 20% Харківського регіону, досягти стелі доходу в 4,022 млрд грн, підвищити NPS до  $\geq 55$  балів як підтвердження конвертації «харківського патріотизму» у вимірювану лояльність, вийти на частку онлайн-замовлень  $\geq 5\%$  від загального доходу; знизити відхилення фактичних КРІ від цільових до  $\leq 10\%$  через динамічний моніторинг та сценарне планування.

Принципова цінність запропонованої резильєнтно-орієнтованої моделі полягає у тому, що вона забезпечує не лише антикризову витривалість, але й відновне зростання.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства ритейлу на прикладі мережі «КЛАСС» було отримано такі висновки.

За результатами визначення сутнісних характеристик маркетингової стратегії як чинника конкурентоспроможності підприємства встановлено, що у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття. Критичний аналіз 20 наукових дефініцій поняття «маркетингова стратегія» за одинадцятьма критеріями державного стандарту термінологічної роботи (ДСТУ 3966:2009) засвідчив, що кожне з розглянутих визначень акцентує лише на окремих аспектах стратегування та жодне не охоплює сукупність вимог, що висуваються до сучасного ритейлу. Із застосуванням методу SAST на основі декомпозиції, групування та позиціонування ключових припущень сформульовано авторське визначення, яке поєднує науково-методичний, динамічний та результативний виміри маркетингової стратегії і відповідає специфіці підприємства роздрібною торгівлі.

У межах дослідження методичних підходів до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії було систематизовано восьмиетапний алгоритм стратегічного маркетингового планування для ритейлу. Визначено, що для ефективною діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств ритейлу доцільним є комплексне застосування шести аналітичних методів: PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера, SWOT-аналізу, конкурентного бенчмаркінгу, RFM-аналізу та Customer Journey Map. Для структурування стратегічного вибору найбільш релевантними є матричні методи: матриця Ансоффа, матриця BCG, матриця GE/McKinsey та сценарне планування. Система оцінювання ефективності маркетингової стратегії має поєднувати кількісні показники (ROMI, частка ринку, середній чек, конверсія, LTV, NPS) та якісні методи (маркетинговий

аудит, BSC), збалансовуючи випереджаючі та запізнюючі індикатори.

Аналіз сучасного стану маркетингового середовища мережі "КЛАСС" було реалізовано за допомогою PEST-аналізу, конкурентного бенчмаркінгу та аналізу ринкових часток. Встановлено, що у 2020–2021 рр. мережа утримувала 25–28% ринку Харківщини, а у 2022 р. під впливом бойових дій частка скоротилася до 11,19%. Мережа «КЛАСС» зберігає стратегічне лідерство за шириною асортименту (>90 тис. SKU), рівнем цифровізації та розвиненістю власного виробництва. Зафіксовано, що ключовими перевагами є технологічна зрілість (зростання продуктивності праці з 2,68 до 7,93 млн грн/особу), "харківський патріотизм" споживачів та операційна автономність (генератори та Starlink на всіх об'єктах).

За результатами оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії та аналізу ризиків виявлено суттєві дисбаланси. Рентабельність у 2025 р. досягла 20,2%, чистий прибуток – рекордних 89,57 млн грн. Водночас від'ємне значення поточної платоспроможності (–600 060 грн) свідчить про ризик касових розривів. Веб-аналіз виявив домінування брендovanого трафіку (81,2%) при слабкому залученні нових сегментів. Інтегральний індекс маркетингової стійкості  $IMR = 6,93$  підтверджує перебування мережі у зоні високого ризику; найбільш критичними є інфраструктурно-енергетичний (64 бали) та демографічний (56 балів) ризику.

Визначення стратегічних рекомендацій щодо адаптації маркетингового інструментарію виконано шляхом розробки резильєнтно-орієнтованої моделі маркетингової стратегії за шістьма напрямками: RFM-сегментація клієнтської бази та перехід до персоналізованих оферів ( $\geq 50\%$  комунікацій) з цільовим  $NPS \geq 55$ ; цінова та асортиментна стратегія – розширення ВТМ до  $\geq 18\%$  асортименту та BCG-оптимізація портфеля; SMM-стратегія – масштабування TikTok до 10 000 підписників за 6 місяців, підвищення залученості Instagram до  $\geq 0,15\%$ , запуск Google Ads (\$200–400/міс.); концепція "соціального хабу" як інструмент репутаційної резильєнтності. Прогнозований сукупний ROMІ заходів складає 249–483%, що підтверджує економічну обґрунтованість

рекомендацій.

Розробку шляхів впровадження інноваційних рішень та цифровізації реалізовано через: чотириквартальну дорожню карту з конкретними заходами, KPI та виконавцями; трирівневу модель ризик-менеджменту маркетингу з центром моніторингу IMR, децентралізованим операційним рівнем та тригерною системою переходу між сценаріями; розширену BSC з 6 перспектив з 31 KPI; систему адаптивного оцінювання з динамічними KPI та щоквартальним переглядом цільових значень. Загальний бюджет упровадження складає 396–439 тис. грн/рік (менш як 1,1% прогнозного доходу 2026 р.), що є фінансово прийнятним за поточного рівня рентабельності мережі.

Принципова цінність запропонованої резильєнтно-орієнтованої моделі полягає в тому, що вона трансформує маркетинг мережі «КЛАСС» зі статусу операційних витрат у стратегічний актив, що забезпечує не лише антикризову витривалість, але й відновне зростання у довгостроковій перспективі. Розроблена модель може бути адаптована для інших регіональних підприємств ритейлу, що функціонують в умовах підвищеної нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства. Бібліотека УДАУ.  
URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/5c7a8bd2-592a-4745-91ff-1a586201aa3d/content> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Аналіз п'яти сил Портера. 2025. URL:  
[https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5\\_syl\\_Portera](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera) (дата звернення: 23.03.2026).
3. Бабух І. Б. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. DOI:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21>
4. Багорка М. О., Білоткач І. А. Swot-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Агросвіт. 2012. № 6. С. 17–23.
5. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
6. Балабанова Л. В., Холод І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
7. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35-19>
8. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
9. Бучнів М. М., Сучков І. О., Пічкур С. В. Вплив глобалізації на маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 15–20.

10. Варналій З. С., Мехед А. Б. Загрози фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва України та шляхи їх запобігання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. Вип. 4. С. 13–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2022\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2022_4_3) (дата звернення: 23.03.2026).
11. Вергелес В. М., Баюра Д. О. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. Вип. 1. С. 14–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2024\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2024_1_4) (дата звернення: 23.03.2026).
12. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 84–90.
13. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
14. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії. О. В. Ляхта. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2. С. 152–156.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
16. Головне управління статистики у Харківській області : офіційний сайт. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).
17. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Практикум з маркетингу. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 208 с.
18. Добровольська О. В. Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 18. С. 23–27.
19. ДСТУ 3966:2009. Термінологічна робота. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 32 с.

20. Єлісеєв В. С. Управління підприємством торгівлі в умовах воєнного стану : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент. Київ : ДТЕУ, 2025. 248 с.
21. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування : монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
22. Застосування матриці Boston Consulting Group в процесі модифікації товарної номенклатури. Studfile. 2019. URL: <https://studfile.net/preview/5118268/page:4/> (дата звернення: 17.04.2026).
23. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впроваджується. Finacademy. 2023. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата звернення: 17.04.2026).
24. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. 2014. № 10/1. Т. 22. С. 123–131.
25. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії. Матриця Ансоффа. URL: <https://buklib.net/books/25143/> (дата звернення: 23.03.2026).
26. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків, 2010. 279 с.
27. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165–172.
28. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В., Чміль Г. Л. Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-13>
29. КЛАСС : канал на YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCcUw3jMWjz-g3Y81NcWL3Dg> (дата звернення: 25.03.2026).

30. КЛАСС : сторінка в Instagram. URL: [https://www.instagram.com/market\\_klass/](https://www.instagram.com/market_klass/) (дата звернення: 25.03.2026).
31. КЛАСС : сторінка в TikTok. URL: <https://www.tiktok.com/@supermarket.klass> (дата звернення: 25.03.2026).
32. КЛАСС : сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/klass.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
33. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9. С. 156–165. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54D11knlfgQu5BCrEue.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
34. Колаборація антикризових заходів підприємства. І. В. Заблудська. Прометей. 2008. Вип. 3 (27). С. 146–150.
35. Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навч.-довід. вид. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 288 с.
36. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 240 с.
37. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
38. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 152 с.
39. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
40. Мазур О. В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 138–144.
41. Максимова Т. С., Жданова О. В., Івченко Є. А. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на

- українських підприємствах в умовах кризи. Маркетинг в Україні. 2009. № 6. С. 24.
42. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
43. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 102 с.
44. Мережа супермаркетів «КЛАС» : офіційний сайт. URL: <https://klassmarket.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
45. Методика BSC: стратегія і KPI через 4 ключові перспективи. Productlab. URL: <https://productlab.ru/blog/bsc-strategiya-kpi-4-perspektivy> (дата звернення: 17.04.2026).
46. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для малих підприємств. Економіка і суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5231/5174/> (дата звернення: 23.03.2026).
47. Модель GE / McKinsey. URL: [https://stud.com.ua/34997/menedzhment/model\\_mckinsey](https://stud.com.ua/34997/menedzhment/model_mckinsey) (дата звернення: 23.03.2026).
48. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/92.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
49. Ніколайчук О. М. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 111–118.
50. Окландер М. А. Маркетингові стратегії виживання та зростання малого та середнього бізнесу під час війни в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. Т. 15, № 1. С. 12–25.
51. Опендатабот : сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).

52. Основні KPI SMM. Marketing Office. URL: <https://marketingoffice.in.ua/kpi-v-smm/> (дата звернення: 17.04.2026).
53. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Восторг». URL: <https://vostorg.ua/> (дата звернення: 20.03.2026).
54. Офіційний сайт мережі супермаркетів «РОСТ». URL: <https://rost.ua/> (дата звернення: 20.03.2026).
55. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Чудо Маркет». URL: <https://chudo-market.ua/> (дата звернення: 21.03.2026).
56. Оцінка рівня якості продукції як стратегічний імператив діяльності підприємства. Т. Л. Товста. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 2 (12). С. 109–113.
57. Пасічник І. Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. Управління розвитком. 2015. № 4. С. 71–75.
58. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 груд. 2022 р. № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22> (дата звернення: 18.03.2026).
59. Петровська С. В. PESTLE-аналіз як інструмент розвитку та обмежень у ринкових відносинах. Геральд економіки, права та екології. 2024. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/539> (дата звернення: 23.03.2026).
60. Поливода А. Д. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Електронний архів Тернопільського національного технічного університету. 2023. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41745/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Polyvoda\\_A-Benchmarking\\_as\\_a\\_strategic\\_100-101.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41745/2/KhI_VNPK_2023_Polyvoda_A-Benchmarking_as_a_strategic_100-101.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).

61. Пономаренко Т. В. Ризик-орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту : дис. ... д-ра філос. : 292 Міжнародні економічні відносини. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2024. 238 с.
62. Портер М. Загальні конкурентні. URL: <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення: 23.03.2026).
63. Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 2. С. 108–114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2023\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2023_2_15) (дата звернення: 23.03.2026).
64. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Л. І. Ковчуга. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2 (52). С. 124–133.
65. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03 берез. 2022 р. № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20> (дата звернення: 18.03.2026).
66. Про заходи щодо стабілізації цін на товари, що мають істотну соціальну значущість, товари протиепідемічного призначення : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квіт. 2020 р. № 341 (із змінами від 2022 р. за № 1236). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2020-%D0%BF> (дата звернення: 18.03.2026).
67. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 18.03.2026).

68. Рост : канал на YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCIMpco5hQLkR6-VTхо4tTsA> (дата звернення: 25.03.2026).
69. Рост : сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/supermarketrost/> (дата звернення: 25.03.2026).
70. Рост : сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/rostsUPERMARKET1> (дата звернення: 25.03.2026).
71. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2020. 347 с.
72. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Brainrain. 2025. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/balanced-scorecard/> (дата звернення: 17.04.2026).
73. Система маркетингу підприємства та напрямки підвищення її ефективності. URL: <https://smekni.com/a/141380/sistema-marketingu-rpdprimstva-tanapryamki-pdvishchennya-efektivnost/> (дата звернення: 05.04.2026).
74. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. Київ : МАУП, 2007. 495 с.
75. Стренковська А. В. Етапи оцінювання ефективності маркетингової діяльності. МДТ ОПУ. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/download/296/191> (дата звернення: 23.03.2026).
76. Сценарне планування як інструмент стратегічного розвитку. Проектне управління стратегією сталого розвитку. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/47001/1/2016%20плеч.%209МД%20Моно%20ОУП> (дата звернення: 23.03.2026).
77. Хряпіна І. С. Класифікація витрат на маркетингові комунікації підприємств-виробників споживчих товарів. Економіка розвитку. 2006. № 4 (40). С. 75–78.

78. Чукурна О. П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 110. С. 549–555.
79. Чухрай Н. І., Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. Збірник вправ. Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1999. 244 с.
80. Шамрик А. В. Матриця Бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. Електронний архів Тернопільського національного технічного університету. 2011. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf\\_2011v2\\_Shamrik\\_A-Matrytsia\\_Bostonskoi\\_konsaltnhovoiv\\_195.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf_2011v2_Shamrik_A-Matrytsia_Bostonskoi_konsaltnhovoiv_195.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
81. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
82. Що таке RFM-аналіз: визначення та способи застосування. eSputnik. 2024. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/rfm-analiz-sho-ce-ta-yak-jogo-zastosovuvati> (дата звернення: 17.04.2026).
83. Юлегіна І. В. Класифікація стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка розвитку. 2010. № 2 (54). С. 59–63.
84. Як розробити КРІ з використанням BSC? І. Тарасова. Київ, 2024. URL: <https://tarasova.com.ua/blog-uk/yak-rozrobyty-kpiz-vykorystannyam-bsc/> (дата звернення: 17.04.2026).
85. Ahrefs : офіційний сайт. URL: <https://ahrefs.com/uk> (дата звернення: 25.03.2026).
86. Alexander B., Cano M. B. Store of the future: Towards a (re)staged and (re)conceptualised retail store environmental experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2020.
87. Berman B., Evans J. R. *Retail Management: A Strategic Approach*. Pearson, 2022.
88. Farenjuk Y. Marketing Strategy Optimization in FMCG Market. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

- Економіка. 2022. Вип. 2. С. 49–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2022\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2022_2_8) (дата звернення: 23.03.2026).
89. Google Trends : офіційний сайт. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/> (дата звернення: 25.03.2026).
90. GTmetrix : офіційний сайт. URL: <https://gtmetrix.com/> (дата звернення: 25.03.2026).
91. Guha S., Harrigan P., Soutar G. Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2018. Vol. 30 (3). Pp. 193–214. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628>
92. Majestic : офіційний сайт. URL: <https://majestic.com/> (дата звернення: 25.03.2026).
93. Neil Patel AI Keyword Overview : офіційний сайт. URL: <https://app.neilpatel.com/en/ai-keyword-overview> (дата звернення: 25.03.2026).
94. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86 (1). Pp. 78–93.
95. Similarweb Shopper : офіційний сайт. URL: <https://shopper.similarweb.com/home> (дата звернення: 25.03.2026).
96. SocialBlade : офіційний сайт. URL: <https://socialblade.com/> (дата звернення: 25.03.2026).
97. What is Net Promoter Score (NPS)? IBM. 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/net-promoter-score> (дата звернення: 17.04.2026).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А

## Вербальний аналіз визначень «маркетингова стратегія»

№	Автор	Визначення поняття «маркетингова стратегія»	Переваги	Недоліки
1.	Буняк Н. [8]	Пріоритетний вектор функціонування організації, орієнтований на втілення маркетингових настанов шляхом наукового обґрунтування комплексу заходів та важелів впливу на обрані ринкові сегменти, спираючись на дані аналітичних розвідок.	Науковість, акцент на аналітиці та сегментації ринку.	Складність формулювання, перевантаженість термінами.
2.	Л.В. Балабанова [6]	Ключова траєкторія концентрації ресурсів та ідеологічна основа комерційної діяльності підприємства, що інтегрована у загальну структуру маркетингово-орієнтованого управління.	Підкреслює роль ресурсів і інтеграцію в управління.	Абстрактність, відсутність конкретних інструментів.
3.	Войтович С., Потапук І. [13]	Стратегічна лінія активності суб'єкта господарювання, що спрямована на гармонізацію внутрішнього потенціалу компанії з актуальними ринковими реаліями через ухвалення середньо- та довгострокових управлінських рішень щодо цільового позиціонування та бюджетування маркетингових витрат.	Баланс внутрішнього потенціалу і ринку, управлінський підхід.	Громіздке формулювання, складне для сприйняття.
4.	Т.І. Лук'янець [39]	Науково обґрунтована та логічно вибудована концепція, на основі якої інституція проектує шлях до виконання маркетингових місій, що включає деталізацію підходів до цільових сегментів, інструментарію просування та бюджетування відповідних витрат.	Системність, охоплення сегментації, просування і бюджету.	Перевантажене деталями.
5.	Гаркавенко С. [15]	Глибоко деталізована та комплексна програма дій, розроблена для повної реалізації стратегічних орієнтирів маркетингової політики підприємства.	Чіткість і практична орієнтація.	Недостатня увага до ринкового середовища.
6.	Сенишин О., Кривешко О. [71]	Концептуальний напрям активності компанії, метою якого є формування та закріплення бажаного статусу (позиції) на обраних ринкових майданчиках.	Вокус на позиціонуванні.	Вузькість підходу, ігнорує інші елементи стратегії.
7.	Карачина Н., Зозуля І. [27]	Базовий перспективний план маркетингового функціонування, ключовим завданням якого є ідентифікація та селекція пріоритетних споживчих груп для подальшої взаємодії.	Акцент на цільових споживачах.	Обмеження лише сегментацією.
8.	Г.О. Колесніков [35]	Перспективна програма еволюції організації, що базується на глибокому розумінні природи її господарської та соціальної місії, а також визначає порядок пріоритетності у розподілі активів для втілення глобальних прагнень.	Стратегічність, врахування місії.	Занадто загальне, мало маркетингової конкретики.

## Продовження таблиці А

№	Автор	Визначення поняття «маркетингова стратегія»	Переваги	Недоліки
9.	Мельник Д. [42]	Прагматична та логічно побудована архітектура процесів, застосування якої дає змогу бізнес-структурі ефективно розв'язувати поточні та перспективні маркетингові дилеми.	Орієнтація на вирішення проблем.	Нечітке розкриття сутності маркетингу.
10.	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір [17]	Пріоритетні конфігурації та інструменти майбутньої активності, орієнтовані на розв'язання критичних проблем, імплементацію масштабних програм та досягнення вагомих стратегічних результатів.	Орієнтація на результат і масштабні програми.	Відсутність конкретизації механізмів.
11.	Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко [26]	Тривала лінія прогресу фірми та обраний нею спосіб реалізації намірів, що формується відповідно до внутрішніх управлінських переконань та бачення власників.	Враховання бачення власників.	Суб'єктивність, слабкий зв'язок із ринком.
12.	М. Корецький [36]	Платформа для функціонування компанії у визначеному ринковому контексті, яка регламентує специфіку застосування маркетингових важелів для максимізації результативності.	Орієнтація на ефективність і ринки.	Складність формулювання.
13.	О.В. Мазур [40]	Постановка та практичне втілення цільових настанов організації щодо конкретних споживчих сегментів та товарних позицій у чітко окреслених часових межах для ведення комерційної діяльності.	Конкретність, часові межі, практичність.	Звуження до операційного рівня.
14.	В.П. Сладкевич [74]	Спроектвана на віддалену перспективу активність, вектори якої підпорядковані досягненню заздалегідь визначеного результату.	Простота і стратегічна спрямованість.	Надмірна узагальненість.
15.	З.Є. Шершньова [81]	Еталонна конструкція бізнесу, що втілює стратегічне «бачення» топменеджменту і базується на результатах аналізу сильних і слабких сторін, а також ринкових можливостей та загроз.	Враховання SWOT-аналізу.	Загальність, без інструментів реалізації.
16.	Котлер Ф., Армстронг Г. [37]	Послідовний алгоритм організації маркетингової активності, за допомогою якого фірма планує реалізувати свій потенціал.	Чіткість, логічність, процесний підхід.	Спрощеність, відсутність деталізації.
17.	Ніколайчук О. [49]	Прогностична модель маркетингового розвитку, що базується на динамічному поєднанні інструментальних засобів, які адаптуються до коливань зовнішніх та внутрішніх факторів з метою забезпечення конкурентних переваг.	Адаптивність, орієнтація на середовище.	Складність сприйняття.
18.	Багорка М., Челак В. [5]	Глобальна концептуальна парадигма підприємництва, що в умовах світової інтеграції передбачає проектування методологічного апарату для утримання лідерських позицій.	Глобальне бачення, сучасний контекст.	Надмірна теоретичність.

## Кінець таблиці А

19.	Зайчук Т. О. [21]	Новітня парадигма підприємницької діяльності, цільовим орієнтиром якої є досягнення стабільного прогресу організації через ідентифікацію та практичне використання перспектив ринкової кон'юнктури.	Акцент на розвитку і можливостях ринку.	Нечіткість механізмів реалізації.
20.	Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай [79]	Обґрунтований та системно структурований алгоритм дій, на базі якого організація проектує реалізацію власної маркетингової політики та досягнення запланованих результатів у відповідній сфері.	Системність, алгоритмічність.	Формалізованість, обмежена гнучкість.

*Джерело: створено автором на основі [5, 6, 8, 13, 15, 17, 21, 26, 27, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 49, 71, 74, 79, 81]*

## Додаток Б

## Таблиця Б

## Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За терміном реалізації	Довгострокова
	Середньострокова
	Короткострокова
За загальним станом підприємства	Вживання
	Стабілізації
	Росту
За напрямом розвитку	Інтенсивного розвитку (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару)
	Інтеграційного розвитку (регресивна вертикальна, прогресивна вертикальна, горизонтальна інтеграція)
	Диверсифікаційного розвитку (концентрична, горизонтальна, конгломератна диверсифікація)
За стадією життєвого циклу товару	На стадії впровадження (введення на ринок)
	На стадії росту
	На стадії насичення
	На стадії спаду
За особливостями галузі	У нових галузях
	У зрілих галузях
	У стані стагнації чи спаду
	У роздроблених галузях на міжнародних ринках
За конкурентним станом підприємства	Ринкового лідера
	Челенджерів (претендентів на лідерство)
	Послідовників
	Ринкової ніші
За наявними конкурентними перевагами (за М. Портером)	Цінового лідерства
	Диференціації
	Фокусування (концентрації)
За видом диференціації	Товарна
	Сервісна
	Іміджева
	За персоналом
За ринковою позицією (матричні методи)	Розвитку
	Підтримання
	Збирання врожаю
	Елімінації
За ступенем (видом) охоплення ринку	Товарної спеціалізації
	Сегментної спеціалізації
	Односегментної спеціалізації
	Вибіркової спеціалізації
	Повного охоплення
За глибиною сегментації ринків збуту	Недиференційованого маркетингу
	Диференційованого маркетингу
	Концентрованого маркетингу

Кінець таблиці Б

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Конверсійного
	Креативного
	Стимулюючого
	Розвиваючого
	Синхромаркетингу
	Підтримуючого
	Ремаркетингу
	Демаркетингу
	Індивідуального Протидіючого маркетингу
За приналежністю до елементів маркетингу-мікс	Товарна
	Цінова
	Розподільча (товароруху)
	Комунікаційна (просування)
За напрямом зростання (класифікація Ф. Котлера)	Концентрованого зростання
	Інтегрованого зростання
	Конгломератного зростання
	Стратегії скорочення ринків
	Змішані стратегії

*Джерело: сформовано на основі [24, 26, 28, 38, 43, 83]*

## Додаток В

## Таблиця В

**Алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства  
ритейлу**

№	Етап	Зміст	Інструменти	Результат
1.	Діагностика середовища	Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів	PEST, аналіз 5 сил Портера, SWOT	Аналітична база для стратегічного планування
2.	Визначення цілей	Формулювання стратегічних маркетингових переваг	SMART	Система вимірюваних цілей
3.	Сегментація ринку	Поділ споживачів на однорідні групи, вибір цільових сегментів	RFM-аналіз, кластерний аналіз, Customer Journey Map	Профілі цільових сегментів
4.	Позиціонування	Визначення ціннісної пропозиції та конкурентної позиції	Карти позиціонування, бенчмаркінг	Унікальна ціннісна пропозиція
5.	Маркетинговий мікс	Формування комплексу маркетингових інструментів	Модель 7P, матриця Ансоффа, BCG	Операційна маркетингова програма
6.	Бюджетування	Розподіл маркетингових витрат за напрямками	CVP-аналіз, метод відсотка від продажів	Маркетинговий бюджет
7.	Реалізація	Операційне планування та стратегії виконання	Маркетинговий план, KPI-панелі	Реалізована маркетингова програма
8.	Моніторинг	Оцінка результатів та коригування стратегії	ROI, NPS, частка ринку, аудит	Скоригована стратегія

*Джерело: складено автором на основі [33, 41]*

## Додаток Д

## Таблиця Д

**Система показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства ритейлу**

Показник / Метод	Що вимірює	Формула / Підхід	Інтерпретація
<i>Кількісні</i>			
ROMI	Фінансова віддача маркетингових інвестицій	$(\text{Приріст прибутку} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Чим вищий, тим ефективніший маркетинг
Частка ринку	Відносна конкурентна позиція	$\text{Продажі підприємства} / \text{Загальні продажі ринку} \times 100\%$	Зростання – посилення позицій
Середній чек	Ефективність cross-selling та асортиментної політики	Загальний оборот / Кількість транзакцій	Зростання при збереженні трафіку – позитивний сигнал
Конверсія	Ефективність торгового середовища та пропозиції	$\text{Кількість покупців} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\%$	Норма для продуктового ритейлу – 70–90%
LTV	Довгострокова цінність клієнта	$\text{Середній чек} \times \text{Частота покупок} \times \text{Термін лояльності}$	Має суттєво перевищувати SAC
NPS	Лояльність та готовність рекомендувати	$\% \text{ промоутерів} - \% \text{ детракторів}$	Вище 50 – відмінний результат для ритейлу
<i>Якісні</i>			
BSC	Збалансованість стратегічного розвитку	Система з 4 перспектив та КРІ до кожної	Відхилення від цільових значень – сигнал до коригування
Маркетинговий аудит	Системна відповідність стратегії середовищу	Комплексна незалежна перевірка	Виявляє структурні причини відхилень

*Джерело: складено автором на основі [57, 73]*

## Додаток Е

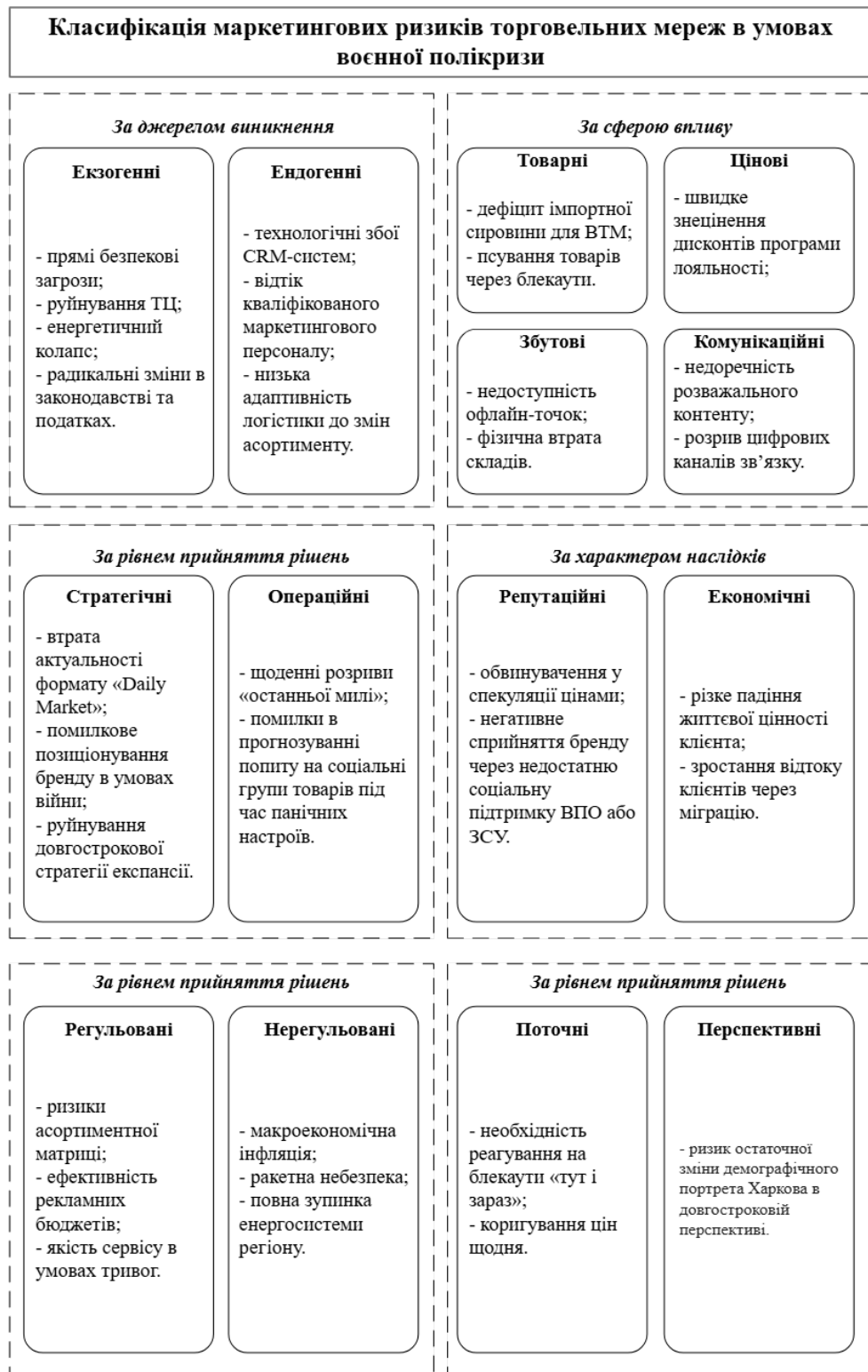
## Таблиця Е

**Порівняльний веб-аналіз сайтів мереж супермаркетів  
«КЛАСС» та «РОСТ»**

Показник	КЛАСС klassmarket.ua	РОСТ rostmarket.com.ua
<b>I. Пошукова видимість</b>		
Кількість ключових слів	596	890
Кількість індексованих сторінок сайту	365	1700
Органічний пошуковий трафік	100%	69,60%
Платний пошуковий трафік	0%	30,40%
Брендований трафік	81,20%	0%
Небрендований трафік	18,80%	100%
Ключових слів у топ-3 пошуку	менше 50 (↓42,3%)	140 (↓23,1%)
Загальний обсяг пошукового попиту	5,5 млн	8 млн
<b>II. Технічний стан сайту (Ubersuggest, Ahrefs, Majestic, GTmetrix – березень 2026)</b>		
Оцінка оптимізації сторінок (On-Page SEO)	75 / 100	88 / 100
Органічний місячний трафік сайту	76211 відв.	31038 відв.
Кількість зворотних посилань	4216	176220
Авторитетність домену (Domain Rating)	31	32
Індекс довіри домену (Trust Flow)	8	8
Кількість виявлених технічних проблем	293	82
Загальна технічна оцінка сайту (GTmetrix)	C (74% / 84%)	D (64% / 77%)
Проходження тесту продуктивності (мобільні)	Не пройдено	Не пройдено
Проходження тесту продуктивності (десктоп)	Пройдено	Пройдено
<b>III. Присутність у соціальних мережах (Social Blade – березень 2026)</b>		
Facebook, кількість підписників	35995	1784
Instagram, кількість підписників	22587	22882
Instagram, залученість аудиторії	0,04%	0,26%
YouTube, кількість підписників	276	460
TikTok, наявність акаунту	Так (4 110 підп.)	Відсутній
<b>IV. Динаміка попиту та впізнаваність (Google Trends, 5 років)</b>		
Початок стабільної пошукової присутності	До 2021 р.	З 2024–2025 р.
Поточний рівень популярності (макс. = 100)	~38–40	~20–30
Найбільш зростаючий пошуковий запит	«класс харків» (+650%)	«рост харків» (+160%)

*Джерело: складено автором на основі [29, 30, 31, 32, 68, 69, 70, 85, 89, 90, 92, 93, 95, 96]*

## Додаток Ж



**Рис. Ж** Класифікація маркетингових ризиків торговельних мереж в умовах воєнної полікризи

*Джерело: розроблено автором на основі [18, 34, 61]*

## Додаток 3

## Таблиця 3

## Стратегічні цілі ТМ «КЛАСС» за перспективами BSC

Перспектива	Стратегічна ціль	Обґрунтування
Фінансова	Ф1. Зростання доходу до 4,0 млрд грн (2026)	Прогноз 2026 р. – 4022,18 млн грн. Підтвердження відновлення ринкових позицій та виходу на якісно новий рівень масштабу.
	Ф2. Рентабельність $\geq 14\%$	Компенсація обмежень Постанови КМУ №1236 (надбавка $\leq 10\%$ ) за рахунок розширення ВТМ та власного виробництва.
	Ф3. Фінансова стійкість (ліквідність $\geq 2,0$ )	Усунення структурного касового розриву (поточна платоспроможність – 600060 грн). Оптимізація оборотності запасів.
Клієнтська	К1. NPS $\geq 55$	Конвертація «харківського патріотизму» у вимірювану лояльність. Частота повторних візитів $\geq 3,5$ рази/місяць.
	К2. Сильна ціннісна пропозиція	Асортимент $> 90$ тис. SKU + власне виробництво (кулінарія, bakery) + сервіс як інтегрована пропозиція.
	К3. Частка ринку $\geq 20\%$	Відновлення позицій після падіння до 11,19% (2022 р.). Стратегія переваги над «РОСТ» через вищий сервіс та цифровий канал.
	К4. E-commerce: частка онлайн $\geq 5\%$	Розвиток мобільного застосунку та кур'єрської служби. Конверсія застосунку $\geq 3\%$ (поточний стан – нижче 3%).
Внутрішні процеси	П1. BCG-оптимізація портфеля, ВТМ $\geq 18\%$	Вивід «собак», розвиток «зірок». Розширення ВТМ («Best Price», «Daily») до $\geq 18\%$ асортименту, $\geq 12\%$ обороту.
	П2. On-shelf availability $\geq 95\%$	Щотижневий аудит викладки. Середній час касового обслуговування $\leq 90$ с. Показник доступності товарів як KPI.
	П3. Операційна безперервність 100%	Генератори та Starlink на всіх 15 об'єктах. Резервні постачальники. Backup-логістичні маршрути.
	П4. ROMI промоакцій $\geq 120\%$	Координація трейд-маркетингу з постачальниками. Перехід до RFM-персоналізованих промопропозицій.
Навчання та розвиток	Н1. Продуктивність $\geq 15$ млн грн/особу	Зростання з 5,37 (2021) до 13,69 млн грн/особу (2024). Через self-checkout, автоматизацію та навчання
	Н2. Розвиток digital- та сервісних компетенцій	Регулярні тренінги персоналу: робота з CRM, касами самообслуговування, стандарти обслуговування
	Н3. Утримання персоналу (плинність $\leq 15\%$ )	Критичне зниження з 1099 до 438 осіб (2021 → 2024). Мотиваційні програми, бронювання, гідна ЗП
Цифровізація та інновації	Ц1. MAU застосунку $+20\%$ /рік	Push-персоналізація, конверсія онлайн-замовлень $\geq 3\%$ . Драйвер безконтактного шопінгу в умовах тривоги.
	Ц2. RFM-сегментація, LTV $+15\%$	Перехід від дисконтної «Daily Card» до персоналізованих оферів. Частка персоналізованих пропозицій $\geq 50\%$ .
	Ц3. Точність прогнозу попиту $\geq 85\%$	CRM + BI-система. Предиктивна аналітика поведінки покупців, управління запасами, виявлення латентного відтоку.
	Ц4. Self-checkout: кількість кас	Зниження навантаження на персонал. Скорочення черг у пікові години. Пропускна здатність об'єктів.

	+20%/квартал	
Кінець таблиці 3		
Перспектива	Стратегічна ціль	Обґрунтування
Адаптивність та стійкість	A1. Сценарне планування (3 сценарії)	Оптимістичний / базовий / песимістичний сценарії з готовими маркетинговими відповідями. Перегляд щоквартально.
	A2. Частка застрахованих активів $\geq 90\%$	Страховання активів 15 об'єктів. Резервні логістичні маршрути. Аварійні протоколи для ТРЦ.
	A3. Диверсифікація: e-commerce $\geq 5\%$ , BTM $\geq 12\%$	Зниження залежності від фізичного трафіку. Кейтеринг, доставка, розширення BTM як паралельні канали.
	A4. Відхилення факт. від цільових KPI $\leq 10\%$	Щоквартальне коригування KPI відповідно до безпекової та ринкової ситуації. Динамічний моніторинг.

Джерело: розроблено автором на основі [23, 72, 82]

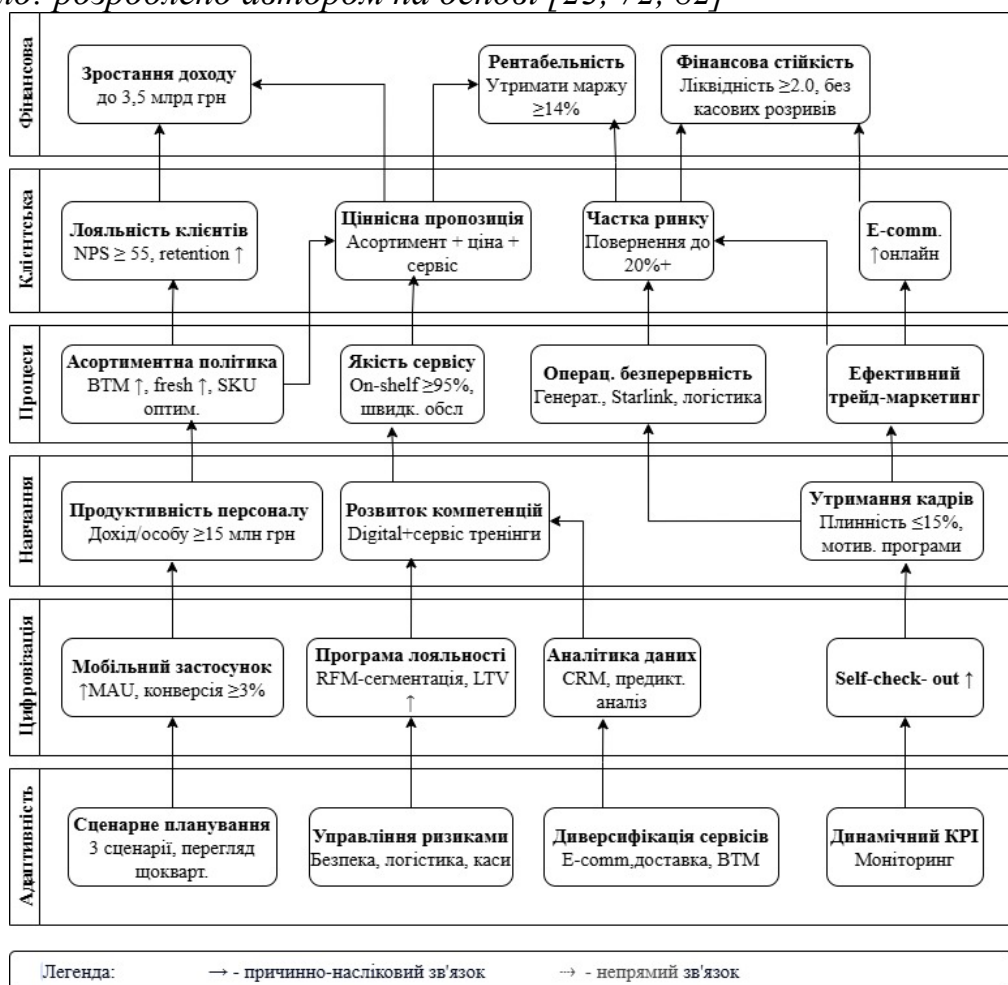


Рис. 3 – Карта стратегічних цілей BSC ТМ «КЛАС»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3

## Додаток И

## Таблиця И

**Система КРІ для оцінювання маркетингової стратегії ТМ  
«КЛАСС»**

<b>Перспектива</b>	<b>Показник (КРІ)</b>	<b>Цільове значення</b>	<b>Метод / Частота</b>
Фінансова	Дохід, млн грн	4 022 (2026)	Фінзвітність / місяць
	Темп приросту доходу, %	≥12% до 2025	Фінзвітність / квартал
	Рентабельність продажів, %	≥14	Управл. звітність / квартал
	Частка ВТМ в обороті, %	≥12	Система обліку / місяць
	Коеф. поточної ліквідності	≥2,0	Баланс / квартал
	Поточна платоспроможність, грн	≥0	Кеш-флоу / місяць
Клієнтська	NPS (Net Promoter Score)	≥55	Опитування / квартал
	Частота повторних візитів, рази/міс	≥3,5	CRM / місяць
	On-shelf availability, %	≥95	Аудит / тиждень
	Частка ринку Харківського регіону, %	≥20	Держстат / рік
	Середній чек, грн	Приріст ≥10%	Касова система / день
	Частка онлайн-замовлень, %	≥5	CRM / місяць
	Конверсія мобільного застосунку, %	≥3	Google Analytics / місяць
Внутрішні процеси	Частка ВТМ в асортименті, %	≥18	Товарна аналітика / квартал
	Час касового обслуговування, с	≤90	Хронометраж / місяць
	Частка об'єктів з енергоавтономністю	100%	Тех. звіт / квартал
	ROMI промоакцій, %	≥120	Аналіз кампаній / акція
Навчання і розвиток	Дохід на одного працівника, млн грн	≥15	Управл. звітність / рік
	Частка персоналу з тренінгами, %	≥80	HR-система / рік
	Оцінка mystery shopping	≥4,2/5	Mystery shopping / квартал
	Плинність персоналу, %	≤15	HR-система / квартал

Кінець таблиці И

<b>Перспектива</b>	<b>Показник (KPI)</b>	<b>Цільове значення</b>	<b>Метод / Частота</b>
Цифровізація та інновації	MAU застосунку, тис.	Приріст $\geq 20\%$	App analytics / місяць
	Конверсія онлайн-замовлень, %	$\geq 3$	CRM / місяць
	LTV клієнта, грн	Приріст $\geq 15\%$	CRM-аналіз / квартал
	Частка персоналізованих оферів, %	$\geq 50$	CRM / місяць
	Точність прогнозу попиту, %	$\geq 85$	ВІ-система / тиждень
	Кількість self-checkout кас	Приріст $\geq 20\%$	Інвентаризація / квартал
Адаптивність та стійкість	Кількість розроблених сценаріїв	3 (опт/баз/пес)	Стратегічна сесія / квартал
	Частота перегляду KPI	Щоквартально	Управл. протокол
	Частка застрахованих активів, %	$\geq 90$	Договори / рік
	Частка e-commerce в доході, %	$\geq 5$	CRM / місяць
	Відхилення факт. від цільових KPI	$\leq 10\%$	Моніторинг / щомісяця

*Джерело: розроблено автором на основі [45, 84]*

Додаток К



<b>Заковоротна Наталія Юрївна</b>	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
<b>Зімін Анатолій Володимирович</b>	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
<b>Зінченко Сергій Олександрович</b>	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
<b>Ісаснко Олександра Олександрівна</b>	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
<b>Кафідов Валерій Валерійович</b>	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
<b>Квік Олександр Іванович</b>	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
<b>Ключевська В.В.</b>	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
<b>Коваленко Артем Анатолійович</b>	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
<b>Костик Ольга Василівна</b>	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
<b>Котляренко Вероніка Анатоліївна</b>	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
<b>Кошіль Ірина Миколаївна</b>	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
<b>Крикун Олександр Олександрович</b>	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
<b>Куделя Юлія Іванівна</b>	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
<b>Кудря Ярослава Андріївна</b>	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
<b>Кулішова Марія Юрївна</b>	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
<b>Куріський Дмитро Олександрович</b>	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
<b>Лончар Сергій Сергійович</b>	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
<b>Мазанович Юлія Віталіївна</b>	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
<b>Майборода Маргарита Миколаївна</b>	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
<b>Макарченко Вікторія Віталіївна</b>	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
<b>Меженкова Дар'я Ігорівна</b>	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
<b>Могитич Анастасія Іванівна</b>	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
<b>Мороз Олександр Віталійович</b>	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
<b>Мушин Тетяна Леонідівна</b>	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
<b>Наконечна Софія Ігорівна</b>	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
<b>Недашківський Олександр Сергійович</b>	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
<b>Огер Данило Костянтинович</b>	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
<b>Олексіско Богдан Олегович</b>	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
<b>Onyshchenko Alina Volodymyrivna</b>	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
<b>Палаш Олег Олегович</b>	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
<b>Паранчич Христина Танасіївна</b>	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗИЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
<b>Пісарев Ярослав Романович</b>	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
<b>Подолан Роман Васильович</b>	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
<b>Поздняков Іван Володимирович</b>	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
<b>Прилуцька Тетяна Юрївна</b>	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ  
В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ**

**Клюєвська В.В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Полторацька А.О.

**TRANSFORMATION OF THE OPERATIONAL MARKETING MANAGEMENT MODEL  
UNDER WARTIME RISKS AND THE ENERGY CRISIS**

*The study examines the forced transformation of marketing management in Ukraine from growth-oriented models to strategies of adaptive resilience and survival. Key changes include a shift toward operational autonomy through energy efficiency and the transition from traditional branding to social-oriented marketing. Using the "KLAS" retail chain as a case study, the research demonstrates how businesses maintain viability by prioritizing risk management and community support in extreme conditions.*

Сучасна архітектура маркетингового менеджменту в Україні проходить етап примусової, але надзвичайно динамічної трансформації. Якщо раніше операційна модель маркетингу була орієнтована на стимулювання попиту та довгострокове брендуння, то сьогодні вона перетворилася на інструмент забезпечення життєздатності (business resilience) та адаптивного адміністрування.

Глобальна полікриза, підсилена локальним воєнним конфліктом, висуває два критичні виклики: постійні безпекові ризики та дефіцит енергоресурсів. Це змушує бізнес переходити від моделі «Marketing for Growth» (маркетинг для зростання) до моделі «Marketing for Survival & Impact» (маркетинг для виживання та впливу) [1, с. 17].

Перший вектор трансформації - перехід до автономності та енергоефективності як частини бренду. Енергокриза 2024-2025 років змінила не лише логістику, а й маркетингову комунікацію. Наприклад, мережа «Сільпо» інтегрувала концепцію «автономності» у клієнтський досвід, перетворивши супермаркети на «центри незламності» з робочими зонами. Це не просто соціальний жест, а зміна операційної моделі: маркетинг-бюджети були частково переспрямовані з реклами на енергозабезпечення торгових точок, що створило найвищий рівень лояльності у критичний період [2, с. 56]. Схожий підхід демонструє і харківська мережа «КЛАС», де стабільна робота відділів власного виробництва під час блекаутів стала ключовою конкурентною перевагою в регіоні.

Другий вектор - цифрова трансформація та децентралізація управління. В умовах воєнних ризиків централізоване прийняття рішень часто стає «вузьким місцем». Кейс компанії «Нова Пошта» показує, як цифровізація маркетингових сервісів (мобільний додаток, автоматизовані поштомати) дозволяє підтримувати операційну діяльність навіть при втраті фізичних об'єктів. Згідно з дослідженнями 2024 року, понад 90% успішних українських компаній перевели маркетинговий аналіз на рейки Big Data та ШІ для миттєвого реагування на міграційні процеси споживачів [3, с. 14].

Третій вектор - трансформація цінової стратегії та асортиментного менеджменту. В умовах інфляції та нестабільності логістики, підприємства (наприклад, «АТБ») переорієнтували операційну модель на розвиток власних торгових марок (BTM). Це дозволяє менеджменту контролювати ланцюг доданої вартості та пропонувати споживачу стабільну ціну, що є головним інструментом маркетингу в умовах падіння доходів населення [4, с. 130].

Для наочного представлення трансформації маркетингової стратегії в умовах полікризи було побудовано порівняльну пелюсткову діаграму пріоритетів (Рис. 1.1).

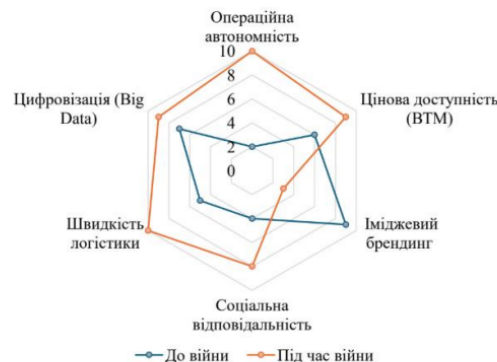


Рис. 1.1. Трансформація маркетингових пріоритетів ритейлу в умовах воєнної полікризи  
Джерело: розроблено автором

Як свідчать результати аналізу, в умовах воєнного стану відбулося радикальне зміщення вектору управління. Зокрема, критичного значення набув параметр операційної автономності (зріс з 2 до 10 балів), що в кейсі мережі «КЛАС» проявилось через інвестиції в енергонезалежність торгових точок. Водночас спостерігається свідоме зниження витрат на іміджевий брендинг (з 9 до 3 балів) на користь соціально-орієнтованого маркетингу та цінової доступності. Такий «зеув» контуру діаграми підтверджує перехід від стратегії агресивного ринкового зростання до стратегії адаптивної стійкості та підтримки життєдіяльності громади.

Отже, український досвід доводить: у період полікризи маркетинг стає не «витратною частиною», а стратегічним центром управління ризиками, що забезпечує зв'язок між нестабільним ринком та виробничими можливостями підприємства.

1. Бучнев М. М., Сучков І. О., Пичкур С. В. Вплив глобалізації на маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 15-20.

2. Слісєв В. С. Управління підприємством торгівлі в умовах воєнного стану : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент. Київ : ДТЕУ, 2025. 248 с. 3.

Окландер М. А. Маркетингові стратегії виживання та зростання малого та середнього бізнесу під час війни в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2024. Т. 15, № 1. С. 12-25.

4. Пономаренко Т. В. Ризик-орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту : дис. ... д-ра філос. : 292 Міжнародні економічні відносини. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2024. 238 с.

## АНОТАЦІЯ

**Ключевська В. В. Методичне забезпечення формування маркетингової стратегії підприємства у сфері ритейлу. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією підприємства ритейлу. Роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних засад формування маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі в умовах воєнної полікризи та підвищеної ринкової нестабільності. В роботі сформульовано авторське визначення поняття «маркетингова стратегія» на основі методу SAST. Систематизовано методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Здійснено комплексну діагностику маркетингового середовища мережі «КЛАСС», що охоплює фінансові показники, конкурентне позиціонування, ефективність цифрових каналів та інтегрований індекс стійкості маркетингу. Уточнено сутнісні характеристики резильєнтно-орієнтованої моделі стратегічного маркетингу та обґрунтовано доцільність розширення методології BSC до шести перспектив в умовах воєнного стану. Розроблено шість взаємопов'язаних стратегічних рекомендацій: управління лояльністю клієнтів через сегментацію RFM; цифрова трансформація; SMM-стратегія; оптимізація асортименту через аналіз BCG та розширення власних торгових марок; трирівнева модель управління маркетинговими ризиками з системою сценаріїв на основі тригерів та концепція соціального хабу як інструмент репутаційної стійкості. Представлено чотириквартальну дорожню карту впровадження та бюджет маркетингових інвестицій з прогнозованим сукупним показником ROMI.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, ритейл, роздрібна торгівля, резильєнтність, BSC, цифровізація, SAST, споживча поведінка, ризик-

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

## SUMMARY

**Kliutsevska, Viktoriia V. Methodological Framework for Developing a Company's Marketing Strategy in the Retail Sector.** – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The aim of this study is to provide a theoretical substantiation and to develop practical recommendations for improving the management of a retail enterprise's marketing strategy. The paper is devoted to the investigation of the theoretical and methodological foundations for the formation of a marketing strategy of a retail enterprise under conditions of wartime polycrisis and increased market instability. An authorial definition of the concept of "marketing strategy" is proposed based on the SAST method. Methodological approaches to the formation and evaluation of marketing strategy effectiveness are systematized. A comprehensive diagnosis of the marketing environment of the "KLASS" retail chain is conducted, encompassing financial indicators, competitive positioning, the effectiveness of digital channels, and an integrated marketing resilience index. The essential characteristics of a resilience-oriented model of strategic marketing are refined, and the expediency of extending the BSC methodology to six perspectives under martial law conditions is substantiated. Six interrelated strategic recommendations are developed: customer loyalty management through RFM segmentation; digital transformation; SMM strategy; assortment optimization through BCG analysis and expansion of private labels; a three-level model of marketing risk management with a trigger-based scenario system; and the concept of a social hub as a tool for reputational resilience. A four-quarter implementation roadmap and a marketing investment budget with a projected aggregate ROMI indicator are presented.

**Keywords:** marketing strategy, retail, retail trade, resilience, BSC, digitalization, SAST, consumer behavior, marketing risk management,

competitiveness.