

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**АХТОЯН АРМАН НОВІКОВИЧ**

**УДК 658.871**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ  
В НОВІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 075 – Маркетинг

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ А.Н. Ахтоян

Науковий керівник:

Коломицева Олена Віталіївна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Ахтоян А.Н.* Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, 2024.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки.

У роботі відзначено, що нова парадигма розвитку економіки формує нові напрямки, детермінанти та тригери оновлення ритейлу, інкорпорує трансформацію інструментів ритейл-маркетингу в напрямку імплементації цілей сталого розвитку, врахування умов війни в Україні, активного використання сучасних інформаційних, комунікаційних та цифрових технологій, адаптації під споживчу поведінки нових поколінь клієнтів. Акцентовано увагу, що виклики, з якими сьогодні зустрівся ритейл, соціальні та технічні інновації зумовлюють глобальну цифровізацію та автоматизацію ритейлу, розробку нових технологій забезпечення стійкості та життєдіяльності.

Доведено, що формування сучасного ритейлу здійснюється на основі мережевого підходу, який пропонує торговельним закладам та їх партнерам нові способи взаємодії, спільне використання / обмін унікальними ресурсами, досвідом, навичками, реалізацію кожним учасником мережі як спільних, так і індивідуальних інтересів. Запропоновано мережевий ритейл визначати як сукупність певної кількості однотипних або різнотипних, одноформатних або мультиформатних торговельних бізнес-одиниць, які вступають у мережеву взаємодію, використовують спільні мережеві ресурси, налагоджують повторювані довгострокові партнерські відносини та взаємозв'язки у внутрішньому та зовнішньому середовищі, отримують вигоду від досягнення

спільних цілей. На основі теоретичного аналізу сформоване визначення роздрібно-торговельної мережі як сукупності роздрібних торговельних закладів одного або різних форматів, взаємозв'язки, взаємозалежності і централізоване виконання функцій яких зумовлює цілісну властивість мережі, учасники якої здійснюють продаж товарів і надання послуг покупцям для їх кінцевого некомерційного особистого, сімейного, домашнього, побутового використання. Уточнено характеристики роздрібно-торговельної мережі з погляду маркетингу.

Узагальнено підходи до класифікації торговельних мереж і критеріїв, за якими їх розрізняють. Запропоновано ввести додатковий критерій класифікації торговельних мереж «за місцем розташування центру прийняття маркетингових рішень» з поділом на: регіональний / локальний ритейл – центр прийняття маркетингових рішень знаходиться в регіоні розміщення торговельних об'єктів; національний ритейл – центр прийняття маркетингових рішень не визначається географією даної мережі, однак обмежується територією України; міжнародний ритейл – розміщення центру прийняття маркетингових рішень в іншій країні. Акцентовано на специфіці маркетингової діяльності в рамках запропонованої типологізації торговельних мереж.

Доведено, що вітчизняний ритейл, поряд з класичними функціями, виконує ряд нових функцій: забезпечення соціальної якості життя населення, продуктове забезпечення Сил безпеки й оборони України, функцію стійкості та відповідальності, пов'язаної із соціальною, екологічною та корпоративною відповідальністю ритейлу. За обраними критеріями здійснене порівняння розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу в традиційній та новій, партнерській, парадигмі розвитку, яке дозволило сформувати уявлення про суть, особливості та інструментарій кожної з них.

Обґрунтована позиція автора щодо розмежування категорій «трейд-маркетинг» і «ритейл-маркетинг». Акцентовано, що трейд-маркетинг – це маркетинг на ринку B2B, який спрямований на узгодження й об'єднання стратегії виробника з бізнес-стратегією його дистриб'юторів та ритейлерів, щоб забезпечити оптимальний рівень реагування на потреби споживачів. Ритейл-

маркетинг у рамках партнерської концепції визначено як динамічний та зорієнтований на клієнта підхід ритейлера, який використовує комбінацію маркетингових стратегій, тактик, інструментів, технологій, активностей для збільшення продажів і забезпечення добробуту учасників взаємовідносин, підвищення впізнаваності мережі та пропонуванних брендів, для взаємодії з партнерами, для формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності покупців, що дозволить налагодити довгострокові партнерські відносини та ефективну взаємодію з різними групами учасників ринку: контрагентами, споживачами, покупцями, інвесторами, акціонерами та працівниками. Описано мету ритейл-маркетингу в партнерській концепції, основні положення концепції, визначені сфери та напрямки маркетингових партнерських відносин у ритейл-маркетингу. Відзначено, що інструментарій ритейл-маркетингу укладається в модель ритейл-мікс «8Р», визначені характеристики кожного з елементів комплексу маркетингу з акцентом на важливості елементу «партнерство».

Сформовано концептуальний підхід до виділення етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу, за яким кожна з наступних концепцій передбачає використання традиційних інструментів попередньої концепції та впровадження власних інноваційних інструментів і технологій (Retail 1.0 (персональний продаж, самообслуговування, консультування, надання сервісних послуг), Retail 2.0 (інструменти Retail 1.0 + методи маркетингових досліджень, комплекс маркетингу, мерчандайзинг, прототипи програм лояльності), Retail 3.0 (інструменти Retail 2.0 + електронна пошта, SEO, SMM, сервіси пошукових систем, платформи електронної комерції), Retail 4.0 (інструменти Retail 3.0 + Big Data, штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Інтернет речей, доповнена реальність (AR), хмарні обчислення, платформи електронної комерції). Retail 4.0 формує передумови для поступового переходу на етап Retail 5.0, який характеризується ще більшою персоналізацією та кастомізацією пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного представника цільового сегмента.

Запропоновано методику дослідження трансформації інструментів ритейл-маркетингу в умовах нової парадигми розвитку економіки, яка базується на використанні комбінації методів теоретичного, ситуаційного, кабінетного та статистичного аналізу, методів спеціальних маркетингових досліджень і складається з таких етапів: теоретичний аналіз комплементарних складових трансформації ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки; аналітико-оціночний – проведення кабінетних досліджень для узагальнення трендів і тенденцій ендегенного середовища, оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу на основі експрес-оцінки, яка передбачає набір ознак і три рівні готовності (безумовна готовність, імовірна готовність, повна неготовність), ситуаційний аналіз практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ринку ритейлу; прикладний етап – визначення адекватного інструментарію трансформацію маркетингової діяльності ритейлерів.

Узагальнені основні прогнози та тенденції розвитку ритейлу, маркетингові інновації у роздрібній торгівлі, прояви нової поведінки споживачів та галузеві зрушення, на які звертають увагу провідні провайдери досліджень, даних і аналітики у сфері ритейлу, визначені ті з них, які найбільше вплинуть на трансформацію інструментів ритейл-маркетингу.

Дослідження динаміки розвитку найбільших національних продуктових ритейлерів у 2017-2023 рр дало можливість зробити висновки про збільшення обсягів і темпів зростання роздрібного товарообороту. Встановлено, що окремі ритейлери втрачають прибуток і отримують збитки через окупацію територій, на яких розміщені їх торговельні підприємства, розірвані ланцюги поставок, розгромлені розподільчі центри, дефіцит кадрів, що підтверджено проведеним аналізом фінансових результатів за період 2020-2023 рр. Відзначені позитивні тенденції щодо поступового відновлення власної мережі вітчизняного продуктового ритейлу протягом 2022-2023 рр. Напрацьовані конкурентні переваги національних ритейлерів дозволили лідерам швидко відновити потужності та почати нарощувати мережу. Аналіз і узагальнення існуючих трендів інвестування у сфері продуктового ритейлу визначило зосередження

інтересу інвесторів до проєктів експансії в західні регіони України та зосередження інвестицій вітчизняних ритейлерів у напрямку оновлення маркетингових інструментів. Визначено, що вітчизняний продуктовий мережевий ритейл представлений у всіх областях України, за винятком окупованих регіонів, активно розвивається в західних і центральних регіонах України. Учасники ринку ритейлу активно застосовують різноманітні маркетингові інструменти для залучення покупців і отримання додаткових конкурентних переваг. Оцінка SEO найбільших в Україні торговельних мереж і аналіз діяльності в соціальних мережах дозволила встановити високий рівень професійного використання інструментів digital-маркетингу. Наголошено, що індекс самопочуття ритейлу ще не вийшов на довоєнний рівень, однак демонструє стабільність показника, поступове повернення покупців до торговельних закладів і засвідчує наявність передумов для трансформації інструментів ритейл-маркетингу. Визначено, що оновлення персоналу в ритейлі відповідає загальним трендам ринку праці країни у 2022-2023 роках, які показують стрімке зростання кількості вакансій на вітчизняному ринку праці, що є уповільнюючим чинником подальшої трансформації вітчизняного ритейлу. За результатами експрес-оцінювання готовності ритейлу до трансформації та використання інструментів маркетингу отримано контрверсійний результат, тобто однозначно не визначений, що зумовлює необхідність підбору адекватних інструментів ритейл-маркетингу.

Здійснено дослідження практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ритейлу (мережа дискаунтерів АТБ-Маркет, мережа супермаркетів «Сільпо», мережа мультиформатних торговельних закладів «Файно-маркет», національна мережа супермаркетів Делві, міжнародний оператор литовська мережа Novus), та визначено, що напрямки трансформації маркетингової діяльності та маркетингових інструментів, які вони використовують укладаються у глобальні тренди розвитку ритейлу, однак залежать від формату, типу та розміру мережі.

Узагальнено зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу, що дало змогу виявити перспективи та потенційні результати їх

упровадження у діяльність вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі на окремих етапах торгово-технологічних процесів, що може бути реалізовано сучасними цифровими технологіями, адаптивними методами обслуговування відповідно до завдань соціально-етичної концепції та маркетингу партнерських відносин.

Розроблено дизайн маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу на основі інтерактивного онлайн-опитування, який, на відміну від існуючих, розроблений на основі модульного мультикритеріального принципу, сформованого за блоками питань, що дозволяють ритейлерам отримати інформації про реакцію молодих поколінь на виклики та можливості нової парадигми розвитку економіки; визначити новітні канали комунікації; уточнити критерії вибору офлайн- і онлайн-магазинів, розробити новітні маркетингові активності; визначити важливості цінностей, стійкості та соціальної відповідальності ритейлера, підібрати інструменти підвищення лояльності, забезпечення персоналізації та позитивного клієнтського досвіду. Підприємство ритейлу, визначивши мету маркетингового дослідження, може комбінувати запропоновані питання або використовувати окремі модулі.

Сформовані рекомендації щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу спрямовані на підвищення довіри клієнта, конструювання позитивного клієнтського досвіду споживача у точках продажу, на використання інструментарію нейромаркетингу, сенсорного маркетингу, емоційного маркетингу, який дозволить покупцю отримати позитивні емоції, приємні враження від покупки, нові знання, знизити стрес, знайти в торговельному закладі джерела для натхнення, сприймати його як місце спілкування, здивування, захоплення та дослідження, а ритейлеру – налагодити потужний емоційний зв'язок зі своїми клієнтами, ефективно донести цінності свого бренда та підкріпити формування поведінкової лояльності емоційною компонентою.

**Ключові слова:** маркетинг, ритейл, ритейл-маркетинг, мережевий ритейл, роздрібна торговельна мережа, партнерська концепція маркетингу, трансформація, інструменти маркетингу, цифрова економіка.

## ABSTRACT

*Akhtonian A.N.* Transformation of retail marketing tools in the new paradigm of economic development. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 075 "Marketing" - Cherkasy State Technological University, Cherkasy, 2024.

The dissertation is devoted to the justification of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for the transformation of retail marketing tools in the new paradigm of economic development.

The work noted that the new paradigm of economic development forms new directions, determinants and triggers of retail renewal, incorporates the transformation of retail marketing tools in the direction of implementing the goals of sustainable development, taking into account the conditions of the war in Ukraine, the active use of modern information, communication and digital technologies, adaptation to consumer behavior of new generations of customers. It was emphasized that the challenges faced by retail today, social and technical innovations lead to the global digitalization and automation of retail, the development of new technologies to ensure sustainability and vitality.

It is proven that the formation of modern retail is based on a network approach, which offers retail establishments and their partners new ways of interaction, joint use / exchange of unique resources, experience, skills, realization of both common and individual interests by each network participant. It is proposed to define network retail as a set of a certain number of the same type or different types, single-format or multi-format trade business units that enter into network interaction, use common network resources, establish repeated long-term partnerships and relationships in the internal and external environment, benefit from the achievement general goals. On the basis of theoretical analysis, a definition of a retail trade network was formed as a set of retail trade



establishments of the same or different formats, the interrelationships, interdependence and centralized execution of functions of which determine the integral property of the network, the members of which sell goods and provide services to customers for their final non-commercial personal, family, home, household use. The characteristics of the retail trade network from the point of view of marketing have been specified.

The approaches to the classification of trade networks and the criteria by which they are distinguished are summarized. It is proposed to introduce an additional criterion for the classification of retail chains "by the location of the headquarters" with a division into: regional / local retail - the headquarters is located in the region where the retail facilities are located; national retail - the location of the headquarters is not determined by the geography of this network, but is limited to the territory of Ukraine; international retail - placement of the headquarters of the parent company in another country. Emphasis is placed on the specifics of marketing activity within the framework of the proposed typology of trade networks.

It has been proven that domestic retail, along with classic functions, performs a number of new functions: ensuring the social quality of life of the population, providing food for the Security and Defense Forces of Ukraine, the function of sustainability and responsibility related to social, environmental and corporate responsibility of retail. According to the selected criteria, a comparison of the development of retail and retail marketing in the traditional and new, partnership development paradigm was made, which allowed to form an idea of the essence, features and tools of each of them.

The author's position on the distinction between the categories "trade marketing" and "retail marketing" was well-founded. It is emphasized that trade marketing is marketing on the B2B market, which is aimed at harmonizing and combining the manufacturer's strategy with the business strategy of its distributors and retailers, in order to ensure the optimal level of responsiveness to consumer needs. Retail marketing within the framework of the partnership concept is defined

as a dynamic and customer-oriented approach of the retailer, which uses a combination of marketing strategies, tactics, tools, technologies, activities to increase sales and ensure the well-being of the relationship participants, increase the visibility of the network and the offered brands, to interact with partners, for the formation of positive customer experience and customer loyalty, which will allow establishing long-term partnership relations and effective interaction with various groups of market participants: counterparties, consumers, buyers, investors, shareholders and employees. The purpose of retail marketing in the partnership concept, the main provisions of the concept are described; areas and directions of marketing partnership relations in retail marketing are defined. It is noted that the retail marketing toolkit is included in the "8P" retail mix model, the characteristics of each of the elements of the marketing complex are defined, with an emphasis on the importance of the "partnership" element.

A conceptual approach to identifying the stages of retail development based on the transformation of retail marketing tools has been formed, according to which each of the following concepts involves the use of traditional tools of the previous concept and the introduction of its own innovative tools and technologies (Retail 1.0 (personal sales, self-service, consulting, service provision), Retail 2.0 (Retail 1.0 tools + marketing research methods, marketing mix, merchandising, prototypes of loyalty programs), Retail 3.0 (Retail 2.0 tools + e-mail, SEO, SMM, search engine services, e-commerce platforms), Retail 4.0 (Retail 3.0 tools + Big Data, artificial intelligence (AI), machine learning (ML), Internet of Things, AR, cloud computing, e-commerce platforms). to the individual characteristics of each representative of the target segment.

A methodology for researching the transformation of retail marketing tools in the conditions of a new paradigm of economic development is proposed, which is based on the use of a combination of theoretical, situational, cabinet and statistical analysis methods, methods of special marketing research and consists of the following stages: theoretical analysis of complementary components of retail marketing transformation in the new paradigm of economic development;

analytical and evaluative - conducting office studies to generalize the trends and tendencies of the endogenous environment, assessing the readiness of domestic retail for the transformation of retail marketing tools based on an express assessment that includes a set of signs and three levels of readiness (unconditional readiness, probable readiness, complete unreadiness), situational analysis of the practice of using marketing tools by the main players of the domestic retail market; applied stage – determination of adequate tools for transformation of marketing activities of retailers.

Key retail forecasts and trends, retail marketing innovations, emerging consumer behaviors, and industry shifts are summarized, they are focused on by leading retail research, data, and analytics providers. Those of them that will have the greatest impact on the transformation of retail marketing tools are identified.

The study of the dynamics of the largest national food retailers development in 2017-2023 made it possible to draw conclusions about the increase in volumes and growth rates of retail turnover. It was established that individual retailers lose profits and receive losses due to the occupation of the territories where their trade enterprises are located, due to the broken supply chains, destroyed distribution centers, shortage of personnel, which is confirmed by the analysis of financial results for the period 2020-2023. Positive trends regarding gradual recovery of own network of domestic food retail during 2022-2023 are noted. The developed competitive advantages of national retailers allowed the leaders to quickly restore capacity and start expanding the network. The analysis and generalization of existing investment trends in the field of food retail determined the concentration of investors' interest in expansion projects in the western regions of Ukraine and the concentration of investments of domestic retailers in the direction of updating marketing tools. It was determined that domestic food chain retail is represented in all regions of Ukraine, with the exception of the occupied regions, and is actively developing in the western and central regions of Ukraine. Participants of the retail market actively use various marketing tools to attract customers and obtain additional competitive advantages. The SEO evaluation of the largest retail

networks in Ukraine and the analysis of activities in social networks made it possible to establish a high level of professional use of digital marketing tools. It is emphasized that the index of retail well-being has not yet reached the pre-war level, but it demonstrates the stability of the indicator, the gradual return of buyers to retail establishments and proves the existence of prerequisites for the transformation of retail marketing tools. It was determined that the renewal of personnel in retail corresponds to the general trends of the country's labor market in 2022-2023, which show a rapid increase in the number of vacancies in the domestic labor market, which is a slowing factor in the further transformation of domestic retail. According to the results of the express assessment of retail's readiness for transformation and the use of marketing tools, a contradictory result was obtained, that is, it is not clearly defined, which determines the need for the selection of adequate retail marketing tools.

A study of using marketing tools practice by the main domestic retail players (ATB-Market discount chain, «Silpo» supermarket chain, «Fayno-market» multi-format retail chain, Delvi national supermarket chain, international operator Lithuanian Novus chain) was carried out, and it was determined that the transformation directions of marketing activity and marketing tools they use fit into the global trends of retail development, but it depends on the format, type and size of the network.

The foreign experience of the retail marketing tools transformation was analyzed, which made it possible to identify the prospects and potential results of their introduction into the activities of domestic retail enterprises at certain stages of trade and technological processes, which can be implemented with modern digital technologies, adaptive service methods in accordance with the tasks of social and ethical concept and partnerships marketing.

The design of a marketing study of the consumer behavior of retail customers new generation was developed based on an interactive online survey, which, unlike the existing ones, was developed on the basis of a modular multi-criteria principle, formed by blocks of questions that allow retailers to obtain

information about the reaction of young generations to the challenges and opportunities of the new paradigm economic development; determine the latest communication channels; clarify the criteria for choosing offline and online stores, develop the latest marketing activities; determine the importance of values, sustainability and social responsibility of the retailer and choose tools to increase loyalty, ensure personalization and positive customer experience. Retail companies, having determined the purpose of marketing research, can combine the proposed questions or use separate modules.

Recommendations for the transformation of retail marketing tools, which are aimed at increasing customer trust, constructing a positive customer experience at sale points, using emotional tools that will allow the buyer to receive positive emotions, pleasant shopping experiences, new knowledge, reduce stress, find in for a retail establishment a source of inspiration, to perceive it as a place of communication, surprise, admiration and research, and for a retailer - to establish a powerful emotional connection with its customers, effectively convey the values of its brand and strengthen the formation of behavioral loyalty with an emotional component.

**Keywords:** marketing, retail, retail marketing, network retail, retail trade network, partnership concept of marketing, transformation, marketing tools, digital economy.

### **Список опублікованих праць за темою дисертації**

#### **Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

#### ***Статті у наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus***

1. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 115-121, February 2023 (*Scopus*)

DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.14

*Особистий внесок: оцінка ефективності різних видів і форм електронної взаємодії суб'єктів господарювання при реалізації бізнес-процесів, проведення анкетного опитування щодо комунікативних відносин в умовах цифровізації бізнес-середовища.*

**Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України**

2. Ахтоян А., Венгер Є. Роль Big Data у реалізації стратегій digital-маркетингу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. Вип. 63. С. 61– 68.*

*Особистий внесок: проаналізовано сучасний стан та особливості розвитку технології Big Data, виокремлені маркетингові завдання та обґрунтована необхідність використання «великих даних» під час реалізації стратегій digital-маркетингу.*

3. Ахтоян А., Гавриш І. Маркетинговий підхід до оцінки та управління бізнесовою привабливістю територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 66. С. 88 - 97.*

*Особистий внесок: уточнені критерії, що характеризують бізнес-привабливість регіону, визначені стратегії, які дозволять ритейлерам налагодити довгострокову взаємовигідну взаємодію з регіональними цільовими аудиторіями.*

4. Ахтоян А., Погинайко В. Ритейл-маркетинг малого формату торговельних закладів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 65. С. 70– 77.*

*Особистий внесок: визначені особливості ритейл-маркетингу,*

*обґрунтовані напрями використання маркетингових технологій та інструментів для стабільного функціонувати та розвитку малого формату торговельних закладів.*

5. Ахтоян А.Н. Особливості розвитку ритейлу в контексті нової парадигми розвитку економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2023. Вип. 71. С. 56-68.

6. Ахтоян А.Н., Коломицева О.В. Оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки. *Академічні візії.* 2024. Вип. 29. С.17-31.

*Особистий внесок: проведена оцінки готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки.*

#### ***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Ахтоян А., Семеняк Ю. Digital активність ритейлу в боротьбі за покупця. *Digital business transformation challenges and opportunities for partnership: Materials of International scientific-practical conference (Melitopol, September 9-10, 2021) / editorial board D.Legeza, Y. Sokil [et al.] / TSATU. – Melitopol : LLC COLOR PRINT, 2021. С. 18-21.*

*Особистий внесок: визначені основні цифрових технологій та інструментів, які підвищують лояльність покупців, дозволяють ритейлеру налагодити та утримувати з ними довгострокові відносини.*

8. Ахтоян А.Н., Клічук Б.Р. Напрямки оновлення маркетингових інструментів в ритейлі. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, (м. Черкаси, 27 листопада 2021 р.)* Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 97-100.

*Особистий внесок: обґрунтовано використання нових маркетингових інструментів для реалізації стратегії довгострокового адаптивного зростання ритейлу.*

9. Ахтоян А.Н. Оновлення інструментів комунікаційної політики в ритейл-маркетингу. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 22 квітня 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 8-13.

10. Ахтоян А.Н., Король І.В., Сергієнко О.А., Суботіна Ю.О., Цибко Н.О. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference* (London, England, april 20 – 23, 2021). С. 231-234.

*Особистий внесок: обґрунтовані переваги та ризики компанії від застосування краудфандінга в маркетингу інновацій.*

11. Ахтоян А.Н. Моделі поведінки сучасного споживача в ритейлі. *Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів. Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 р.). Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С. 6-8.

12. Ахтоян А.Н., Баранюк Д.С., Шевченко В.О. Напрямки застосування маркетингових інструментів в розвитку територій за концепціями «центр торгівлі та шопінгу» та «туристичне місто». *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., (м. Черкаси, 27 квітня 2022 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 5-11.

*Особистий внесок: обґрунтовані напрямки застосування маркетингових інструментів у процесах реалізації концепції розвитку міста на основі активізації торгівлі.*

13. Ахтоян А.Н., Коломицева О.В. Трансформація бізнес-процесів компанії за допомогою нових технологій в маркетингу. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін*: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 27–29 квітня 2023 р.).



Хмельницький : Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, 2023. С. 89-92.

*Особистий внесок: обґрунтовані напрями цифрової трансформації бізнесу на основі використання нових технологій у маркетингу.*

14. Ахтоян А.Н. Ритейл – маркетинг у новій парадигмі розвитку. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали II міжнар. наук.-практ. конференції (м. Хмельницький, 28-29 лютого 2024 р.).* Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2024. С. 16-20.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ Й ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ У НОВІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>29</b>
1.1. Суть, особливості та функції ритейлу як суб'єкта маркетингової діяльності в контексті нової парадигми розвитку економіки.....	29
1.2. Маркетинг відносин як сучасна концепція ритейл-маркетингу: характеристика та комплекс.....	59
1.3. Методичні підходи до розвитку ритейлу й трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки.....	91
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ ТА НАПРЯМКІВ ООНОВЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ.....</b>	<b>121</b>
2.1. Узагальнена характеристика трендів та тенденцій ендogenous середовища як векторів трансформації ритейл-маркетингу.....	121
2.2. Оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу.....	149
2.3. Дослідження практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ринку ритейлу.....	181
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>220</b>
3.1. Зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу та його адаптація до потреб вітчизняного ритейлу.....	220
3.2. Розробка й апробація маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу.....	247
3.3. Трансформація маркетингової діяльності ритейлерів у сучасних умовах на основі інструментів емоційного маркетингу.....	271
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>290</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>295</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>338</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Роздрібна торгівля як складний, мультиформатний, високосегментований вид економічної діяльності виконує ряд важливих функцій на глобальному, національних, регіональних і локальних ринках. Сьогодні цей вид діяльності активно трансформує свої підходи, бізнес-моделі, стратегії, тактики, інструменти та технології під впливом екзогенних чинників, у тому числі війни в Україні, зміни поколінь споживачів та їх переваг, розширення можливостей ритейлерів у напрямку технологізації, цифровізації, персоналізації, інтерактивної, інформаційної та емоційно насиченої взаємодії з клієнтами.

Трансформація ритейл-маркетингу розглядається як принципова зміна підходу підприємств ритейлу до взаємодій з клієнтами, партнерами та стейкхолдерами, перехід маркетингової системи ритейлера на принципово новий рівень розробки, застосування та розвитку маркетингових інструментів й технологій, що забезпечує адаптивне функціонування підприємств ритейлу в новій парадигмі розвитку економіки – цифровізованій, інклюзивній, орієнтованій на стійкість, відносини, лояльність і адвокацію.

Роль вітчизняного ритейлу в розвитку національної економіки та забезпеченні продовольчої безпеки, його соціальне та екзистенціальне значення в умовах війни привертають значну увагу науковців, практиків, консалтингових і маркетингових компаній до аналізу стану ритейл-ринку, визначення його трендів, тенденцій, чинників розвитку, технологій та інструментів, які відповідають новій парадигмі розвитку економіки. Питання еволюції, закономірностей та особливостей розвитку ритейлу, його суть, види, моделі, формати, особливості мережевої форми, чинники розвитку розглядали вітчизняні та зарубіжні дослідники та спеціалізовані організації: Я. Антонюк, В. Апопій та І. Міщук, Р. Арнольд, І. Бланк, С. Браун, П. Бліс,

І. Вахович, Л. Ковальська та А. Дмитрук, Б. Волкер та Т. Маронік, Н. Власова та О. Колючкова, Д. Гілберт, К. Девіс, В. Девідсон, А. Дрісман, Дж. Еванс, Н. Голошубова, В. Кельман, В. Корсак, П. Канан та Дж. Інман, М. Леві та співавтори, П.Дж. Мак Голдрік, М.П.Мак Неср, І. Миколайчук, Т. Наумова, Н. Проскурніна, С. Саліван та Д. Едкок, Ю. Силкіна, Д. Ферні зі співавторами, М. Форестер, Р. Ховер, С. Холандер. І. Шиндировський, О. Федоренко та інші.

Методологічні, методичні та прикладні засади маркетингу в торгівлі, трейд-маркетингу, ритейл-маркетингу розроблені в працях: В. Апопія, І. Буднікевич, А. Виноградської, В. Ганапаті, Т. Гуштан, О. Даннікова, Н. Жердяєва, Ф. Котлера, В. Корсака, Р. Корсака, С. Ковальчук, О. Коломицевої, С. Лисої, Р. Моріса, А. Мазаракі, І. Міщук, В. Нікульчі, М. Окландера, Г. П'ятницької, В. Павлової, С. Розумей, Г. Юденко та О. Гончарової, М. Сантенсмаса, А. Сержук, Н. Соломянюк, С. Сулярія, С. Уїлера, Е. Хірша, В. Фаловича зі співавторами, Д. Форнарі, І. Черданцевої, А. Чаплінської, Ж. Шалуена, О. Шубіна та інших.

Нова парадигма розвитку економіки вимагає від ритейлера розробки нових клієнтоцентричних бізнес-моделей, орієнтацію на довгострокові відносини з усіма учасниками взаємодії, формування цілісної концепції ритейл-маркетингу, пристосування маркетингових стратегій, тактик та інструментів до потреб цифрової та креативної економіки, розуміння важливості маркетингового підходу усіма учасниками процесу транзакції, створення унікальної цінності для споживачів, максимальної персоналізації пропозиції, розширення арсеналу маркетингових інструментів у напрямку підвищення їх гнучкості, адаптивності та інноваційності, впровадження проактивного підходу для перевершення очікувань клієнтів. Зазначене визначило актуальність дослідження і зумовило вибір теми дисертації, постановку мети, завдань і визначило логіку дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**  
Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних

робіт Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси) Міністерства освіти і науки України. У Черкаському державному технологічному університеті при виконанні теми «Маркетингове забезпечення розвитку ринку агропродовольчих підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0120U102961, 2020–2023 рр.) дисертантом удосконалено підходи до використання маркетингових інструментів реалізації продовольчих товарів підприємствами ритейлу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання:

- сформовано теоретичний базис до трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки;
- розвинено підходи до класифікації торговельних мереж і введено додатковий класифікаційний критерій;
- систематизовано функції ритейлу з урахуванням як класичних, так і нових функцій, актуалізовано його роль у розвитку національної економіки;
- запропоновано концептуальний підхід до формування етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу;
- розроблено методичний підхід до дослідження розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу;
- проаналізовано тенденції розвитку підприємств ритейлу й оцінено їх готовність до трансформації інструментів маркетингу;
- узагальнено зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу;
- розроблено дизайн маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу;
- розроблено концептуальні підходи до впровадження в маркетингову діяльність ритейлера інструментарію нейромаркетингу, сенсорного та емоційного маркетингу.

*Об'єкт дослідження* – процес трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні засади та прикладні підходи до трансформації інструментів ритейл-маркетингу в умовах нової парадигми розвитку економіки.

**Методи дослідження.** Методологічною основою наукового дослідження є сукупність підходів, способів, загальнонаукових і спеціальних методів і прийомів наукового пізнання. Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення економіки, маркетингу, маркетингу в торгівлі, ритейл-маркетингу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань трансформації інструментів ритейл-маркетингу. Правовим полем дослідження слугують чинні законодавчі та нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств ритейлу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, офіційна статистична інформація Державної служби статистики, експертні оцінки, інформація професійних об'єднань, маркетингових та консалтингових компаній; матеріали наукових конференцій і семінарів; електронні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет; первинні документи роздрібних торговельних мереж; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі, які розробляють питання маркетингу, маркетингу в торгівлі, визначають специфіку ритейл-маркетингу; результати маркетингових досліджень, результати власних напрацювань та аналітичні розрахунки автора, виконані у процесі дослідження.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі використано такі методи дослідження: *методи термінологічного та історичного аналізу* (для уточнення основних дефініцій та формування понятійного апарату дослідження, для узагальнення теорій, які сформували теоретичний фундамент розвитку ритейл-маркетингу, для виділення етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу); *абстрактно-логічний метод* (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків); *діалектичний, методи аналізу, синтезу, логічного узагальнення* (для

теоретичного узагальнення суті, характеристик, функцій та комплексу ритейл-маркетингу, для визначення чинників, які впливають на трансформацію інструментів ритейл-маркетингу, для дослідження практики застосування маркетингових інструментів гравцями вітчизняного ринку ритейлу); *метод експрес-аналізу* (для визначення готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу); *методи статистичного аналізу, розрахунковий, порівняльний методи, графічні методи візуалізації* (для розрахунку показників і визначення динаміки розвитку роздрібних торговельних мереж); *метод кабінетного аналізу* (для визначення трендів і тенденцій ендегенного середовища); *методи таксономії та класифікації* (для визначення класифікаційних ознак торговельних мереж); *кейс-стаді (case study)* (для дослідження практики застосування маркетингових інструментів); *метод узагальнення світового досвіду* (для обґрунтування напрямків трансформації інструментів ритейл-маркетингу); *метод опитування, анкетування, тестування* (для розробки й апробації методики маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу); *ретроспективний аналіз* (для розробки пропозицій до застосування інструментарію емоційного маркетингу для залучень нових поколінь споживачів).

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад трансформації інструментів ритейл-маркетингу з урахуванням нової парадигми розвитку економіки та розробки практичних рекомендацій до використання нових маркетингових інструментів у ритейлі, методів дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу та впровадження емоційного інструментарію для їх залучення та утримання.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

*удосконалено:*

- теоретичну базу щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки, яка, на відміну від існуючих, поєднує узагальнення теоретичних підходів до розуміння дефініцій «роздрібна торгівля», «ритейл», «торговельна мережа», вирізняється створенням

понятійно-категоріального апарату, який об'єднує уточнення існуючих понять «організований ритейл», «мережевий ритейл», «роздрібна торговельна мережа», «маркетинг торгівлі» та формулювання нового підходу до розуміння понять «ритейл-маркетинг», «трейд-маркетинг», «shopping marketing», що дає можливість розширити термінологічний базис ритейл-маркетингу та його інструментарію в сучасній партнерській концепції;

- підхід до дослідження трансформаційних процесів у розвитку ритейлу, який, на відміну від наявних, передбачає узагальнену характеристику тенденцій ендogenous середовища трансформації ритейл-маркетингу, аналіз практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ринку ритейлу, оцінювання готовності ритейлу до трансформації інструментів маркетингу за обраними критеріями та трьома рівнями готовності (безумовна готовність, імовірна готовність, повна неготовність), що дає можливість визначити спроможність вітчизняного ритейлу протистояти зовнішнім викликам і адаптувати свою маркетингову діяльність у нових умовах розвитку економіки;

- підхід до класифікації торговельних мереж, який на відміну від існуючих, передбачає врахування додаткового класифікаційного критерію «за центром прийняття маркетингових рішень», за яким виділено регіональний / локальний ритейл (центр прийняття маркетингових рішень знаходиться в регіоні розміщення торговельних об'єктів, а маркетингова діяльність максимально адаптована до місцевих особливостей), національний ритейл (розміщення центру прийняття маркетингових рішень не визначається географією даної мережі, однак обмежується територією України, маркетингова діяльність базується на великих бюджетах, складних сучасних маркетингових технологіях та інструментах, однак мінімально адаптована до місцевих особливостей), міжнародний ритейл (розміщення центру прийняття маркетингових рішень в країні базування материнської компанії, маркетингова діяльність відповідає міжнародним стандартам з адаптацією до національного ринку), що дає можливість ідентифікувати рівень самостійності прийняття маркетингових рішень та врахування місцевої специфіки;



- методичний підхід до оцінювання розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки, який, на відміну від існуючих, базується на використанні комбінації методів теоретичного, ситуаційного та статистичного аналізу, методів спеціальних маркетингових досліджень і складається з послідовних етапів (оцінювання комплементарних складових трансформації ритейл-маркетингу; проведення кабінетних досліджень для узагальнення трендів і тенденцій ендегенного середовища; оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу; ситуаційний аналіз практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ринку ритейлу; маркетингове дослідження нових поколінь споживачів ритейлу), що дає можливість зрозуміти специфіку, визначити динаміку та детермінанти трансформаційних процесів у розвитку ритейлу;

*набули подальшого розвитку:*

- перелік функцій ритейлу в Україні, які, на відміну від наявних підходів, поряд з класичними функціями (посередницька функція; просування товарів та послуг; стимулювання збуту; забезпечення зручності покупки; забезпечення лояльності клієнтів; отримання прибутку) містять ряд нових функцій, (забезпечення соціальної якості життя населення (в контексті забезпечення населення товарами екзистенціального значення); поставки промислових товарів та продуктів для Сил безпеки й оборони України; функція стійкості та відповідальності, яка пов'язана із соціальною, екологічною та корпоративною (управлінською) відповідальністю ритейлу), що дає можливість актуалізувати роль ритейлу та підвищити його статус в розвитку національної економіки та продовольчої безпеки країни;

- концептуальний підхід до формування етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу, який, на відміну від існуючих, передбачає обґрунтування послідовності та етапності еволюції концепцій ритейлу, починаючи від Retail 1.0, Retail 2.0 з використанням традиційних маркетингових інструментів, подальшим переходом до Retail 3.0, Retail 4.0, які базуються на інноваційних інструментах і технологіях, що створює передумови

до формування концепції (Retail 5.0), яка характеризується ще більшою персоналізацією та кастомізацією пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного представника цільового сегмента;

- узагальнення зарубіжного досвіду трансформації інструментів ритейл-маркетингу, дослідження якого, на відміну від наявних, дозволяє акцентувати увагу на доцільності організаційних змін етапів торгово-технологічного процесу підприємства роздрібної торгівлі з використанням сучасних цифрових технологій та адаптивних методів обслуговування (доповнена реальність, розумні полиці, штучний інтелект, машинне навчання, гейміфікація, омніканальність), що дозволяє реалізувати завдання соціально-етичної концепції маркетингу у синергетичному взаємозв'язку із засадами розвитку партнерських відносин;

- дизайн маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу на основі інтерактивного онлайн-опитування, який, на відміну від існуючих, розроблений на основі модульного мультикритеріального принципу, сформованого за блоками питань, що дозволяє ритейлерам отримати інформацію про реакцію молодих поколінь на виклики та можливості нової парадигми розвитку економіки; визначити новітні канали комунікації, враховуючи специфіку їх сприйняття різними поколіннями споживачів; розробити новітні маркетингові активності та підібрати інструменти підвищення лояльності, забезпечення персоналізації та позитивного клієнтського досвіду;

- концептуальний підхід до впровадження в маркетингову діяльність ритейлера інструментарію нейромаркетингу, сенсорного та емоційного маркетингу, який, на відміну від традиційних інструментів, спрямований на підвищення довіри клієнта, конструювання позитивного клієнтського досвіду споживача у точках продажу, що дозволить клієнту поряд з позитивними емоціями та приємними враженнями від покупки отримати нові знання, а закладам ритейлу налагодити потужний емоційний зв'язок зі своїми клієнтами, ефективно донести цінності свого бренда та підкріпити формування поведінкової лояльності емоційною компонентою.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, запровадження яких дасть можливість сформулювати умови для трансформації інструментів маркетингової діяльності торговельних підприємств у нових умовах розвитку економіки. До результатів, що мають найвагоміше практичне значення, належать такі: оцінювання розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу; маркетингове дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу; рекомендації до впровадження в маркетингову діяльність ритейлера інструментів нейромаркетингу, сенсорного маркетингу, емоційного маркетингу.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовано й прийнято до впровадження в діяльності Департаменту регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації (довідка № 27/04-02-12 від 20.03.2024), Черкаської торгово-промислової палати (довідка № 73/01.4-7 від 19.03.2024), Товариства з обмеженою відповідальністю «Делікат ритейл» (довідка № 105 від 11.03.2024), Товариства з обмеженою відповідальністю «Оскар Груп» (довідка № 105 від 29.12.2023), Товариства з обмеженою відповідальністю «Фабрика м'яса «Бекон» (довідка № 10 від 29.03.2024), а також у навчальному процесі Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (довідка № 219/04-06 від 01.03.2024).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в умовах нової парадигми розвитку економіки. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій. З публікацій, написаних у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать здобувачеві особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на: Міжнародній науково-

практичній конференції «Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості для партнерства/Digital business transformation challenges and opportunities for partnership» (Мелітополь, 2021 р.); XVIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України» (Черкаси, 2021 р.); XXII International Science Conference «Interaction of society and science: prospects and problems (London, 2021 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес» (Черкаси, 2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів / Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges» (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 2022 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес» (Черкаси, 2022 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (Хмельницький, 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (Хмельницький, 2024 р.).

**Публікації.** Основні результати досліджень опубліковано в 14 наукових працях, серед яких 1 стаття у науковому виданні, проіндексованому у наукометричній базі Scopus, 5 статей – у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,7 д. а., з яких особисто здобувачеві належать – 4,3 д. а.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 261 сторінці друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 38 таблиць і 48 рисунків, з них 15 займають всю сторінку. Список використаних джерел із 501 найменування уміщено на 42 сторінках, 12 додатків – на 44 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ Й ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ У НОВІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

### 1.1. Суть, особливості та функції ритейлу як суб'єкта маркетингової діяльності в контексті нової парадигми розвитку економіки

Нову парадигму розвитку економіки визначають детермінанти, які формуються в кількох площинах: сталий розвиток, цифровізація економіки, соціальна відповідальність, мережі й партнерство, економічні зсуви. Потужний вплив цих детермінант й інших чинників зовнішнього середовища формує нові імпульси розвитку й тригери оновлення ритейлу. Торговельна сфера долучена до реалізації всіх цілей сталого розвитку, адже з відповідальним споживанням і виробництвом, екологією, утилізацією відходів й енергоощадністю, продовольчою безпекою, проблемами бідності та голоду, гідною працею, гендерною рівністю, технологіями й інноваціями, здоров'ям і добробутом нації, партнерством, освітою, розвитком міст і громад пов'язана діяльність усіх закладів торгівлі. Концепція сталого розвитку була започаткована на Саміті ООН зі сталого розвитку під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у вересні 2015 року та «формалізована в підсумковому документі «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (зафіксовано 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань)» [116].

В Україні прихильність й орієнтація на Цілі сталого розвитку підтверджуються увагою уряду до регламентування, моніторингу та супроводу процесу реалізації цілей: у 2019 році було підготовлено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [198], яку своїм указом [127] підтримав Президент України; у 2019 році Верховна Рада України організувала круглий стіл з питань своєї ролі в реалізації ЦСР; у

грудні 2020 року Кабінет Міністрів України запровадив зміни до Регламенту, яким відтепер встановлено, що «парадигма розвитку економіки визначена на державному рівні Цілями сталого розвитку, які закріплено як орієнтири для розроблення програмних і прогнозних документів» [197]; КМУ затвердив процедури та індикатори для моніторингу реалізації Цілей сталого розвитку, «вимірювання суспільного прогресу загалом й удосконалення системи національної статистики» [118]; у 2020 році на Політичному форумі під егідою Економічної й соціальної ради ООН представлено аналітичний звіт «Добровільний національний огляд стану досягнення Цілей сталого розвитку» [117]; з 2021 року «запроваджено постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку» [158] й цифрову платформу (<https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>), розроблено програму «Сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні» [406]; у 2022 році досліджено та оцінено стан фінансування Цілей сталого розвитку в Україні [282]. Отже, орієнтація торговельних компаній на сучасні цілі й методи сталого розвитку, екологічність й енергоощадність є вимогами функціонування підприємств у сучасних умовах і базою для формування міцної конкурентної позиції.

Парадигма сталого розвитку України сьогодні потребує оновлення та коригування під впливом формування цифрової економіки (нової економіки на основі даних та цифрових технологій) відповідно до закону Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [126] та інших нормативно-правових актів [196]. Цифрову економіку як нову парадигму розвитку цивілізації XXI століття виокремлюють багато науковців, серед яких: О. Піжук і В. Муравйов [119; 120], О. Сунцова [176], Г. Рачинська [131], В. Плахотнюк [121] тощо. Безумовно, нова парадигма розвитку економіки інкорпоровала зміну ритейлу в напрямі активного використання сучасних інформаційних, комунікаційних і цифрових технологій, трансформацію маркетингових інструментів, врахування споживчої

поведінки «цифрового» покоління клієнтів, автоматизації управління, маркетингу, логістики та торговельних процесів.

Поняття «ритейл» і «роздрібна торгівля» сучасні вітчизняні науковці часто ототожнюють. Водночас багато фахівців, навпаки, виокремлюють ритейл в окрему економічну категорію та вважають, що вона має свій економічний зміст і відмінності. Можемо зробити висновок, що у вітчизняній науковій термінології розрізняють поняття «ритейл» і «роздрібна торгівля» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до понять «роздрібна торгівля» та «ритейл»**

Джерело	Визначення поняття
1	2
<b>РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ</b>	
Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України	«Роздрібна торгівля – сфера підприємницької діяльності з продажу товарів або послуг на основі усного або письмового договорів купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для їх власного некомерційного використання» [140].
Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності	«Роздрібна торгівля – це перепродаж (продаж без видозміни) нових і вживаних товарів публіці для особистого споживання або домашнього використання, здійснювана магазинами, універмагами, наметами, фірмами, що виконують замовлення поштою, вуличними торговцями або торговцями, які розносять товари, споживчими кооперативами, фірмами, які організовують продаж з аукціону тощо» [88].
Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004	«Роздрібна торгівля – вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торгових послуг» [134].
В. Апопій	«Роздрібна торгівля – торгівля товарами та надання послуг покупцям для особистого сімейного, домашнього використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю» [109].
В. Апопій, І. Міщук, С. Рудницький, Ю. Хом'як	«Роздрібна торгівля – це діяльність із продажу товарів безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їхнього власного некомерційного використання незалежно від форми розрахунків» [179].
Н. Проскурніна	«Роздрібна торгівля – вид економічної діяльності, пов'язаний із продажем для кінцевого споживання товарів і послуг покупцям як традиційними засобами, так і шляхом вчинення електронних правочинів в умовах рівнозначної взаємодії виробників, постачальників, продавців, покупців для досягнення взаємовигідного товарно-грошового обміну» [129].
<b>РИТЕЙЛ</b>	
Я. Антонюк, І. Шиндировський	«Ритейл становить собою кінцевий продаж, орієнтований немасового покупця; ритейл – це не просто вид торгівлі, це політика, що дає змогу знижувати витрати і зменшувати в такий спосіб ціни на товари» [4].
Д. Гілберг	«Ритейл – це будь-який бізнес, який зосереджує свої маркетингові зусилля на задоволенні кінцевого покупця на основі організації продажу товарів і послуг як засобу розподілу» [317].
Т. Кент та О. Омар	«Ритейл – це сукупність ключових елементів, одним з яких є торговельно-роздрібні компанії, які оперують на ринку та продають товари й послуги кінцевому споживачу для особистого використання та споживання» [353].
Р. Луш, П. Данн, Дж. Карвер	«Ритейл складається з кінцевих дій і кроків, необхідних або для надання продукту споживачеві, або для надання послуги споживачеві... останній крок у ланцюжку постачання, який може простягнутися від Європи чи Азії до вашого рідного міста. Тому будь-яка фірма, яка продає продукт або надає послугу кінцевому споживачеві, виконує функцію роздрібною торгівлі» [364].

## Продовження табл. 1.1

1	2
І. Миколайчук, Ю. Силкіна	«Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дає змогу ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках» [86].
Е. Ньюмен та П. Каллен	«Ритейл – комплекс видів діяльності, які пов'язані з реалізацією товарів та послуг кінцевим споживачам для їхнього особистого використання або застосування в домашньому господарстві» [389].
Т. Наумова	«Мережевий ритейл – мережа одноформатних магазинів, об'єднаних великим вибором послуг і продукції із застосуванням спеціальних прийомів і технологій продажу, розташованих як правило територіально вигідно як споживачам, так і співпрацівникам» [94].
О. Федоренко	Ритейл – «одноформатні торгові точки, які об'єднані єдиною системою логістики, товарною та ціновою політикою, політикою просування товару, а також єдиними принципами обслуговування покупців» [194].

Джерело: складено автором на основі: [4, 86, 88, 94, 109, 129, 134, 140, 179, 194, 317, 353, 364, 389]

Ми загалом приймаємо використання дефініції «роздрібна торгівля» для позначення галузі економіки, яка охоплює всі види діяльності з продажу товарів або послуг, передбачає сукупність операторів роздрібної торгівлі (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; фізичні магазини та онлайн-магазини; малі незалежні та великі мережеві торговельні заклади), діяльність яких пов'язана з перепродажем нових або вживаних товарів і послуг кінцевим споживачам для особистого, сімейного, домашнього та іншого використання, не пов'язаного зі здійсненням підприємницької діяльності. Цей термін використовує Державна служба статистики України під час підготовки статистичної інформації за напрямками: «Гуртовий і роздрібний товарообіг підприємств гуртової та роздрібної торгівлі», «Роздрібна торгівля у регіонах» [135], «Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами по регіонах» [136-138]. Згідно з методологічними поясненнями Держстату: «роздрібна торгівля – це перепродаж (продаж без перероблення) нових або вживаних товарів для особистого споживання або домашнього користування переважно населенням» [85]. Об'єктом транзакцій у роздрібній торгівлі є продовольчі та непродовольчі товари (нові та вживані), передпродажні, післяпродажні, сервісні послуги, послуги доставки тощо. Учасники такого ринку є посередниками між виробниками, дистриб'юторами й індивідуальними споживачами.



Нами підтримується думка В. Корсака, який, досліджуючи трактування поняття «роздрібна торгівля», висновкував, що «сучасні визначення торгівлі загалом та роздрібною торгівлі зокрема розкривають її переважно через призму обміну та споживання й недостатньо відображають її роль у соціально-економічному-екологічному розвитку регіонів, ба більше, не розглядають її через призму сталого розвитку» [71]. Зазначене тісно кореспондується з нашим дослідженням трансформації ритейлу та його маркетингових інструментів у контексті парадигми розвитку сучасної економіки.

Іноземна термінологія поняття «роздрібна торгівля» в прямому перекладі не фіксує. Натомість є термін *retail* або *retail trade*, в українському написанні – «ритейл». Маркетологи одними з перших почали використовувати термін «ритейл», розуміючи його суть досить лаконічно: скільки купив, стільки й продав. Сьогодні цей термін активно використовують у різних сферах економічної діяльності. Досить часто терміном «ритейл» відмежовують від традиційного одиничного роздробу (одна або кілька невеликих точок продажу, гнучкий асортимент, знайомий покупцям, невеликий виторг, відносно невисокі витрати для виходу на ринок і спрощене оподаткування, продавці пам'ятають переваги клієнтів, знайомлять їх з новинками і виступають експертами у виборі товарів).

У контексті запропонованого дослідження нами буде активно використовувати саме термін «ритейл», розуміючи під ним сегмент бізнесу; певний принцип організації торгівлі; сукупність торговельних закладів (офлайн-магазини або онлайн-майданчики), які здійснюють продаж товарів або надають послуги покупцеві або кінцевому споживачеві через різноманітні канали продажу. Ритейлер (*retailer*) – це суб'єкт ритейлу, який виступає як посередник між виробником (дистриб'ютором) і споживачем, надаючи йому доступ до товарів або послуг через свою торговельну мережу; «є останньою ланкою в процесі доставки товару до кінцевого споживача» [63]. Надзвичайно вдало діяльність ритейлерів описує В. Чеповой: «вони займаються не продажем товарів. Товар продає той, хто його зробив. Ритейлер надає та

продає споживачеві послугу – можливості комфортно придбати потрібний товар, який виготовив виробник і доставив до магазину дистриб'ютор» [201].

Іманентними рисами ритейлу часто визначають такі: широке коло споживачів, зосередження на торговельній площі значного асортименту товару, використання у своїй діяльності програм і заходів лояльності для клієнтів, реалізацію товарів з мінімальними торговими націнками завдяки нижчим закупівельним цінам і заходам оптимізації витрат, використання багатоканальних комунікацій із постачальниками та покупцями, впровадження інновацій у торговельні процеси, значні маркетингові бюджети, складні логістичні схеми, міцні й взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Доходи ритейлера формуються з: 1) торгової націнки на товар, придбаний у виробників і посередників (розмір націнки залежить від ніші, унікальності товару, складності його транспортування та зберігання, конкуренції у сфері, витрат на рекламу, особливостей попиту та інших параметрів); 2) доходу від додаткових і сервісних послуг, які ритейлер надає покупцям продукції; 3) доходу від маркетингових послуг (ретро-бонуси, рібейт), маркетингових досліджень, просування, ритейл-медіа, мерчандайзингу, BTL-акції тощо); 4) доходів від позареалізаційних операцій (оренда приміщень і торгових площ, опція «плата за полицю», перепродаж торговельного обладнання та інші). Сьогодні великі ритейлери налагодили виробництво власних продуктів й отримують доходи від їх продажу: хліба, кулінарії, кондитерських виробів, обсмаженої кави тощо.

Теорії ритейлу не такі розвинені, як, наприклад, теорії міжнародної торгівлі, «однак останнім часом статус, обсяг і темпи досліджень роздрібною торгівлі поліпшилися, і це чітко пов'язано з покращенням сприйняттям статусу роздрібною торгівлі, що частково пов'язано з появою роздрібних торговців, таких як Walmart, Tesco, Carrefour і Zara як серед найбільших і найуспішніших компаній світу. Разом із покращенням сприйняття ритейлерів змінилося також орієнтири в дослідженнях ритейлу» [369]. Найбільш дослідженими вважають питання еволюції, закономірностей та особливостей

розвитку ритейлу, комерційної, економічної, маркетингової діяльності суб'єктів ритейл-ринку, розвитку торговельних мереж (В. Апопій [109; 179], Р. Арнольд [226], І. Бланк [28], С. Браун [250; 251], П. Бліс [245], Б. Волкер та Т. Маронік [489], Д. Гілберт [317], К. Девіс [278], В. Девідсон [276], А. Дрісман [290], Дж. Еванс [298], М. Дрзасга [291; 292], Н. Голошубова [37], Е. Кайнак [351], В. Корсак [69-71], П. Дж. Мак Голдрік [375], Р.Верхоеф, П. Канан та Дж. Інман [485], М. Леві та співавтори [463], М. П. Мак Неєр [378; 379], С. Саліван та Д. Едкок [459], А. Міото [382], Д. Ферні та співавтори [303], М. Форестер [305], Р. Ховер [335], С. Холандер [332; 333]).

Рис. 1.1 демонструє узагальнення теорій еволюцій роздрібної торгівлі С. Брауна [250], які він дослідив за період із кінця 50-х років до кінця 80-х років ХХ ст. Учений уклав групи теорій у матрицю, використовуючи підхід І. Ансофа [224], розділяючи їх на три основні (і дев'ять детальних (рис. 1.1)) категорій.

	Той самий продукт	Схожий продукт	Новий продукт
Той самий ринок	КОЛЕСО ТОРГІВЛІ Різні дії ритейлерів США. Роздрібні магазини. Інститути, що не належать до роздрібної торгівлі.	ЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Акордеон торгівлі. Життєвий цикл ритейлу.	НЕЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Екологічна аналогія. Діалектична теорія. Теорія кризового реагування.
Схожий ринок	КОЛЕСО ТОРГІВЛІ Розвиток у Європі та розвинутих країнах. Теорія поширення інновацій у національному / регіональному масштабі.	ЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Принцип поляризації. Теорія трьох коліс. Організаційна спіраль. Хвилі децентралізації роздрібної торгівлі.	НЕЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Теорія катастроф. Принцип мінімальної диференціації. Теорія пристосування.
Новий ринок	КОЛЕСО ТОРГІВЛІ Розвиток у країнах, що розвиваються. Передача технологій роздрібної торгівлі.	ЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Теорія етапів	НЕЦИКЛІЧНІ МОДЕЛІ Удосконалена теорія колеса торгівлі.

Рис. 1.1. Теорії еволюції роздрібної торгівлі за С. Брауном

*Джерело: складено автором на основі [250]*

У табл. 1.2 відображені окремі положення теорій, які сформували теоретичний фундамент для розвитку ритейл-маркетингу. С. Браун [250] виділив три основні підходи до еволюції розвитку ритейлу: «Перший стверджує, що інституційна еволюція є функцією розвитку соціально-економічного середовища. Другий стверджує, що зміни відбуваються

циклічно. Третій вважає міжінституційний конфлікт основною рушійною силою змін у роздрібній торгівлі. Жоден із цих підходів не виявився повністю задовільним, і було висунуто низку теорій поєднання» [250]. Теорію конфлікту, ми, підтримуючи позицію В. Корсака, розглядали разом з іншими в блоці «Теорії розвитку організації», додавши теорію великої середини М. Леві [463] та правило трьох Дж. Шета та Р. Сісодії [445-447].

Таблиця 1.2

### Основні теорії розвитку ритейлу

Група теорій	Суть та основні положення теорії	Критика теорії
1	2	3
Циклічні теорії	Теорія колеса роздрібної торгівлі (wheel of retailing) МакНеера [378; 379] розглядає розвиток нових форм роздрібної торгівлі (універмаги, супермаркети, дискаунтери) через послідовну зміну фаз: фаза виходу на ринок (конкуренція на основі пропозиції товарів за низькими цінами з невеликими витратами та низькою маржею, мінімум додаткових послуг) → фаза зростання (нецінова конкуренція, розробка нових інноваційних концепцій, посилення реклами, збільшення кількості і якості послуг для клієнтів, підвищення цін) → фаза вразливості (дорогі, консервативні магазини з високими витратами, зниження ефективності, падіння обсягу продажів). Остання фаза розгортає можливості для наступного оберту колеса та проникнення на ринок нових учасників – недорогих магазинів (рис. 1.2). Кожна із фаз потребує відповідних маркетингових інструментів.	Розвиток багатьох торговельних форматів не вкладається в описану схему, не всі заклади проходять розглянуті етапи, тому теорія не є універсальною. Також модель колеса не враховує вплив зовнішніх чинників середовища. Однак «теорію колеса» найчастіше згадують, цитують і модифікують дослідники.
	Теорія життєвого циклу (life cycle theory) В. Девідсона заснована на розумінні життєвого циклу підприємств роздрібної торгівлі як послідовної зміни стадій розвитку: зародження, зростання, зрілість, занепад. Кожна зі стадій характеризується певним рівнем витрат і прибутку, способами торговельного обслуговування, динамікою ринкової частки, інструментами конкурування, рівнем застосування інновацій. Основним чинником є зміна потреб основних груп покупців. На стадії зародження з'являється новий концепт, переваги якого пов'язані з нижчими витратами, кращими маркетинговими інструментами, однак витрати високі, а прибуток або нульовий, або низький. Етапу зростання відповідають більші обсяги продажів, високі темпи зростання демонструють прибуток, спостерігається поширення ритейлу на нові географічні території, проте виявляються слабкості великих організацій. Стадія зрілості – зниження частки ринку, труднощі в управлінні, зниження якості торговельних процесів, новачки-претенденти відтягують на себе продажі, створюючи великому ритейлу проблеми з продажами й прибутком. На завершальній стадії занепаду торговельна компанія значно втрачає частку ринку, знижує прибутковість, і може навіть закритися чи бути поглинутою конкурентом [276].	Ця теорія була сформована для розширення теорії колеса, для опису та пояснення зростання й розвитку роздрібної торгівлі під впливом інституційних чинників на різних етапах розвитку організації. Реакція на інновації: шок від впровадження інновацій → стратегії оборонного відступу → активні інноваційні стратегії → адаптивні стратегії. Критики звертають увагу на адаптаційні можливості ритейлу, які дають змогу збільшити період перебування на стадії зрілості, а з допомогою маркетингу й інновацій відтермінувати стадію занепаду або навіть уникнути її.

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Теорія акордеона роздрібної торгівлі /ефект акордеона / акордеонна теорія (accordion retailers) С. Холандера є ілюстрацією переважання певних форм (форматів) у конкретні моменти часу, що підтверджується в історії постійним чергуванням форматів магазинів із широким асортиментом і спеціалізованих магазинів. Отож еволюція гравців ринку ритейлу пов'язана зі зміною орієнтації на різні цільові аудиторії споживачів і зміною продуктових стратегій (спеціалізація чи універсалізація, розширення чи звуження асортименту товарів). Розвиваючи свою теорію, автор до певної міри визнав потребу різноманітності і вже порівнював ритейл з оркестром чи групою акордеоністів: «деякі гравці стискають акордеони, тоді як інші їх розтягують. Крім того, у будь-який час деякі музиканти йдуть з оркестру, тоді як інші (зі стиснутими акордеонами) долучаються до компанії» [332].	Ця теорія «не наводить аргументів щодо того, чому одну форму роздрібної торгівлі змінює інша, чому певний формат має повернутися, щоб знову домінувати у майбутньому. Теорія є лише ілюстрацією переважання певних форм у конкретні моменти часу» [303]. Сучасний ритейл зазвичай розвиває кілька форматів і брендів, які орієнтовані на різні цільові аудиторії, одночасно.
Теорії середовища, або інвайронментальні (environmental) теорії, які розвиток ритейлу пов'язують з впливом чинників зовнішнього середовища	<p>Еволюційні теорії (А. Дрісман [290], М. Форестер [305], К. Девіс [278]) спираються на принципи дарвінізму або «екологічну теорію»: на споживчому ринку насамперед виживають ті організації, які враховують чинники середовища ритейлу (споживачі, конкуренти, інновації, державне регулювання, екологія, економічні, соціально-культурні, політичні, правові, демографічні чинники) й адаптуються до них.</p> <p>Інституційна теорія формування нових форм роздрібної торгівлі (С. Арнольд, Р. Козинець, Д. Хандельман [226]) наголошує на стійкому взаємозв'язку між торговельною організацією та її оточенням: «розвиток форм роздрібної торгівлі та галузі в цілому є дзеркальним відображенням процесів, що відбуваються в макросередовищі» [226]. Якщо ритейлер буде ігнорувати вплив чинників макросередовища, та не реагувати на еволюцію ринкових умов, йому буде загрожувати крах. В. Корсак, в рамках даної теорії, успішний розвиток ритейлу пов'язує з торговельними мережами, які мають такі переваги: «вища переговорна позиція з постачальниками; значно ширший асортимент; ефективна система дистрибуції; наявність автоматизованих систем управління; власні торгові марки (Private label)» [70].</p>	Теорії цієї групи не розглядають можливості адаптації ритейлера через внутрішні ресурси. Не враховують стратегічний ресурс організації, систему управління, управлінські рішення, які дають змогу або нівелювати зовнішні загрози, або використовувати можливості зовнішнього середовища.
Теорії розвитку організації	Теорія конфліктів (П. Бліс [245], Б. Волкер [489]) впливає з розуміння розвитку роздрібної торгівлі як результату конкурентної поведінки та відносин між організаціями роздрібної торгівлі. Автори теорії стверджують: генерування нового формату відбувається на основі комбінації попередніх форм, форматів і характеристик; інноваційні концепції, нові торговельні технології й нові маркетингові інструменти, які з'явилися на ринку, неминуче скопіюють. «Основа розвитку – конфлікт за ресурс, який і породжує всі інновації» [70]. С. Браун стверджує, що реакція на інновації є процесом, який складається з чотирьох стадій: шоківий стан; оборонний відступ; визнання та оцінка; адаптація [250].	Д. Гілберт звертає увагу, що проблематичним видається точне визначення часу, який може знадобитися на адаптацію, які стратегії доведеться застосовувати у відповідь на нові умови. Також «треба усвідомити характер необхідних змін, оцінити витрати на адаптацію й кінцеву прибутковість» [317].

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Концепція великої середини (Big Middle) (М. Леві та співавтори [463]) передбачає, що ритейлінгові інститути (ритейлери) працюють в одному з чотирьох сегментів споживчого ринку: інноваційному – товари й послуги преміумкласу (нішева привабливість); «велика середина» – якісний товар за доступними цінами (масовий сегмент); низькоціновий (економсегмент); проблемний – конфлікт високого рівня якості й доступності ціни. Найбільш привабливим і водночас найбільш конкурентним є сегмент великої середини, де пропозиція формується широким асортиментом товарів гарної якості за доступними цінами, а попит заохочує найбільше потенційних покупців. Для довгострокового конкурування використовують надзвичайно широкий набір маркетингових інструментів: сервіс, програми лояльності, технічні інновації, комунікації та інше.	На думку самих дослідників, ця гіпотеза також не може однозначно пояснити причини переходу ритейлерів з одного сектора в інший, ідентифікувати чинники, які провокують вхід і вихід учасників з привабливого сегмента великої середини» [463].
	Правило трьох (Б. Хендерсон [328], Дж. Шет і Р. Сісодія [445-447]) визначає, що майже кожна галузь еволюціонує до існування трьох повнофункціональних великих компаній широкого профілю, які прагнуть досягти цілей збільшення частки ринку та значної кількості невеликих спеціалізованих компаній, які орієнтуються на маржу: «стабільний конкурентний ринок ніколи не має більш як три значні конкуренти, найбільший з яких має не більш ніж у чотири рази більшу частку ринку, ніж найменший» [328]. На ритейл-ринку працюють зазвичай три великі лідери, які займають від 10 % до 40 % ринку та багато малих (1-5 %), що є оптимальним для нормального функціонування галузі загалом [445] (рис. 1.3).	«Правило трьох пропонує суперечливі ідеї, «які дають змогу розробити запропоновані стратегії для гравців «великої трійки», а також для компаній середнього розміру, які, можливо, кинуть виклик ринку, і для спеціалістів, які хочуть процвітати» [446].

Джерело: складено автором на основі: [70; 226; 245; 250; 276; 278; 290; 303; 305; 317; 328; 332; 378; 379; 445-447; 463; 489]

На рис. 1.2. зображено принцип класичного колеса торгівлі, який доволі часто згадують, цитують і модифікують дослідники. На рис. 1.3 зображено ландшафт ритейлу в концепції Правила трьох, автори якої сьогодні є авторитетними експертами ринку ритейлу, і, спираючись на оригінальне дослідження Б. Хендерсона [328], досліджують, як це правило працює в сучасному глобальному середовищі. У своїй новій книзі «Глобальне правило трьох» [445] К. Услай, Дж. Шет і Р. Сісодія стверджують, що навіть після глобалізації промисловості правило трьох переважає: «Коли ринок розширюється з локального на регіональний, з регіонального на національний або з національного на глобальний, зазвичай відбуваються перепади й злиття в галузі, і лише три гравці, орієнтовані на обсяги, виживають як регіональні, національні чи глобальні гравці» [461].

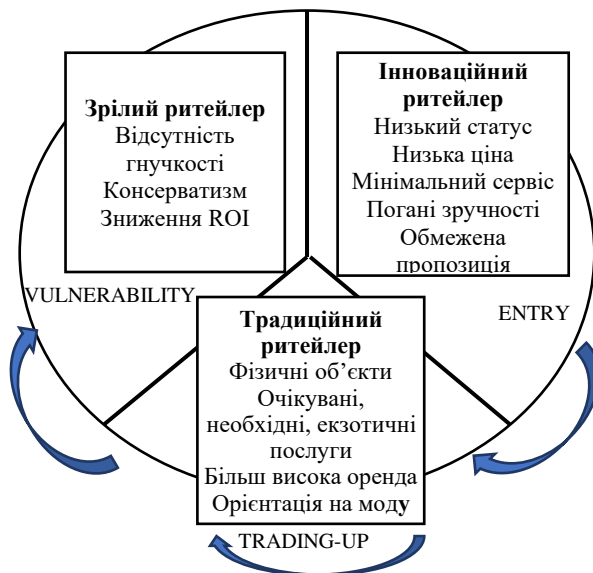


Рис. 1.2. Класичне колесо торгівлі  
(Wheel of Retailing)  
Джерело: [251]

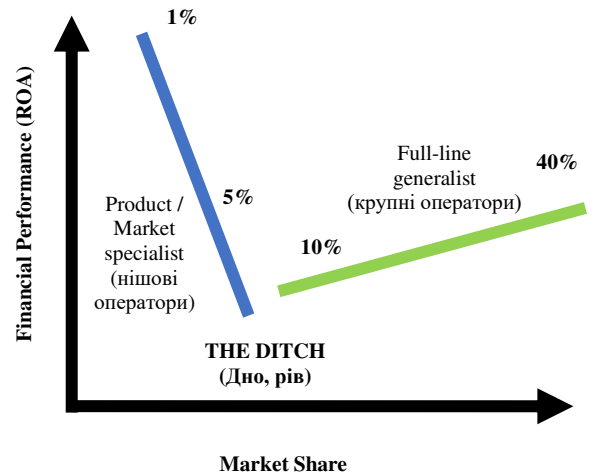


Рис. 1.3. Правило трьох  
(The Rule of Three)  
Джерело: [446]

Теорії виникнення, поточного й перспективного розвитку форм роздрібно́ї торгівлі, які ми розглянули, «залишаються дієвими й корисними і в сучасних умовах» [298], «можуть використовуватися як «фон» для розробки стратегій розвитку роздрібно́ї торгівлі» [303] й застосовуватися з урахуванням історичних, культурних, ментальних, економічних й інституційних особливостей, нормативно-правових, технологічних, соціальних і демографічних умов функціонування ритейлу певної країни. Однак динаміка чинників зовнішнього маркетингового середовища, технологічні зміни, пов'язані з цифровізацією, обмеженість ресурсів й актуалізація концепції сталого, зміна поколінь споживачів, політична нестабільність, зміна полюсів економічного впливу зумовлюють потребу коригування чинних теорій розвитку форм роздрібно́ї торгівлі.

Сучасні процеси трансформації ритейлу П. Алекса [213] пов'язує зі зміною купівельної поведінки. Він виділяє чотири базові сценарії й інтегрує їх у п'ятий (рис. 1.4). На думку автора, ритейл буде розвиватися до стадії панування багатоканальності для традиційних магазинів, щоб підтримувати компетентність і стійкість у новій реальності, а в перспективі очікується інтеграція роздрібних каналів, «зростання торгівлі з портативних пристроїв і збалансованість каналів роздрібно́ї торгівлі» [213].

Усі категорії товарів	МАЙБУТНЯ СИТУАЦІЯ	
	Новий тип покупця, для якого немає відмінностей між e-commerce й традиційними форматами ритейлу, для нього має значення лише зручність, час і комфорт покупки. Ритейлер повинен створити екосистему, яка забезпечить отримання всіх сервісів в одному місці.	
Фокус на товари з тривалим терміном зберігання й товари DIY (do it yourself, «зроби сам»)	Поведінка покупця «Шукач» Рівень розвитку e-commerce середній, висока залежність від традиційних форм ритейлу.	Поведінка покупця: «Шукач зручностей» Рівень розвитку e-commerce високий, низька залежність від традиційних форм торгівлі.
Фокус на товарах із коротким терміном використання, товари, які швидко псуються, товари, що вимагають сервісного обслуговування	Поведінка покупця «Фольклорний» Рівень розвитку e-commerce базовий, здебільшого розвинені традиційні форми ритейлу.	Поведінка покупця «Дослідник» Рівень розвитку e-commerce середній, середня залежність від традиційних форм торгівлі.
	Основне джерело ВВП – с/г і промисловість	Основне джерело ВВП – сфера послуг

Рис. 1.4. Модель еволюції ритейлу залежно від купівельної поведінки  
Джерело: [213]

Виклики, з якими сьогодні стикнувся ритейл (кризи, пандемія, розірвані ланцюги постачання, інфляція, дефіцит працівників, військові конфлікти), соціальні й технічні інновації зумовлюють глобальну його цифровізацію й автоматизацію, розроблення нових технологій (торговельних, маркетингових, фінансових, соціальних), забезпечення стійкості і життєдіяльності роздрібних торговельних мереж, зміну структури й характеристик ритейлу. Реагування організованого ритейлу на впливи зовнішнього середовища зумовлене тим, що він є відкритою системою, складним видом торговельного підприємництва, що містить у своїй структурі торговельні заклади різних форматів і розмірів, множинні моделі взаємодії зі споживачами, виробниками, постачальниками, громадськістю на основі взаємної довіри (trust) і зобов'язань (commitment), виконує розширений набір функцій. Зазначене вказує на формування сучасного ритейлу на основі мережевого підходу. Мережева економіка (англ. Networked economy) дає змогу сформувати «середовище, у якому будь-яка компанія або індивід, що перебувають у будь-якій точці економічної системи, можуть контактувати легко і з мінімальними витратами з будь-якою іншою компанією чи індивідом з приводу спільної роботи, для торгівлі, для обміну ідеями та ноу-хау або просто для задоволення» [455].



Мережевий підхід пропонує торговельним закладам та їхнім партнерам «нові способи взаємодії на основі конкуренції, кооперації або інтеграції учасників мережі» [146]. У широкому розумінні мережу можна визначити як динамічну множину взаємопов'язаних партнерів, між якими налагоджені безперервна комунікація та довгострокові відносини, які сприяють реалізації інтересів кожного з них і взаємній вигоді. І. Буднікевич та Н. Романюк визначають мережу «крізь призму маркетингу взаємодії як форму органічної взаємовигідної довгострокової взаємодії основних акторів / партнерів і партнерських зв'язків з агентами зовнішнього середовища мережі. Маркетинговий підхід передбачає реалізацію кожним учасником мережі як спільних, так й індивідуальних інтересів, що проблематично або неможливо здійснити поза мережею. Учасники мережі зацікавлені у використанні / обміні ексклюзивних, унікальних матеріальних, освітніх, організаційних, логістичних, статусних, репутаційних, маркетингових й інформаційних ресурсів, успішної практики та передового досвіду, які утворюють спільний ресурс мережі» [30]. Вдалим, на думку авторів, є визначення мережі, сформоване Н. Власовою та О. Колючковою: «мережа є групою фірм, які кооперують досвід, навички, наявні ресурси в ході реалізації спільних проєктів розвитку» [35].

Р. Ахрол виділив чотири форми мережевої взаємодії: 1) внутрішні ринкові мережі (internal market networks). У цій моделі взаємодії – різні департаменти однієї організації, наділені відносною автономією, які здійснюють операції з іншими внутрішніми департаментами та зовнішніми агентами, задовольняють свої потреби, виходячи з умов ринку, але діють на підставі загальної політики й принципів, прийнятих для цієї організації; 2) вертикальні ринкові мережі (vertical market networks) – специфічний для кожної галузі канал постачання і дистрибуції, зосереджений навколо класичної виробничої компанії; 3) міжринкові мережі (intermarket networks) згруповані навколо однієї великої фінансової структури або з урахуванням виробничої компанії чи тієї, яка здійснює торгівлю; 4) мережі можливостей (opportunity networks) – тимчасові утворення навколо конкретного проєкту для замовника / споживача» [211].

Еволюцію мереж на основі розвитку міжфірмових взаємодій і відносин описав Дж. Вебстер [494] (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Еволюція розвитку мереж за Дж. Вебстером

*Джерело: [494]*

На взаємодії та взаємозалежності учасників мережі наголошує Х. Хакансон, визначаючи її як «сукупність суб'єктів, які інституційно не залежать один від одного, але діють чи контролюють ресурси, які в певному сенсі є взаємозалежними. Ба більше, існує щонайменше деяка угода між суб'єктами ринкової взаємодії щодо існування цієї залежності» [325]. Така позиція нам видається досить органічною для сфери торгівлі, адже мережева взаємодія, стратегічні партнерські ініціативи, ефективні комунікації, формальні та неформальні зв'язки між учасниками мережі та із суб'єктами зовнішнього середовища, інтеграція загальних і приватних завдань, використання спільних ресурсів дають змогу досягти учасника мережі цілей, реалізувати спільні й індивідуальні інтереси.

О. Федоренко зазначає, що «переважно під мережевим ритейлом розуміють сукупність торговельних точок, мета об'єднання й взаємодії яких пов'язані з функціонуванням під спільною торговельною маркою, але можуть також обмежуватися членством у торговельній групі без її використання» [194]. В. Кельман ідентифікує мережевий ритейл як «масову роздрібну торгівлю через операторів мереж, що мають різні масштаби діяльності (місцеві, міжрегіональні, національні, міжнародні, глобальні мережі) та

можуть узагальнювати структури одноформатних, різноформатних об'єктів магазинної торгівлі (магазини), які різняться за ознаками адміністрування (зокрема, корпоративні та багатoproфільні структури, асоційовані на добровільній основі, франчайзингові)» [60]. Б.Цурська [200] на основі теоретичного аналізу зосереджує увагу на спільному конкурентному середовищі учасників мережевого ритейлу, що вимагає від них активного застосування маркетингових інструментів, зміни парадигми їхньої маркетингової й стратегії маркетингових комунікацій. Мережевий ритейл як форма організації масової роздрібної торгівлі є найбільш розповсюдженим й ефективним. Ми визначаємо мережевий ритейл як сукупність певної кількості однотипних або різнотипних, одноформатних або мультиформатних торговельних бізнес-одиниць, які вступають у мережеву взаємодію, використовують спільні мережеві ресурси, налагоджують повторювані довгострокові партнерські відносини та взаємозв'язки у внутрішньому та зовнішньому середовищі, отримують вигоду від досягнення загальних цілей.

У табл. 1.3 подано аналіз підходів до визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа».

*Таблиця 1.3*

**Аналіз теоретичних підходів до визначення понять  
«торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа»**

Автор	ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА	Підхід <sup>1)</sup>
1	2	3
І. Бергер, В. Задорожний, М. Огородник	«Торговельна мережа – це сукупність роздрібних підприємств, що діють на визначеній території, яка є окремою адміністративною одиницею» [25].	СП
В. Верба, Т.Решетняк	«Торговельна мережа – це сукупність торгових підприємств, розташованих у межах конкретної території або перебувають під спільним керуванням» [34].	МП
Н. Власова та О. Колочкова	«Торговельна мережа – це сукупність торговельних об'єктів, які мають єдині принципи управління (бажано – керуються з єдиного центру), об'єднані однотиповою назвою (вивіскою), асортиментною й ціновою політикою, стратегією розвитку й функціонування та щонайменше реалізують одну з основних переваг мережевої компанії, як порівнювати з окремим торговельним об'єктом. Їхня підприємницька діяльність здійснюється для отримання синергетичного ефекту й спрямована на задоволення споживчого попиту в товарах і послугах» [35].	МП
І. Вахович З. Герасимчук та Л. Ковальська	«Торговельною мережею є сукупність стаціонарних, напівстаціонарних і пересувних торговельних об'єктів, аптек для організації роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, пунктів ремонту предметів особистого користування й домашнього вжитку, не пов'язаних із виробництвом цих товарів» [33].	СП

## Продовження табл. 1.3

Автор	ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА	Підхід <sup>1)</sup>
Н. Голошубова	«Торговельні мережі в роздрібній торгівлі – це структури з більш-менш відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом» [37].	МП
О. Тимофєєва	«Торгова мережа становить сукупність однотипних або різнотипних бізнес-одиниць, які здійснюють роздрібну торгівлю під однією торговою маркою, мають корпоративну стратегію діяльності, єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільчий склад, з якого здійснюється товаропостачання бізнес-одиниць, що входять до складу об'єднання» [174].	МП
РОЗДРІБНА ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА		
В. Апопій, І. Міщук, В. Ребицький	«Роздрібна торговельна мережа – це сукупність стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою» [109; 134].	СП
Е. Берман, Д. Еванс	Роздрібна мережа – це фірма, яка керує кількома торговими точками (магазинами), у яких один власник; закупівля товарів ухвалення рішень у мережі відбуваються централізовано (або скоординовано) [238].	МП
Р. Варлі, М. Рафік	«Роздрібна мережа – організація, що має центральний офіс і певну кількість власних магазинів» [482].	МП
В. Корсак	«Регіональна роздрібна торговельна мережа – це сукупність роздрібних торгових підприємств й інших торгових одиниць, розміщених на певній території для продажу товарів й обслуговування покупців» [69].	СП
В. Корсак, Р. Корсак	«Регіональна роздрібна торговельна мережа – організаційна форма функціонування торговельної організації (горизонтально інтегрована), яка реалізує свої бізнес-інтереси в певному регіоні» [3].	МП
Б. Марков	«Роздрібна торговельна мережа – це оператор ринку роздрібною торгівлі, який використовує мережеву форму її організації (оператор сектору мережевої роздрібною торгівлі)» [82].	МП

Примітки: <sup>1)</sup>СП – структурний підхід; МП – мережевий підхід

Джерело: складено автором на основі: [3; 25; 33-35; 37; 69; 82; 109; 134; 174; 238; 482]

В. Корсак у своїй монографії зазначає, що всі визначення поняття «торговельна мережа», можна поділити на дві групи: «1) визначення, які розглядають мережу закладів як усю сукупність торговельних підприємств певного регіону незалежно від форм власності, організаційно-правових форм, типів торговельних закладів й інших характеристики» [69]; 2) «визначення, які ґрунтуються на мережевому підході. Його суть полягає в тому, що під системою мережевих магазинів розуміють розгалужену мережу однотипних торговельних закладів (більш як 10), з однаковим зовнішнім оформленням й інтер'єром і тими самими методами торгівлі» [68]. Відповідно до аналізу, поданого в табл. 1.3, можна констатувати, що мережевий підхід (МП) переважає над структурним підходом (СП) у визначеннях понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа». Ми визначаємо роздрібну торговельну мережу (retail – ритейл) як сукупність роздрібних торговельних закладів (торговельних одиниць)

одного або різних форматів, взаємозв'язки, взаємозалежність і централізоване виконання функцій яких зумовлюють цілісну властивість мережі, учасники якої здійснюють продаж товарів і надання послуг покупцям для їхнього кінцевого некомерційного особистого, сімейного, домашнього, побутового використання. З погляду маркетингу роздрібна торговельна мережа, на нашу думку, характеризується:

- спільним (єдиним) центром ухвалення стратегічних і тактичних маркетингових рішень щодо асортименту, ціноутворення, каналів розподілу, комунікацій;
- централізованим виконанням функцій;
- об'єднанням учасників під спільним брендом / торговою маркою, зберігаючи в окремих випадках власну ідентифікацію (назву, логотип);
- чітко визначеним позиціюванням мережі;
- наявністю оформлених договірних умов між учасниками мережі та партнерами;
- налагодженими стандартизованими бізнес-процесами;
- спільною системою закупівлі та логістики;
- омніканальністю як концепцією інтеграції усіх засобів комунікації;
- спільними рекламними та маркетинговими кампаніями;
- налагодженими відносинами з партнерами (виробниками, дистриб'юторами, місцевими постачальниками тощо);
- формалізованими вимогами до фізичного середовища (торговий зал, зони для клієнтів, дизайн, оформлення, торговельне обладнання);
- застосування маркетингових інструментів у політиці залучення та утримання персоналу (маркетинг персоналу, рекрутинг-маркетинг, бренд роботодавця, реферальний маркетинг);
- внутрішніми процедурами організації торговельного процесу, єдиним стандартом обслуговування;
- сформованою корпоративною культурою.

Підходів до класифікації торговельних мереж і критеріїв, за якими їх розрізняють, є велика кількість, як-от: за рівнем співпраці; за спеціалізацією;

за масштабом діяльності; «за типом вузла; за рівнем централізації; за формою внутрішнього порядку й ступенем стабільності зв'язків; за програмними цілями організації; за напрямом інтеграції; за рівнем розповсюдження; за характером зв'язків; за інституційною ознакою; за роллю лідера; за формою співпраці; за географічним принципом; «за організаційно-правовою формою; за моделлю управління; за методом управління; за форматом; за стабільністю» [35] та інші. Привертає увагу класифікація мережі К. Молер й А. Райяла. Дослідники сформували її за критерієм маркетингової логіки створення цінності й виділили три види ділових мереж. «1. Стабільні мережі (stable business nets) з усталеною системою створення цінності, наявними компетенціями учасників та чітко прописаними бізнес-процесами. 2. Оновлювані мережі (incremental business nets) з достатньо стійкою системою створення цінності, однак учасники мережі мають можливість вносити до неї зміни завдяки зміні особистісних компетенцій. 3. Мережі, що «зароджуються» (emerging business nets), у яких створюються нові технології, виникають нові рішення, концепції, сфери бізнесу внаслідок радикальних інновацій, що переривають, у масштабі всієї системи» [383].

На рис. 1.6 зображено кілька класифікацій мереж, на які можна натрапити в торговельній сфері.

Авторитетний експерт ритейлу компанія GT Partners Ukraine класифікує торговельні мережі за регіоном поширення: «географічним регіоном держави, у якому є хоча б один заклад, який представляє певну торговельну мережу. Усі сучасні заклади торгівлі за цим критерієм поділяють на: міжнародні (зклади цієї мережі працюють у кількох країнах (в Україні представлені Auchan, Metro, SPAR); національні (зклади такої мережі мають бути розташованими у понад п'яти областях України, як-от: «Сільпо», «АБТ»); регіональні (зклади такої мережі розташовані у трьох-чотирьох областях України; локальні (зклади таких мереж розташовані в одній-двох областях України)» [323].

<b>За рівнем централізації</b>	<b>Централізовані торговельні мережі</b> з домінуючою лідерською позицією одного або декількох учасників, яку визнають і приймають інші учасники.	
	<b>Децентралізовані торговельні мережі</b> , у яких кожен учасник може претендувати на роль лідера в тих сферах і завданнях, у яких він компетентний.	
<b>За напрямом інтеграції</b>	<b>Горизонтальні мережі</b> — форма кооперування закладів одного рівня, кожен із яких реалізує окремі функції та виконує різну роботу; однорідні за функціональним значенням і товарним профілем.	<b>Горизонтальні корпоративні мережі</b> — спільне володіння, спільна керівна компанія, єдиний орган контролю, спільна логістика та закупівлі, розподільчі центри; схожий асортимент.
		<b>Горизонтальні добровільні мережі</b> — група незалежних роздрібних торговців, які організували торговельне об'єднання або асоціацію (RAU).
		<b>Франчайзингові мережі</b> — франчайзер і франчайзі.
<b>За форматом</b>	<b>Вертикальні торгові мережі</b> — в основі лежить принцип підпорядкування суміжних ланок товароруку одним з учасників каналу, розпорядження, поєднання функціонально залежних виробників, посередників, продавців і споживачів.	
	<b>Одноформатні торговельні мережі</b> складаються з однотипних підприємств	
<b>За маркетинговою логікою</b>	<b>Мультиформатні торговельні мережі</b> мають кілька форматів магазинів	
	<b>Стабільні мережі</b> (stable business nets)	<b>Вертикальні мережі</b> попиту-постачання (vertical demand-supply nets), вибудовані вздовж ланцюжка створення цінності.
		<b>Горизонтальні ринкові мережі</b> (horizontal market nets), які створюють для пропозиції спільного продукту кінцевим споживачам.
	<b>Оновлювані мережі</b> (incremental business nets)	<b>Тимчасові мережі</b> зі спільною метою (temporal, goal-oriented nets), до складу яких входить ритейлер, його постачальники, замовники, консультанти та постачальники спеціалізованих технологій.
		<b>Мережі рішень</b> для кінцевого користувача.
	<b>«Зароджувані» мережі</b> (emerging business nets)	<b>Інноваційні мережі</b> (innovation networks) — дослідні мережі в галузі торговельної справи й торговельних технологій, що об'єднують університети, дослідні інститути, лабораторії ритейлерів і виробників.
		<b>Мережі домінантного стандарту</b> (dominant design nets) — діагональні коаліції партнерів, які мають схожі погляди на розвиток технологій торгівлі.
		<b>Мережі бізнес-додатків</b> (application nets) формуються для створення комерційно життєздатного додатку (застосунку)
<b>За масштабом діяльності</b>	<b>Місцеві або локальні торговельні мережі</b> формуються на основі місцевих ресурсів, сформованих міжособистісних зв'язків у громаді, спільних комунікаціях, вбудовані в місцеву економіку.	
	<b>Регіональні торговельні мережі</b> — спеціалізовані інфраструктурні утворення, які містять торговельні заклади, розміщені на території певного регіону, ґрунтуються на сильних кооперативних зв'язках, часто мають спільний бренд.	
	<b>Національні торговельні мережі</b> — мережеві об'єднання торговельних закладів, що поширені в межах регіонів однієї країни й характеризуються національною значущістю.	
	<b>Міжнародні торговельні мережі</b> — об'єднання великої кількості торгових об'єктів у різних країнах, різних регіонів, діють під єдиним брендом і стандартом, використовують у своїй господарській діяльності міжнародний підхід (Lidl, Auchan, Metro, Walmart).	
<b>За асортиментом</b>	<b>Продовольчий</b> — торгівля продуктами на відносно великих торгових площах.	
	<b>Непродовольчий (non food)</b> — формат торгівлі непродовольчими товарами широкого асортименту.	
	<b>Змішаний</b> — поєднання асортиментних груп продовольчого та непродовольчого ритейлу.	
<b>За розташуванням центру прийняття маркетингових рішень</b>	<b>Регіональний / локальний ритейл</b> — центр прийняття маркетингових рішень розміщено в регіоні розташування торговельних об'єктів, маркетинг адаптований до місцевого ринку.	
	<b>Національний ритейл</b> — центр прийняття маркетингових рішень не визначено географією певної мережі, однак обмежується територією України. Маркетинг великих бюджетів, мінімально адаптований до місцевих особливостей.	
	<b>Міжнародний ритейл</b> — розміщення центру прийняття маркетингових рішень квартири материнської компанії в іншій країні. Маркетинг відповідає міжнародним стандартам з адаптацією до національного ринку.	

Рис. 1.6. Класифікація торговельних мереж

Джерело: складено автором на основі [35; 37; 145; 383] та власних напрацювань автора

Ми пропонуємо ввести ще один критерій класифікації мереж за місцем розташування центру прийняття маркетингових рішень з поділом на:

- регіональний / локальний ритейл – центр прийняття маркетингових рішень розміщений в регіоні розташування торговельних об'єктів («Нива», «Торба», «Тайстра», «Норма» (м. Чернівці), Malyna, «Делікат», (м. Черкаси), «Айсберг», «Діброва», «Кошик» (Дніпропетровська обл.), а маркетингова діяльність максимально адаптована до місцевих особливостей;
- національний ритейл – центр прийняття маркетингових рішень не визначене географією певної мережі, однак обмежується територією України («АТБ» (Дніпро), Varus (Дніпро), «Коло» (Київ), «Сільпо», «Фора» (Київ), «Велмарт» та «Велика кишеня» (Київ), «Файно маркет» (Кіровоградська обл.), «Рукавичка», «Близенько» (Львів) тощо). Маркетингова діяльність базується на великих бюджетах, складних сучасних маркетингових технологіях й інструментах, вона мінімально адаптована до місцевих особливостей;
- міжнародний ритейл – розміщення центру прийняття маркетингових рішень материнської компанії в іншій країні (Metro, SPAR, Auchan, Novus, Marktkauf, Obi, Media Markt, Lidl, Aldi), в Україні розміщується регіональний офіс «Метро Україна», «Ашан Україна», «Novus Україна». Маркетингова діяльність відповідає міжнародним стандартам з адаптацією до національного ринку.

Для учасників мережевого ритейлу розроблена та реалізується корпоративна стратегія діяльності, відпрацьовані правила, стандартизовані процеси, які стосуються організації та стандартів обслуговування, асортименту, торговельних процесів і технологій, маркетингу, брендингу, інформації, комунікацій та ритейл-медіа, принципів ціноутворення та розміщення, організовують логістичну взаємодію, формують систему постачання за спеціальними закупівельними цінами, працюють під єдиною торговельною маркою, керуються спільним менеджментом (центр управління, координації та контролю), реалізують політику, спрямовану на партнерство з постачальниками



та стейкхолдерами, а взаємодію персоналу визначають принципи корпоративної культури. Учасники мережі продають товари й надають послуги покупцям для їхнього кінцевого некомерційного особистого, сімейного, домашнього, побутового, екзистенціального використання. Остання сфера використання актуалізувалася в умовах української воєнної дійсності, адже ритейл активно долучився до військового постачання, бере участь у тендерах Міноборони.

Ми цілком погоджуємося з В. Корсаком та співавторами у тому, що «регіональні торговельні мережі є невіддільною структурною ланкою економіки регіону» [3] та виконують важливу роль у її економічному, соціальному й екологічному розвитку (консолідація учасників, продовольча безпека, здоров'я населення, соціальна відповідальність, підтримка місцевих виробників, робочі місця, податки, регіональні кластери, інновації, енергоощадність й екологічні ініціативи). Локальна та регіональна роздрібні мережі мають спільні логістичні ознаки, оскільки об'єднують роздрібну торгову мережу, локалізовану в межах територіального утворення, – міського чи регіонального. Розподільчі центри розміщені безпосередньо в регіоні функціонування мережі, або їх немає. Для місцевих мереж це можуть бути традиційні склади. Регіональні та локальні мережі сьогодні є майже в кожному регіоні, навіть мають можливість легко конкурувати на тих територіях, до яких поки що не дісталися національні мережі, та не витрачатися на маркетинг, брендинг, дизайн, комфорт й інновації.

Однак регіональна експансія національних мереж, розробка ними малих форматів (наприклад, SPAR і «Наш край» мають варіант франчайзингової пропозиції для малих міст та сіл) спонукає регіональний та локальний ритейл навчатися, змінюватися, розвиватися. Асортимент регіональних і локальних гравців обмежений через відносно невеликі торгові площі, має продукцію місцевих виробників і водночас обмежену пропозицію преміальних брендів і товарів складної логістики (заморожені продукти, свіжі овочі і фрукти, охолоджене м'ясо). Регіональні та локальні ритейлери працюють в економ- і середньому цінових сегментах, їхня рентабельність дещо нижча від національних. Вони залежать від дистриб'юторів, низку

асортиментних позицій доводиться закуповувати на звичайних гуртових умовах, а також у фермерів та на ринках (овочі і фрукти). Досить часто розвиток регіональних мереж «будується на відносинах власників мережі й місцевої адміністрації, що дає змогу мережі активно розширюватися у своєму регіоні, маючи паритетні умови й адміністративний ресурс. Останній фактор часто заважає: маючи слабку систему менеджменту та систему розвитку, орієнтовану на підтримку адміністративного ресурсу, локальні мережі не можуть ефективно розвиватися поза регіоном [27].

Національні торговельні мережі об'єднують велику кількість торговельних закладів, розміщених по всій території України, основним бенефіціаром є переважно громадяни України (однак сьогодні окремі національні мережі залучають іноземні інвестиції), податки сплачують до бюджетів України різних рівнів. GTPartners Ukraine наводить дані роботи в Україні 11 національних операторів роздрібної торгівлі [323]. Принцип роботи національних мереж базується на централізованому управлінні магазинами, маркетингом, розподілом, логістикою, на централізованих закупівлях, щоб конкурувати на основі цін з регіональними й локальними мережами, із незалежними місцевими магазинами. Маркетингова політика національних торговельних мереж орієнтується на спільний бренд, спільні для всієї мережі маркетингові активності, на узгоджені ціни та асортимент товарів на всій території країни, що створює сприятливі умови для чіткого позиціонування. Національні мережі намагаються працювати безпосередньо з виробниками (особливо якщо йдеться про виробництво товарів для власних торгових марок), мають прямих партнерів для власного імпорту, мінімізують роботу з дистриб'юторами або створюють власні дистрибуційні компанії. Великі обсяги закупівель дають їм змогу диктувати постачальникам ексклюзивні комерційні, маркетингові та рекламні умови. Зокрема, національні мережі мають велику глибину й ширину товарного кредитування, розширені терміни оплати за постачання, що формує значні переваги перед регіональними гравцями. Національні торговельні мережі впливають на регіональні та місцеві ринки, економіку та соціум, зокрема на інфраструктуру, ціни, добробут і конкуренцію.

Міжнародні або глобальні торговельні мережі можна схарактеризувати широким географічним охоплення ринків, мультиформатністю та багатоканальністю. Вони отримують доходи від роздрібної торгівлі на внутрішньому та міжнародному ринках, вкладають прямі інвестиції у більш ніж одній країні (Amazon, Aldi, Ahold Delhaize, Walmart, Schwarz Group, Costco, Carrefour, Seven&I, The Home Depot, IKEA та інші). Міжнародні мережі є лідерами змін на ритейл-ринку. Вони впливають на зміну структури торгових каналів, розробляють і впроваджують сучасні формати торгівлі, відстежуючи та прогножуючи появу нововведень у сфері торгівлі, вдосконалюють стандарти організації торговельних підприємств, підтримують високий рівень технологічного розвитку та інвестують у новітні технології.

У торговельні галузі активно використовують термін «формат» (від лат. *formatus*), який «визначає модель, основну концепцію, форму організації торгівлі, технологію та стандарти обслуговування, характеристики (розміщення, асортимент, площа, рівень цін тощо), які формують та за якими функціонують заклади роздрібної торгівлі. На наш погляд, поняття «формат магазину» має маркетингову природу, оскільки різні формати орієнтуються на певні цільові групи покупців і ціновий сегмент споживчого ринку, мають високу сервісний складник, програми лояльності, надають покупцям широкий спектр додаткових послуг і враховують локальну специфіку району, міста, регіону» [20]. У запропонованій роботі ми не зупиняємося на визначенні форматів, уточненні трактування кожного з них, однак з огляду на кризові чинники, які сьогодні впливають на тренди розвитку ритейлу, розглянемо два формати Convenience Stores («біля дому») та дискаунтери. Обидва сегменти сьогодні є перспективними для масштабування: перший – через безпекові міркування воєнної дійсності; другий пов'язаний зі зміною орієнтира від споживчого вибору до бюджетних пропозицій.

У своїй статті [20] ми відзначили, що «відкриття магазину біля дому є вдалим інвестиційним рішенням навіть в умовах кризи, адже за зниження доходів і купівельної спроможності населення споживання товарів першої потреби скорочується останнім, а розміщення торговельного закладу в зоні

трафіку й проживання споживачів дає додаткові переваги, якщо порівняти їх з великими супермаркетами. Концепція магазину біля дому як суб'єкта маркетингової діяльності спрямована на забезпечення трьох основних завдань: 1) орієнтація на споживача (його потреби, запити, смаки, наміри тощо); 2) ставлення до маркетингу як до спільної справи, успіх якої залежить від усіх підрозділів і працівників; 3) отримання прибутку через максимальне задоволення запитів покупців. Варто особливо виокремити такі торгові заклади ритейлу, що належать до малого формату: мінісупермаркет – формат, який враховує обмежену торгову площу магазину, оптимізує асортимент з урахуванням наявності можливостей для викладання товару та пропонує відповідні технології обслуговування; магазин біля дому – специфічний формат роздрібного підприємства з невеликою площею, збалансованим асортиментом товарів переважно продовольчої групи, що обслуговує жителів невеликого району, кварталу тощо» [20].

За теорією колеса роздрібної торгівлі, магазини біля дому активно розвиваються на етапі зрілості ринку ритейлу, оскільки на стадії зародження домінантним форматом є супермаркет, тому що орієнтований на «все для всіх». Потім з'являються дискаунтери та гіпермаркети. Магазини біля дому виникають тоді, коли частка цивілізованої роздрібної торгівлі перевищить 25-30 %. Якщо «ринок гіпер- і супермаркетів у Східній Європі, за статистикою міжнародної дослідницької компанії Euromonitor International [493], скоротився за 2021 рік майже на 3 % – до \$60,86 млрд, то магазини біля дому мають перспективи для розвитку. Згідно з останнім дослідженням, розмір глобального ринку Convenience Stores оцінювався в \$766,32 млрд у 2022 році та, як очікується, зросте на CAGR 1,68% до 2031 року» [272]. Український ритейл переймає в цьому напрямку досвід європейського та світового ритейлу: «якщо раніше споживач для економії коштів обирав великі торгові центри в пошуках вигідних пропозицій, то зараз він більше схильний до заощадження часу, придбання продуктів і товарів першої потреби в невеликих магазинах, бажано недалеко від місця проживання. Роль магазинів формату біля дому в житті українців серйозно зросла у зв'язку з

епідемією коронавірусу та війною. Обороти торгових точок Convenience Stores (біля дому) зростають. Українці паралельно з відвідуванням ТРЦ і гіпермаркетів почали віддавати перевагу торговельним закладам, що розташовані ближче до їхніх осель» [20].

Загальною тенденцією розвитку ритейлу Європи у 2023 році є зміна форматів магазинів на користь дискаунтерів (від англ. discount – знижка) досягненням інших форматів (ринкова частка дискаунтерів у Європі, як порівняти з 2021 роком, зросла на 1,4 %, за зниження частки усіх інших каналів: традиційна торгівля впала на 0,8 п.п., гіпермаркети – на 0,2, онлайн – на 0,3, супермаркети – на 0,1 [470]). Дискаунтер (Lidl, Aldi, Kaufland, Globus, Rewe, Edeka, Netto, Penny, «АТБ», «Барвінок» та інші) – це принцип організації діяльності магазинів роздрібної торгівлі з широким асортиментом товарів за низькими цінами та мінімальним сервісом. Суть формату можна визначити гаслами компанії Lidl: «Наш основний принцип і ключ до нашого успіху – простота», «Важлива тільки ціна». Однак видима простота ґрунтується на ретельно розроблених і вивірених операційних технологіях, суворій та ефективно організованій логістиці, доволі жорсткими умовами роботи персоналу за його мінімальної кількості. Дискаунтери вимагають від своїх постачальників надмірних поступок у ціні, найдешевших пропозицій, найбільших ретро-бонусів. Асортимент складається з відносно невеликої кількості SKU (2000-3000) з найвищою частотою обороту, власних марок (private labels), багато з яких виготовляють відомі виробники продуктів спеціально на замовлення дискаунтерів [44]. Магазины дискаунтера розташовуються переважно в центральних районах міст або на периферії, з місцем для паркування. Кожна торгова точка частково виконує функцію складу. Маркетингові заходи дискаунтера, наприклад Lidl, базуються на агресивному підході, включно зі знижками на брендовану продукцію, акції просування non-food-товарів, власну газету-каталог (друкований та електронний варіанти), мобільний застосунок і програма лояльності Lidl+, щотижневі акції, спеціальний асортимент до свят, введення в асортимент товарів місцевого виробництва, розіграші призів і конкурси, аналіз попиту на

визначені групи товарів (якщо в одному з магазинів продажі певного товару погані, то продукцію перевозять до торгової точки, де спостерігається попит на цю позицію). Дискаунтери працюють у двох форматах: жорсткий – низькі ціни, максимально прості торгові зали, «спартанські» стандарти презентації товару, який укладається палетами в усіх зонах магазину, продукти від виробника надходять відразу в магазин, минаючи посередників і перекупників; м'який дискаунтер – низькі ціни, висока якість обслуговування, зручність і сучасний інтер'єр, широкий вибір продукції.

Електронна комерція (E-commerce): «це широкий сегмент онлайн-ритейлу, який передбачає різні види бізнесу та операцій з використанням інтернету на всіх етапах бізнес-процесів» [61]. E-commerce постійно оновлюється новими інструментами, наповнюється новими сервісами, категоріями та технологічними рішеннями, деталізується новими підсистемами та пакетами послуг, які розв'язують кілька завдань одночасно, тому маркетологам доводиться постійно відстежувати новини й тренди, підтримувати зв'язки з експертами ринку, шукати нові платформи, сервіси й ніші, оптимізувати процеси інтернет-магазину, досліджувати потреби покупців, забезпечувати їхню лояльність і позитивний споживчий досвід від взаємодії з платформою. Під час війни активно розвиваються маркетплейси й інтернет-магазини, які об'єднують продавців і покупців на одній платформі, пропонують широкий асортимент різноманітних товарів від різних продавців [74].

Електронна комерція існує в багатьох форматах B2C (Business to Consumer / бізнес споживачу), B2B (Business to Business / бізнес бізнесу), C2C (Consumer to Consumer / споживач споживачу), B2G (Business to Government / бізнес уряду), G2C (Government to Citizens / уряд громадянам), G2G (Government to Government / державні організації для державних організацій), B2P (Business for Partners / бізнес для партнерів, постачальників, філій), B2E (Business for Employee / бізнес для працівників, які є модифікацією двох перших загальних форм) [61; 164]. Система публічних закупівель, яка функціонує багато років в Україні, належить до моделі G2B (Business to Government / бізнес уряду) – набір засобів онлайн-взаємодії влади та ритейлів (Ashan, VARUS,

«АТБ» і Fozzy Group) для реалізації товарів і послуг. Електронна система публічних закупівель Prozorro – це онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість доставити це державі [163].

Сучасний ритейл виконує важливу роль в економіці будь-якої країни та має класичні функції: посередницьку; функцію просування товарів і послуг; стимулювання збуту; забезпечення зручності покупки; забезпечення лояльності клієнтів; отримання прибутку. Проте через війну, як ми вважаємо, в Україні в ритейлерів з'явилися нові важливі функції – забезпечення соціальної якості життя населення (у контексті забезпечення населення товарами екзистенціального значення), продуктове забезпечення Сил безпеки й оборони України, функція стійкості та відповідальності (рис. 1.7).

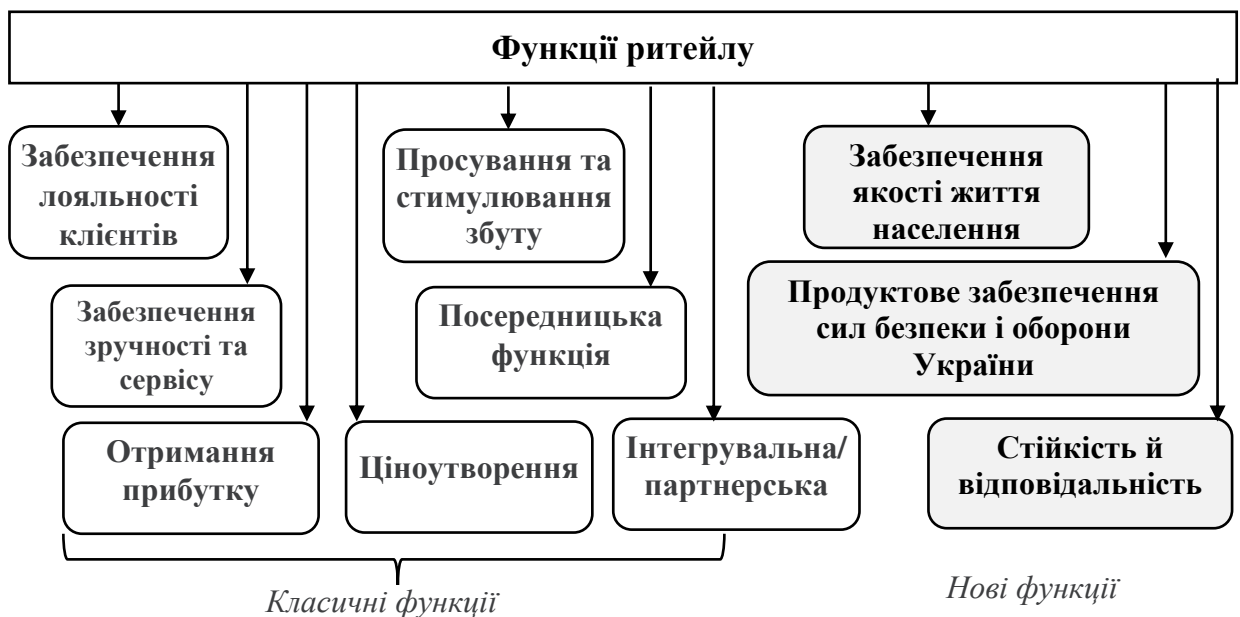


Рис. 1.7. Нові функції ритейлу з урахуванням впливу чинників макросередовища

Джерело: складено автором на основі [348; 203]

Забезпечення соціальної якості життя населення в умовах війни набуває екзистенціального значення, і водночас саме ритейл виконує цю функцію. Торговельні мережі, супермаркети, мегамаркети, невеликі магазини, інтернет-магазини забезпечують кінцевих споживачів товарами екзистенціального значення (це хліб і хлібобулочні вироби, крупи, продукти тривалого зберігання,

молочна продукція, яйця, товари для діабетиків, питна вода, фармацевтична продукція, електротовари, прилади безперебійного живлення, генератори, обігрівачі тощо). Великі мережі краще виконують цю функцію, адже серйозно ускладнилася доставка, логістика, транспортування, і це суттєво вплинуло на асортимент товарів, їхню якість і можливості стабільної пропозиції. Водночас регіональні й локальні мережі, малий ритейл також долучені до цього процесу, оскільки мають доступ до продуктів місцевих виробників, гнучко реагують на ажіотажний попит, закриваючи попит у разі руйнування розподільчих центрів, блокування кордонів, збою постачань великого ритейлу. E-commerce України також взяла на себе функцію забезпечення кінцевих споживачів промисловими товарами, які мають екзистенціальне значення: товари першої потреби; довговічні товари, які не втрачають своїх властивостей тривалий час або можуть бути використані протягом відносно тривалого періоду часу (меблі, прилади, автомобілі, сантехніка тощо); зоотовари; товари щоденного використання й витратні матеріали (одяг, взуття, предмети туалету й косметика); мистецтво (картини, книги, музичні інструменти тощо) (Додаток Б).

Сьогодні ритейл постачає промислові товари й харчові продукти для Сил безпеки («правоохоронні та розвідувальні органи, державні органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, сили цивільного захисту та інші органи, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення національної безпеки України» [125]) та Сил оборони України («Збройні сили України, а також інші, утворені відповідно до законів України військові формування, правоохоронні та розвідувальні органи, органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення оборони держави» [125]).

Функція стійкості й відповідальності пов'язана із соціальною, екологічною та корпоративною (управлінською) відповідальністю ритейлу, яка є імперативом та джерелом його конкурентоспроможності, стимулює до вдосконалення своєї діяльності в таких напрямках: захисту навколишнього середовища, зниження викидів і відходів, енергоощадність, відповідального



ставлення компанії до всіх своїх стейкхолдерів (постачальників, клієнтів і партнерів), етика бізнесу, екологічне та соціальне управління, інвестиції в соціальні проекти, доброчинність і волонтерство, прозорість звітності, реалізація заходів проти корупції тощо.

У табл. 1.4 узагальнено наші напрацювання щодо порівняння розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу в традиційній концепції та новій партнерській парадигмі.

*Таблиця 1.4*

**Порівняння розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу в традиційній концепції та новій партнерській парадигмі**

Критерій 1	Традиційна концепція 2	Нова партнерська парадигма 3
Мета	Визначення та розуміння потреб, бажань і цінностей споживачів, а потім перетворення цього розуміння в ефективні маркетингові стратегії.	Налагодження довгострокової взаємовигідної взаємодії з клієнтами на основі їхнього досвіду покупок.
Основа розвитку	Географічна експансія, вигідні умови, постачальників / виробників у вигляді низьких цін і бонусів.	Лояльність споживачів та довгострокові відносини з усіма учасниками взаємодії.
Основа вибору закладу	Асортимент, ціни та швидкість покупок.	Емоції, унікальні враження від покупок.
Маркетингові стратегії	Ексклюзивна орієнтація на певний ринок. Застосування стандартних стратегій у всіх регіонах. Обмежена підготовка до криз і несподіваних подій. Жорсткість в управлінні запасами та ланцюгом постачання. Суворе дотримання перевірених стратегій. Стійкість до змін і впровадження нових технологій.	Глобальне розширення з адаптацією до особливостей кожного регіону, ринку. Персоналізація стратегій відповідно до особливостей кожного регіону. Проактивне планування та реагування на можливі кризи. Гнучкість для швидкого коригування запасів і каналів збуту. Відкритість до експериментів і прийняття нових стратегій. Проактивне ставлення до впровадження нових технологій.
Організація	Складна дистриб'юторська мережа. Традиційні роздрібні продавці встановлюють взаємини між клієнтами та роздрібним продавцем.	Гнучкі партнерські мережі, стратегічні партнерства з контрагентами, колаборації брендів.
Позиціонування	Відсутність чіткості в цінностях бренду. Загальне сприйняття на рівні з конкурентами. Мінімум персоналізації в пропозиції та обслуговуванні.	Персоналізований досвід покупок відповідно до сегменту. Чіткі цінності бренду та послідовне спілкування. Унікальне та диференційоване сприйняття у свідомості споживача.
Цільові аудиторії	Розширення аудиторії нових клієнтів	Довгострокова лояльність наявних клієнтів.
Лояльність	На основі локації, асортименту, цін та стимулювання збуту.	На основі персоналізації пропозиції, емоцій та вражень, сервісу та комфорту, позитивного досвіду у всіх точках взаємодії
Досвід покупок	Загальна взаємодія з продуктами та послугами. Традиційний процес купівлі без налаштування.	Рекомендації та пропозиції, адаптовані до вподобань клієнтів. Унікальна взаємодія, адаптована до індивідуальних потреб.
Комунікації	Односторонні комунікації зі споживачами без опції оберненого зв'язку.	Двостороння та спільна комунікація.
Продукт	Стандартизований продукт.	Диференційований продукт, унікальні ціннісні пропозиції, унікальні продукти або ексклюзивні послуги.
Сегментація	Стандартизовані пропозиції для всіх споживачів.	Адаптовані до характеристик конкретного сегменту повідомлення та пропозиції.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Технології	Бази даних для збільшення продажів і підвищення ефективності маркетингових кампаній. Автоматизація процесів. Обмежене відстеження досвіду клієнтів.	Бази даних для покращення продукту та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Впровадження передових технологій: III, AR, VR, прогностичний аналіз та інші. Використання даних для персоналізації досвіду клієнтів і передбачення їхніх потреб.
Розподіл	Збільшення кількості магазинів, розміщення у великих містах, розвиток дистрибуції і доставки. Ексклюзивна орієнтація на певний ринок. Застосування стандартних стратегій у всіх місцях. Регіональна експансія.	Ефективна логістика. Управління ланцюгами постачання. Розподільчі центри. Омніканальна стратегія. Створення умов для комфортної покупки в будь-якому каналі. Свобода споживача у виборі місця, часу вибору та покупок.
Канали збуту	Один канал розподілу: фізичний або інтернет-магазин.	Омніканальна торгівля: офлайн (фізичний магазин), онлайн (інтернет-магазин), соціальні мережі.
Логістика	Ручні процеси та тривалий час доставлень. Можливість помилок в управлінні запасами.	Автоматизація, швидке доставлення та відстеження в реальному часі. Більша точність у відстеженні запасів і управлінні ними.
Продажі	Агресивні технології продажів. Фрагментований досвід покупок в одному каналі.	Здатність до адаптації та глибоке розуміння покупця. Послідовний досвід покупок у всіх каналах.
Електронна комерція	Онлайн-присутність без конкретних маркетингових стратегій. Стандартний процес закупівлі без налаштування.	Інтегровані стратегії SEO, контент-маркетингу та соціальних мереж. Персоналізований і привабливий досвід онлайн-покупок.
Комунікації	Традиційний комунікаційний мікс. Одностороння комунікація.	Політика відносин з клієнтами. Обернена проактивна комунікація.
Відгуки	Періодична компіляція думок. Сповільнена реакція на проблеми.	Систематичний та активний збір відгуків. Негайні дії для розв'язання проблем споживачів.
Середовище	Пристосоване для швидких покупок.	Комфортне й безпечне середовище. Приємна та незабутня атмосфера для покупок.
Процес	Швидкий та зручний.	Безпечний та надійний для клієнтів.
Відносини з клієнтами	Ситуативні, виникають в момент покупки і завершуються після її транзакції.	Міцні, довгострокові, партнерські, взаємовигідні.
Обслуговування клієнтів	Повільні реакції та складні процеси. Реактивний підхід до проблем.	Швидкі відповіді та ефективні рішення. Проактивний підхід, щоб перевершити очікування.
Соціальна відповідальність	Мінімізація витрат завдяки стійким практикам. Ексклюзивний фокус на максимізації фінансових вигод.	Активна відданість сталим практикам і соціальній відповідальності. Збалансований розгляд між фінансовими вигодами та екологічним / соціальним впливом.
Інновації	Опір інноваціям, ігнорування нових тенденцій, змін в маркетинговому середовищі, змін в поведінці споживачів. Довгострокові статичні маркетингові стратегії.	Адаптивність, позитивне сприйняття інновацій, швидке пристосування до змін зовнішнього середовища, поведінки та уподобань споживачів. Гнучкі, революційні й регульовані маркетингові стратегії.
Цінова політика	Фокусування на ціні, історичне ціноутворення, базується на еластичності ціни.	Ціна не визначає купівельну поведінку споживачів. Споживачі прагнуть отримати доступ до комфорту й різноманітності.

Джерело: складено автором

Отже, проведене теоретичне дослідження сутності, функцій та особливостей ритейлу як суб'єкта маркетингової діяльності в контексті нової парадигми розвитку економіки дало змогу визначити комплементарні складники нової парадигми розвитку економіки, уточнити трактування

поняття «мережевий ритейл», виокремити нові функції ритейлу в умовах війни. Сьогодні гравці ритейл-ринку повинні бути надзвичайно адаптивними, орієнтуватися на споживачів, покупців, персонал, громадськість, персоналізацію, гнучкість, пропонувати уніфікований досвід, органічно поєднувати кращі аспекти всіх каналів, використовувати традиційні, розробляти й впроваджувати нові маркетингові інструменти взаємодії між покупцем і продавцем. Тому доречно дослідити сучасне розуміння ритейл-маркетингу та його інструментів, які трансформуються в контексті імплементації положень нової парадигми розвитку економіки.

## **1.2. Маркетинг відносин як сучасна концепція ритейл-маркетингу: характеристика та комплекс**

Ритейл у країнах з розвиненою економікою як високосегментний сектор захоплює дедалі більшу частку роздрібного ринку, посилює свій вплив на постачальників, демонструє значну переговорну силу щодо обсягів, термінів, цін, має доступ до великої кількості кінцевих споживачів. Водночас у ритейлі наростає конкуренція: залучити покупця тільки наявністю певного товару або низькими цінами непросто, тому що приблизно те ж саме за приблизно тією самою ціною можна купити в інших місцях або в інтернеті. Тому ритейлери активно розробляють, застосовують, модифікують маркетингові інструменти й технології, щоб бути конкурентоспроможними в роздрібному каналі.

Питання торговельного маркетингу (Sales Marketing), трейд-маркетингу (Trade Marketing), ритейл-маркетингу (Retail Marketing), маркетингу в торгівлі розробляються давно (скільки існує сама роздрібна торгівля), але вони й далі змінюватися та розвиватися у відповідь на нові соціально-економічні тенденції й зміни у маркетинговому середовищі, на появу нових поколінь споживачів, нових ринків і нових ринкових ніш. У табл. 1.5 запропоновані окремі визначення, які стосуються маркетингу в торгівлі.

Таблиця 1.5

**Визначення маркетингу в торгівлі**

Автор	Визначення
1	2
	Торговельний / торговий маркетинг
Б. Тофлер і Д. Імбер	«Торговий маркетинг – це програма заходів з маркетингу, спрямованих на торговельні організації» [475].
О. Данніков	«Торговий маркетинг – комплексна діяльність щодо формування й розвитку системи заходів стимулювання під час взаємодії суб'єктів господарювання у сфері товарно-грошового обміну, які реалізують свої комерційні інтереси шляхом найбільш ефективного задоволення запитів споживачів (або платоспроможного попиту) та створення значущих для них цінностей під час врахування вимог ринку» [41].
С. Уїлер, Е. Хірш	«Торговельний маркетинг – один із видів маркетингової діяльності, який стимулює збільшення обсягів реалізації товарів і послуг за допомогою впливу на кожен елемент торгової ланки» [330].
Н. Жердяєв	«Сучасний торговельний маркетинг – це комплекс ефективних інструментів, технологій, заходів для розвитку дистрибуції, підвищення продажу, підвищення лояльності цільових аудиторій посередництвом цінового, фінансового, змагального стимулювання торговельних посередників і власного торговельного персоналу торговельного закладу» [51].
Р. Моріс	«Торговельний маркетинг розглядає ринок як можливість реалізувати наявний товар, проштовхнути його до споживача, зробити його доступнішим для покупця, довести інформацію про нього найбільш зрозумілим для споживача способом» [387].
С. Розумей, Г. Юденко, О. Гончарова	«Торговий маркетинг – це комплекс технологій маркетингу, застосовуваних протягом усього життєвого циклу товару для здійснення впливу на трьох учасників ринку: торговий персонал усіх гравців маркетингового каналу, торгових посередників і споживачів, а також це можливість доповнити систему управління підприємством економічно ефективною функцією, яка забезпечить постійне повернення інвестицій і виступить у ролі постійного джерела ідей для зростання продажів» [144].
Промоційне агентство Blackberry Creative Communications	«Торговий маркетинг доцільно розглядати як концепцію доведення товару від виробника до кінцевого споживача (з безпосереднім чи опосередкованим внесенням ланки посередників), яка характеризується впровадженням якісно нових партнерських взаємовідносин учасників каналу розподілу, зміст яких полягає у виконанні інформаційної, мотиваційної, товаропровідної функції, і має на меті отримання прибутку через задоволення потреб і інтересів усіх учасників каналу розподілу» [190] посилання на [204].
	Трейд-маркетинг
Американська школа бізнесу	«Trade marketing – це комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності взаємодії з учасниками дистрибуційного ланцюга» [317]. Trade promotion – маркетингові зусилля для стимулювання збуту в торговельній мережі і серед посередників.
Ж.-Ж. Ламбен	«Трейд-маркетинг відбувається на стадії взаємодії виробника продукції з гуртовими чи роздрібними продавцями; полягає у застосуванні методів маркетингу до торговців, яких розглядають як єдиних клієнтів, а не конкурентів або партнерів у каналах збуту» [75].
Р. Моріс	«Трейд-маркетинг – це частина загальної структури маркетингу виробничого підприємства, і основна його мета – забезпечити міцне становище бренду на ринку, проштовхнути товар через торговельну мережу до споживача» [386]
Платформа маркетингових рішень Tarkie	«Трейд-маркетинг – це стратегічний підхід, який використовують підприємства для просування своїх товарів гуртовикам, роздрібним торговцям та іншим посередникам у ланцюжку постачання. Це передбачає впровадження цілеспрямованих маркетингових кампаній і заходів для впливу на торгових партнерів для продажу та просування продукції кінцевим споживачам» [478].
М. Сантенмас	«Трейд-маркетинг – це стратегічний альянс між виробником і дистриб'ютором, націлений на розробку спільних дій з реклами, просування та представлення продукту в точці продажу, щоб стимулювати кінцевий попит на благо обох» [430].
А. Сержук	«Трейд-маркетинг – комплекс маркетингових заходів, покликаних розв'язувати завдання наявності продукції в торговельних точках на найкращих місцях і за рекомендованою ціною» [157].

## Продовження табл. 1.5

1	2
Н. Соломянюк	«Трейд-маркетинг описує спільну діяльність учасників торгівлі, спрямовану на організацію просування товару в роздрібній мережі» [166]. «Трейд-маркетинг (торговий маркетинг, клієнтський маркетинг (trade marketing, customer marketing) – один із напрямів маркетингу, який дає змогу збільшувати продажі завдяки впливу на товаропровідний ланцюг. У товаропровідний ланцюг входять усі ланки в ланцюжку «виробник – кінцевий споживач» (дистриб'ютор, торгова точка, спеціалісти з продажу та ін)» [165].
В. Фалович і ін.	«Трейд-маркетинг – це комплекс заходів, спрямованих на вивчення та задоволення потреб споживачів проміжної торговельної ланки (дистриб'юторів, дилерів тощо), а також стимулювання кінцевих споживачів у місцях продажу» [112].
Д. Форнарі	«Трейд-маркетинг допомагає визначити відносини влади між постачальниками та роздрібними продавцями у каналах розподілу для розгляду питань співробітництва та визначення можливих умов переговорів між учасниками» [306].
Ж. Шалуєн	«Трейд-маркетинг – спільні зусилля постачальників і роздрібних продавців з оптимізації відносин та гармонізації ресурсів, щоб краще обслуговувати споживача та / або намагатися й досягти взаємної економії масштабу... Це питання постачальника, що розглядає роздрібних торговців як покупця» [254].
	Ритейл-маркетинг
В. Ганапаті	«Ритейл-маркетинг – комплекс заходів, які здійснює роздрібний торговець для підвищення обізнаності та продажу товарів підприємства. Це відрізняється від інших видів маркетингу через компоненти роздрібно торгівлі, такі як продаж готових товарів у невеликих кількостях покупцю або кінцевому споживачу, зазвичай із фіксованого місця» [310].
Customerly	«Retail Marketing – це серія стратегій, які роздрібний продавець використовує для підвищення обізнаності про продукт і зацікавленості, стимулювання продажів і підтримки лояльності клієнтів» [81]
SendPulse Academy	«Retail Marketing – це дії, які здійснює роздрібний магазин для ефективного продажу товарів інших брендів. Ця діяльність передбачає придбання продуктів в інших компаній у певній галузі, їхнє просування та встановлення відносин з аудиторією» [438].
Arg POS	«Retail Marketing – охоплює стратегії й методи роздрібно торгівлі, які застосовуються роздрібною організацією, щоб залучити та перетворити споживачів на покупців своїх товарів і послуг. Основна мета роздрібного маркетингу полягає в тому, щоб стимулювати продажі шляхом ефективного просування продукту серед споживачів і, відповідно, підвищувати лояльність споживачів. Це досягається визнанням виняткового споживчого досвіду та збереженням постійної взаємодії з брендом» [488].

Джерело: складено автором на основі: [41; 51; 75; 81; 112; 144; 157; 165-166; 190; 204; 254; 306; 310; 317; 330; 386; 387; 430; 438; 475; 478; 488].

Дефініційна розмаїтість зумовлює нас визначити основні категорії, якими будемо оперувати в нашому дослідженні. Термін «торговельний маркетинг» англійською звучить як trade marketing, однак у наукових дослідженнях вітчизняних учених та в торговельній практиці досі дискутують щодо сфер застосування кожного з термінів: «торговельний маркетинг», «маркетинг у торгівлі», «трейд-маркетинг». У нашому дослідженні будемо використовувати терміни «маркетинг у торгівлі», «трейд-маркетинг», «ритейл-маркетинг», «шопінг-маркетинг».

За традиційним підходом, маркетинг у торгівлі – це діяльність усіх учасників торгівлі, пов'язана з організацією процесів просування продукту

від виробника до кінцевого споживача для задоволення його потреб і реалізації інтересу кожного учасника товароруху. У сучасній маркетинговій концепції маркетинг у торгівлі визначаємо як комплекс маркетингових технологій, інструментів і заходів, які використовують усі учасники торгівлі (відділи продажу виробників, торговельні організації (гуртові та роздрібні)) для взаємодії та партнерських відносин з обраною цільовою аудиторією (виробниками, торговельними посередниками, зокрема мережевим та незалежним ритейлом, торговельним персоналом, кінцевими споживачами) та іншими суб'єктами маркетингового середовища.

Партнерські відносини «виробник – торговельний посередник – споживач – покупець» у процесі маркетингової діяльності є основним об'єктом дослідження закордонних авторів [231; 236; 306; 252; 254; 258; 277-278; 283; 288; 283; 324; 326; 359; 357; 393; 401; 491; 497]. Введення виробника як учасника взаємодії пов'язане з тим, що виробничі підприємства застосовують спеціальні інструменти й технології маркетингу для входу в торговельні мережі, для стимулювання посередників, для укріплення становища бренду на ринку, для формування лояльності споживача. Появу концепції трейд-маркетингу (1970-1990 рр.) пов'язують із кейсами компанії Colgate-Palmolive Company (США), яка першою «інтегрувала функції відділу продажу та відділу маркетингу для укріплення відносин між виробниками й дистриб'юторами, довівши, що між ними повинні існувати зв'язки, які виходять за рамки ділових відносин» [252]. Успішний кейс продемонструвало стратегічне партнерство Procter&Gamble та Walmart для підвищення ефективності їхнього ланцюжка постачання, що скоротило запаси та покращило доступність продуктів, а використання спільних рекламних акцій провідних брендів знизило витрати [381], реалізацією проєкту, займався P&G – незважаючи на те, що ритейлеру це принесло більш відчутну вигоду. Стратегічне партнерство Walmart та Unilever щодо оптимізації ланцюжка постачання дає змогу обмінюватися даними, поліпшувати прогнозування і впроваджувати практики стійкого пошуку.

Трейд-маркетинг (Trade Marketing) є важливою й необхідною ланкою між виробниками, торговельними посередниками та роздрібними торговцями, забезпечуючи безперебійний потік товарів і створюючи взаємовигідне партнерство. С. Розумей, Г. Юденко та О. Гончарова наголошують на впливі технологій трейд-маркетингу: «на трьох учасників ринку: торговий персонал усіх гравців маркетингового каналу, торгових посередників і споживачів, а також це можливість доповнити систему управління підприємством економічно ефективною функцією, яка забезпечить постійне повернення інвестицій і виступить у ролі постійного джерела ідей для зростання продажів» [144]. Вдалим, на наш погляд, є визначення запропоноване С. Ковальчук: «трейд-маркетинг – комплекс маркетингових технологій, що застосовують упродовж усього життєвого циклу товару, для ефективного впливу на учасників дистрибутивного каналу (торговельний персонал, торговельних посередників і споживачів), а також доповнення системи управління бізнесом функцією, що забезпечить регулярне повернення інвестицій і стане постійним джерелом креативних ідей щодо зростання продажів» [64]. Отож трейд-маркетинг – це маркетинг на ринку B2B, який спрямовано на узгодження та об'єднання стратегії виробника з бізнес-стратегією його дистриб'юторів та ритейлерів, щоб забезпечити оптимальний рівень реагування на потреби споживачів (рис.1.8):

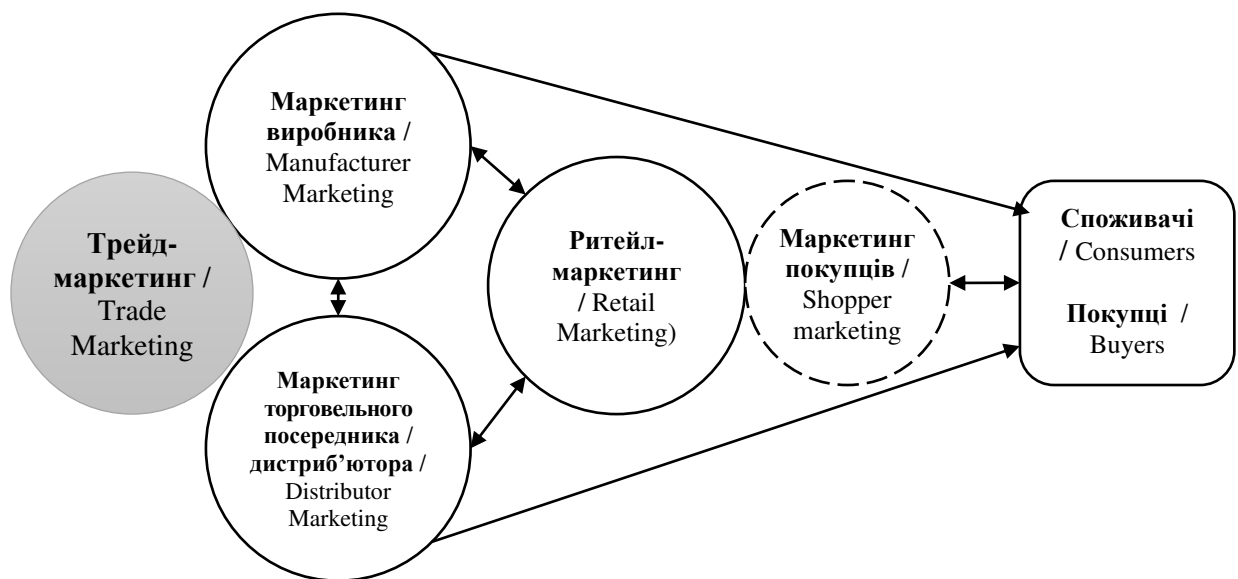


Рис. 1.8. Взаємозв'язки учасників взаємодії в трейд-маркетингу  
Джерело: складено автором

Трейд-маркетинг (Trade Marketing) пропонує комплекс маркетингових інструментів та заходів, метою яких є налагодження стійких взаємозв'язків виробника з дистриб'юторами та ритейлерами для підвищення присутності продукції в торговельних точках на найкращих місцях і за рекомендованою ціною. Використовуючи стратегії та інструменти трейд-маркетингу, виробники можуть домовитися про вигідні угоди дистрибуції та найкращі умови збуту для своїх товарів, розширити охоплення ринку, збільшити обсяги продажів і загальну прибутковість, підвищити лояльність наявних клієнтів і залучити нових, зміцнити свої позиції на ринку та налагодити міцні відносини з партнерами. Ефективні торговельні маркетингові ініціативи можуть допомогти виробникам підвищити видимість бренду або продукту в місцях роздрібного продажу, забезпечити вигідне місце на полицях роздрібних магазинів.

Концепція трейд-маркетингу містить принципи, підходи, інструменти й технології налагодження взаємодії між учасниками маркетингової системи розподілу. Трейд-маркетинг має трансформаційну силу, щоб сприяти зростанню та успіху бізнесу, поєднує виробників, дистриб'юторів та роздрібних торговців, встановлює міцні відносини з партнерами, сприяє ефективній комунікації, допомагає виробникам зрозуміти потреби та вподобання роздрібних торговців, а також торговцям дає їм змогу отримати уявлення про продукти та рекламні акції, які пропонують виробники. Серед інструментів трейд-маркетингу, які актуальні в реалізації концепції маркетингу взаємодії, виділимо ті, які дають можливість спільно з партнерським ритейлом (роздрібною торговельною мережею) створити взаємовигідні ситуації, підвищивши впізнаваність бренду виробника (дистриб'ютора), зміцнити відносини між партнерами (виробники + дистриб'ютори + ритейл), допомогти їм збільшити продажі та досягти зростання бізнесу. Це насамперед:

- Створення ексклюзивних пропозицій для залучення клієнтів і збільшення видимості продукту.
- Грошова винагорода роздрібним торговцям за досягнення цільових продажів.



- Спільна з ритейл-партнером розробка програм лояльності або систем винагород для постійних клієнтів.
- Організація інтерактивних конкурсів, розіграшів, онлайн-челенджів на платформах соціальних мереж для взаємодії підписників соцмереж з брендом.
- Залучення роздрібних партнерів до унікальних маркетингових кампаній.
- Розробка спільних заходів чи маркетингових активностей, які допоможуть продавцям рекламувати продукти партнера.
- Створення персоналізованих матеріалів для торгових точок і демонстраційних блоків, які покращують видимість продукту та ефективно передають повідомлення бренду виробника.
- Навчальні заняття або семінари для працівників роздрібної торгівлі, щоб ознайомитися з продуктами та створити емоційний відгук.
- Спільна розробка з ритейл-партнерами ексклюзивних пакетних пропозицій або пропозицій обмеженої серії.
- Ініціювання та здійснення тематичних досліджень для заохочення споживачів ділитися своїми ідеями, думками, враженнями, лайфхаками, контентом, що збільшує зацікавленість брендом, утверджує почуття спільності та лояльності клієнтів.
- Максимальне використання виставок і ярмарків для отримання домінантної присутності в мережах, розширення ринку, демонстрації продуктів, налагодження зв'язків із потенційними партнерами та залучення потенційних клієнтів. Треба інвестувати у візуально привабливий дизайн стендів, технології інтерактивних вражень; в інформаційні матеріали, живі демонстрації та дегустації, у зразки продуктів; варто збирати відгуки та враження, брати участь як учасник і спікер у виставках, конференціях, семінарах, вечерях, проводити презентації для підтвердження статусу лідера галузі.
- Стимулювання лояльності до бренду через послідовний і привабливий брендинг, чітко визначену ідентичність бренду та незмінний його імідж

в різних точках дотику для створення міцного зв'язку із клієнтами та виділення продукту поміж конкурентів.

- Проведення маркетингових досліджень ринку, споживачів, щоб зрозуміти свою цільову аудиторію, її вподобання, мати уявлення про їхні потреби, прагнення та цінності.
- Узгодження повідомлень бренду, візуальних елементів і його «голосу» в усіх маркетингових каналах: вебсайт, профілі в соціальних мережах, упаковка та рекламні матеріали.
- Створення привабливого та релевантного контенту, технологій сторітелінгу, щоб емоційно налагодити зв'язок зі своїми клієнтами та ефективно донести цінності свого бренду.
- Інтеграція цифрового маркетингу в стратегії трейд-маркетингу: використання соціальних медіа, таргетингу, контент-маркетингу, інфлюенс-маркетингу, електронного маркетингу та оптимізації пошукових систем. Цифрові канали надають компаніям унікальні можливості для зв'язку з клієнтами й торговими партнерами, сприяючи зростанню та успіху на конкурентному ринку.

У системі трейд-маркетингу ритейлер виконує функції посередника, якому виробники продають товари великими партіями за гуртовими цінами, які, своєю чергою, ритейлер продає споживачам за вищою ціною, яка покриває витрати на зберігання, маркетинг, оплату праці та інше. Виробник як основний суб'єкт трейд-маркетингу перебуває на початку ланцюжка постачання («виробник – посередники, роздрібний магазин – споживачі») і переважно орієнтується на продаж і стимулювання збуту своєї продукції (збутова концепція маркетингу), ігноруючи основну ідею маркетингу – задоволення потреб покупців і взаємодія з партнерами.

Нова парадигма розвитку маркетингу, переважання мережевого та багатоформатного ритейлу, регіональна експансія торгових мереж зміщують вектори влади та домінування від виробника до ритейлу. Маркетинг повинен фокусувати увагу на комплексі відносин, що виникають у точці продажу

(ритейлі), адже саме там є широкі можливості для дослідження переваг споживача та для впливу на його поведінку.

Ритейл-маркетинг – це динамічний і орієнтований на клієнта підхід у галузі роздрібної торгівлі, який використовує комбінацію маркетингових стратегій, тактик, інструментів, технологій, активностей для збільшення продажів та забезпечення добробуту учасників взаємин, підвищення впізнаваності мережі та пропонованих брендів для взаємодії з партнерами, формування позитивного клієнтського досвіду й лояльності покупців.

До 80-х років XX сторіччя у ритейл-маркетингу панувала традиційна концепція транзакційного маркетингу, яка розуміє транзакцію як одноразовий процес обміну цінностями, засіб обміну товарами, який закінчується в момент її завершення. Метою транзакційного маркетингу є пошук клієнта, проведення переговорів, укладання транзакції, максимізація власних прибутків кожною стороною, завершення відносин із цільовим споживачем. Недоліки транзакційного маркетингу (низька якість післяпродажного обслуговування, відсутність каналів зворотного зв'язку для обох сторін, низькі показники утримання клієнтів й високі витрати на маркетинг через потребу відновлення відносин із клієнтами для кожної транзакції) підштовхнули ритейл до партнерської концепції маркетингу або концепції маркетингу відносин (Relationship Marketing). Метою ритейл-маркетингу в партнерській концепції є:

- налагодити взаємодію та систему послуг для контрагентів;
- забезпечити добробут власників і партнерів;
- збільшити обсяги продажу;
- знати та розуміти проблеми, потреби та болі цільових аудиторій, вміти їх аналізувати;
- встановити довірливі стосунки з пріоритетними споживачами, контрагентами та персоналом організації;
- створити для покупця комфортні й приємні умови покупок та відпочинку;
- налагодити ефективні, постійні, двобічні, багатоканальні, прозорі комунікації на всіх точках контакту з брендом;
- забезпечити враження, емоції, нові знання, спілкування;

- перетворити споживачів на покупців;
- залучити нових постачальників, покупців, утримати наявних постачальників, покупців і збільшити кількість повторних покупок;
- сформувати й поповнювати базу знань про інтереси, переваги, наміри, дії споживачів, покупців, контрагентів і персоналу;
- скоротити транзакційні витрати, пов'язані із залученням нових покупців, контрагентів і працівників.

В основі концепції ритейл-маркетингу лежить:

- встановлення довгострокових відносин і взаємовигідна співпраця компанії зі своїми партнерами, клієнтами й стейкхолдерами;
- зосередження на відносинах із клієнтами та прагнення їх покращити, оскільки це допомагає підтримувати стабільність на сучасному висококонкурентному ринку ритейлу;
- розуміння маркетингу як філософії управління всією організацією, коли кожен менеджер компанії залучений до маркетингової діяльності компанії, а весь персонал відповідає за сервіс, якість і позитивний досвід клієнта;
- розгляд «діяльності маркетингових підрозділів скоріш як комплексного процесу, ніж як окремої функції» [321];
- створення значущих зв'язків із клієнтами, побудова міцних відносин для підвищення лояльності клієнтів і захисту їхніх інтересів;
- розуміння кінцевої вигоди не як угоди, а як відносин;
- персоналізація, постійні контакти та виняткове обслуговування клієнтів як основний елемент;
- фокус уваги на таких неекономічних категоріях, як «довіра, прихильність до відносин, комунікації, цінність» [326];
- «послідовне перенесення основної уваги з товарів і послуг на цінність клієнта» [322];
- визнання потреби налагодження взаємодій зі стейкхолдерами, які належать до різних ринків: «1) внутрішнього ринку (всередині організації); 2) референтного ринку (взаємодія з референтними

групами); 3) ринком впливу (урядові та неурядові установи, медіа, консультанти); 4) ринок відносин найму (взаємини компанії та її співробітників); 5) ринок постачальників; 6) ринок споживачів» [260].

Ритейл-маркетинг має вирішальне значення для просування та стимулювання продажу продуктів безпосередньо споживачам, підвищення впізнаваності ритейл-бренду та сприяння лояльності клієнтів на висококонкурентному ринку ритейлу. Водночас ритейлер надає низку маркетингових послуг своїм контрагентам: постачальникам, дистриб'юторам, брендотримачам, виробникам. Ритейл-маркетинг застосовує маркетингові технології й інструменти протягом усього життєвого циклу товару для взаємодії з різними групами учасників ринку: контрагентами (постачальниками, дистриб'юторами, брендотримачами, виробниками-партнерами), споживачами, покупцями, інвесторами, акціонерами й працівниками (рис.1.9).



Рис. 1.9. Сфери маркетингових партнерських відносин у ритейл-маркетингу

Джерело: складено автором

Маркетинг відносин із контрагентами спрямований на стратегічне партнерство, співпрацю, альянси, колаборації, «ко-маркетинг (co-marketing), подвійний брендинг (dual branding), крос-маркетинг (cross-marketing), коаліційні програми лояльності (coalition loyalty program), ко-брендинг (co-branding)» [236], на розробку й реалізацію маркетингових ініціатив (табл. 1.6) та маркетингових послуг для налагодження довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин, реалізації інтересів кожної сторони взаємодії. Маркетинг відносин зі споживачами спрямований на створення та підтримку відносини зі споживачами, на розробку та реалізацію маркетингових ініціатив пов'язаних з елементами комплексу маркетингу (продукт, місце / розподіл, ціноутворення, комунікації, процеси обслуговування, партнерство), на отримання прибутку ритейлером.

Таблиця 1.6

### Напрями діяльності в маркетингу відносин із контрагентами

Напрямок	Заходи
Аналітичний	Ведення облікової бази; аналітика даних: основні показники, звіти, частка в обороті, середній чек, дашборди; маркетинговий аналіз: моніторинг обсягів продажу, залишки з кожної SKU, динаміка продажів; маркетингові дослідження: споживачів, бренду, конкурентів.
Логістичний	Надання логістичних послуг, контроль ланцюга постачань; організації мерчандайзингу; торговельне обладнання.
Продуктовий	Управління товарними категоріями, спільний оперативний перегляд асортименту; розміщення та ротація товару, покращення доступності та видимості товару на полиці
Ціноутворення	Цінове стимулювання покупців, оперативне оновлення цін; розробка нецінових промо: подарункові (подарунок, розіграш, семплінг, безкоштовна доставка, подарункове пакування тощо), крос-промо, партнерські активності, програми лояльності тощо.
Комунікаційний	Налагодження комунікацій і взаємодії виробників із покупцями, спілкування з аудиторією бренду; розміщення промоутерів, розміщення реклами на різних носіях, розміщення інформації; колаборації, стратегічні партнерства, спільні рекламні акції; спільні волонтерські проєкти, гуманітарні ініціативи, PR-акції. Ритейл-медіа (Retail media) – реклама брендів на цифрових платформах ритейлу.
Діджитал	ІТ-рішення для партнерів, клієнтський сервіс, персоналізований кабінет партнера з відображенням аналітики продажів і трейд-маркетингових активностей, можливістю формування замовлень на базі рекомендаційного алгоритму; SRM – управління відносинами з постачальниками.
Колаборації, ко-маркетинг	Ко-маркетинг (co-marketing – спільний маркетинг) базується на взаємодії компаній, що об'єднали свої маркетингові ресурси та інструменти для спільного просування й продажу товарів певного бренду. Ко-маркетинг спрямований на спільне створення споживчої цінності всіма учасниками маркетингових каналів розподілу та формування найбільш привабливої для покупця ціннісної пропозиції.

Джерело: складено автором

Комплекс маркетингу (marketing-mix), або ритейл-мікс (retail mix) у маркетингу відносин зі споживачами формується для розробки, координації

та реалізації тактичних маркетингових рішень підприємствами роздрібною торгівлі для безпосереднього впливу на поведінку споживача з допомогою інструментів маркетингу. Комплекс маркетингу містить сукупність керованих, контрольованих, змінних параметрів (елементів, інструментів, засобів, характеристик), які дають змогу сформувати особливі довгострокові лояльні відносини зі споживачами, покупцями, перетворити потреби та запити споживача в джерела доходів торгового підприємства. Як зазначає І. Буднікевич, «елементи комплексу маркетингу конкретизують напрями маркетингової політики, забезпечують їх оперативними й тактичними інструментами» [29]. Розроблено багато моделей комплекс маркетингу в ритейлі, більшість з яких базується на класичному 4P (рис. 1.10.1): продукт (product), ціна (price), місце (place), просування (promotion). За популярною моделлю retail-mix 6P [237], він складається із шести елементів (рис. 1.10.2), які відповідають шести рівням ухвалення рішень: рішення про продукт, рішення про місце розташування, комунікації, ціноутворення, персонал і презентація (фізичне середовище, речові докази). Додаткові елементи – персонал і презентація [266] – сприяють унікальному досвіду клієнта та є основною основою диференціації ритейлу. М. Коін [262] запропонував модель побудови маркетингу роздрібною торгівлі на базі концепції 5E (рис. 1.10.3), яка складається з таких елементів: навчання споживачів компанії (education), дослідження, вивчення клієнтської бази (exploration), постійне покращення життя споживачів компанії (elevation), задоволення від контактів покупців з компанією (entertainment), оцінка, контроль ефективності маркетингових заходів (estimation).

Нова парадигма розвитку ритейл-маркетингу передбачає глибоке розуміння клієнтів, чинників зміни купівельної поведінки, розмежуванням статусу споживача та покупця, розширення маркетингових можливостей покупців, що вимагає виділення в системі ритейл-маркетингу окремого напрямку – маркетингу покупців (Shopper Marketing), маркетинг в місці покупки. В центрі Shopper Marketing – покупець і все, що може вплинути на

його вибір та привести до покупки. Маркетинг покупців (Shopper Marketing) включає набір інструментів, технологій, дій, які мотивують відвідувача магазину до покупки в ключовий момент готовності до неї, в момент фінального прийняття рішення (last minute appeal to customers), нерозривно пов'язують та будують взаємовигідні відносини між покупцем, брендом та ритейлером. Елементи комплексу маркетингу покупців (Shopper Marketing) дають можливість ритейлеру вирішити ряд завдань: перетворити споживача, відвідувачів на покупця; стимулювати відвідувачів закладів ритейлу купувати, споживати та повертатися до магазинів знову; підвищити обізнаність покупця, підтримати імідж брендів та ритейлу; впливати на вибір покупця на основі знань про його поведінку; сформувати патерналістське відношення ритейлера до покупця, надаючи допомогу, підвищуючи корисність, проявляючи турботу; підібрати правильні маркетингові інструменти, використовувати їх в правильний час і в правильному місці; підвищити продажі та сформувати стійку лояльність.

За моделлю Б. Бумса та М. Бітнера [247], маркетинг відносин торгового підприємства повинен будуватися з урахуванням розширеного комплексу маркетингу 7P (рис. 1.10.4), куди входять, окрім елементів традиційного комплексу маркетингу 4P, додаткові елементи: споживачі, які можуть впливати один на одного в процесі надання послуг (people), процеси (process), оточення, середовище, атмосфера (physical evidence).

Альтернативну модель комплексу маркетингу SIVA запропонували С. Шекітан та Д. Шульц, за якою «замість того, щоб бути орієнтованим на продукт, маркетинг, орієнтований на клієнта, повністю зосереджений на діях клієнта. Ці компанії більше зацікавлені у розвитку взаємовигідних відносин із клієнтами та готові відповідати їхнім очікуванням» [256].

Свою модель 8PS для сфери послуг запропонував англійський дослідник А. Моррісон, визначивши такі складники: «товар (product), співпраця (partnership), люди (people), упаковка (packaging), планування (programming), місце (place), ціна (price), просування (promotion)» [385]. Доцільність комплексу



ритейл-маркетингу формувати в моделі 8P (рис. 1.10.5) обґрунтував В. Нікульча, який ввів додатковий елемент до моделі 7P – партнерство (partnership). Під ним автор розуміє «комплекс дій підприємства, пов'язаних із формуванням додаткових цінностей для суб'єктів взаємодії на ринку, кінцевим результатом яких є отримання взаємних вигод для кожного із партнерів» [96].

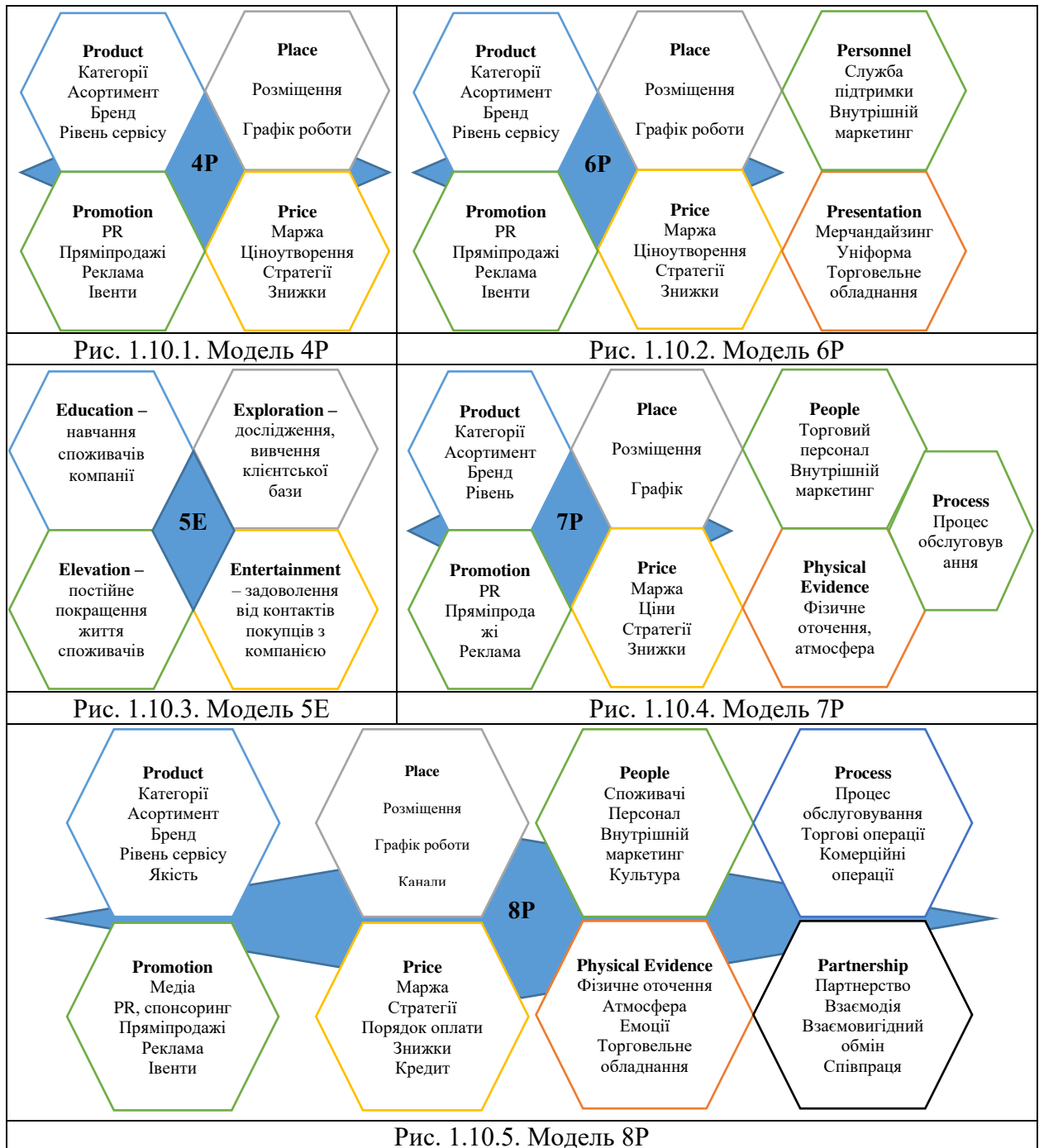


Рис.1.10. Моделі ритейл-міксу (The Retail Mix)

Джерело: складено автором на основі [96, 247, 256, 385]

Продукт (Product). Першим елементом ритейл-міксу є продукт, з яким тривалий час пов'язували основні маркетингові рішення ритейлу щодо оптимального портфеля асортиментних груп, кількості продуктових лінійок, кількості й типів продуктів і брендів, продуктів власної торгової марки, якості, упаковки, торговельних послуг, типу обслуговування клієнтів, опцій оплати, доставки та підтримки продажів (порядок і варіанти оплати, служба підтримки (гаряча лінія, колцентр), умови кредитування, служби доставки, консультаційні послуги, послуги обміну / повернення товару, демонстрація й дегустація продуктів, пакетні пропозиції, спеціальні замовлення, програми лояльності клієнтів, післяпродажне обслуговування тощо. У сучасній концепції маркетингу взаємодії ці рішення ґрунтуються на ретельному дослідженні споживачів, їхніх переваг і поведінки, на аналізі ринку, попиту, конкуренції, навичках та досвіді продавців. Ми пристаємо на думку вітчизняних дослідників, що специфіка роздрібних торговельних мереж визначається тим, що «мережевим продуктом виступають не лише певні види товарів, а власне роздрібна торговельна мережа та комплекс супроводжувальних заходів, бренди підприємств, які використовують для приваблювання покупців» [89].

Базовою стратегією сучасного ритейл-маркетингу стає персоналізація в торговій точці для покращення досвіду клієнтів і підвищення лояльності до бренду. У цьому аспекті важливою стає адаптація пропозиції й послуг відповідно до індивідуальних переваг клієнтів (ексклюзивні пропозиції, персоналізовані рекомендації), що створює глибший і міцніший зв'язок між ритейл-брендом і споживачем. Важливим елементом ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку є побудова тривалих відносин із клієнтами, що досягається винятковим їх обслуговуванням й ефективною післяпродажною підтримкою. Сьогодні маркетинг не обмежується залученням клієнтів, а поширюється на безперервне задоволення споживачів протягом усього життєвого циклу: передбачає потреби й перевищує очікування покупців, швидко реагує на запити, ефективно розв'язує проблеми, акумулює й

використовує інформацію про клієнтський досвід для постійного вдосконалення. Експерти ринку [458] зазначають, що тривалий час головним аспектом планування асортименту був візуальний мерчандайзинг, планограми, продакт-плейсмент без урахування економічних умов, моделей поведінки споживачів, проблем учасників ланцюга постачання.

Експерти NielsenIQ зазначають, що в товарній політиці ритейлу існує тонкий баланс між оптимізацією асортименту продуктів і раціоналізацією SKU. Оптимізація асортименту продуктів передбачає підбір стратегічного асортименту продуктів для збільшення продажів і задоволення потреб клієнтів. Раціоналізація SKU також спрямована на впорядкування й оптимізацію кількості окремих пропонованих варіантів для зростання ефективності, зниження витрат і підвищення загальної продуктивності. Зазначені проблеми стосуються як фізичних, так і онлайн-магазинів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Порівняння активностей у межах товарної політики різного формату ритейлу

У фізичному магазині	В онлайн-магазині	Що потрібно знати, щоб розв'язати проблему
Обмежений простір на полицях	Збалансування потреб клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оскільки площа на полицях магазинів зменшується, роздрібні торговці роздробу змушені збалансовувати кількість пропонованих товарів із наявним простором для їх демонстрації. Простір «на полицях» в інтернеті теоретично нескінченний, але проблема полягає в тому, щоб пропонувати продукти, які захочуть споживачі і які є прибутковими.</li> <li>- Обидва виклики вимагають точного аналізу споживчого попиту й даних про продажі, щоб переконатися, що ритейлер пропонує правильні продукти.</li> </ul>
Сезонність товару	Управління рівнями запасів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продавці роздробу в магазинах повинні знати, коли збільшувати запаси продукту з сезонним попитом, а коли очікувати, що попит мине, щоб уникнути моментів, коли можна було продати, але цього не зробили, на початковому етапі та надлишкових запасів на кінець сезону. Так само стрибки попиту в інтернеті набагато поширеніші, що робить управління запасами вирішальним протягом усього року.</li> <li>- Обидва виклики вимагають ретельного планування й прогнозування, щоб уникнути відсутності на складі або надлишку товару в невідповідний момент.</li> </ul>
Канібалізація продукту	Персоналізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коли кілька продуктів від виробника конкурують на полицях, вони можуть призвести до 20 % втрати додаткових продажів і прибутку. В інтернеті, де пропозиції, здавалося б, нескінченні, такий ризик виникає, коли не вдається запропонувати продукти, які відповідають унікальним потребам кожного клієнта.</li> <li>- Обидві проблеми можна вирішити за допомогою програм оптимізації асортименту й складної аналітики даних.</li> </ul>

Джерело: [265]

Сучасна парадигма розвитку торгівлі пов'язана з розвитком її форматів і видів, із цифровізацією, технологізацією, штучним інтелектом, що зумовлює ухвалення рішення щодо асортименту залежно від сприйняття споживачів і поведінки покупця, врахування тенденцій споживчих покупок і результатів ринкової аналітики, «зміщуючи фокус на зовнішню стратегію оптимізації асортименту» [458].

Ціна (Price), на думку Ф. Котлера, є «головним фактором у позиціюванні магазину. Торгівля частіше, ніж виробник, стикається з проблемами встановлення ціни на товар, виходячи з ринкових умов, а це швидко змінюються» [358]. Обґрунтована цінова політика, правильні методи й стратегії ціноутворення дають можливість ритейлу перетворити споживачів на постійних покупців і створити стійкий роздрібний бренд. Маркетингова цінова політика в ритейлі пов'язана з розробкою договірної політики, із системою ціноутворення, яка, окрім прямих витрат на закупівлю, передбачає ще й «нецінові витрати споживачів: час на дорогу до підприємства роздрібно торгівлі; час перебування в торговому підприємстві (зокрема, у чергах); емоційні витрати споживача; інтелектуальні витрати (на пошук, вибір товарів)» [358].

Тривалий час маркетингове ціноутворення було історичним – здебільшого базувалося на гнучкості ціни, на періодичній її зміні, на моніторингу й аналізу двотижневих даних («золотий стандарт» утримання чи зміни ціни торгівлі) [458]. Головним інструментом цінової політики є торгова націнка, яку визначають витрати ритейлера, пов'язані із закупівлею товарів, операційними витратами надання своїх послуг покупцю, сумою маржі, яку мережа встановлює для різних категорій товарів і визначається апетитами ритейлера. Для генерації трафіку покупців базові товари продають з низькою (часто нульовою) маржею, товари преміального сегменту компенсують ці збитки. Відбувається дотування соціально значущих товарів (основні генератори трафіку) з допомогою прибутку інших від інших товарів.

Сьогодні цінові стратегії ритейлерів кардинально змінюються, адже роздрібна торгівля більше не обмежується географією, і для придбання

товару споживач у мережі «Інтернет» переглядає продукти, умови оплати й доставки, порівнює ціни й ухвалює рішення про придбання. Тобто ціноутворення дедалі більше залежить від сприйняття споживачів і ринкових змін, стає швидким і динамічним, базується на даних, які дають змогу оглянути на 360° глобальний, національний чи локальний ринки. Наприклад, механізми динамічного ціноутворення Amazon сканують ціни мільйонів продуктів що кілька хвилин, оптимізують і коригують їх майже в реальному часі. Для доступу до даних ритейлерам треба або створити внутрішні системи сканування вебсайтів конкурентів і відстеження їхніх цін або партнерство з передовими постачальниками аналітичних даних, які спеціалізуються на легальній конкурентній розвідці й пропонують рішення plug-and-play. На рис. 1.11 узагальнені стратегії ціноутворення, які для мережевих магазинів визначає центральний офіс:



Рис. 1.11. Маркетингові стратегії ціноутворення в ритейлі

Джерело: складено автором

Як зазначають експерти ринку, «для вимірювання цінової потужності бренду поєднують три показники: значення, відмінність і помітність. Потужність ціноутворення вимірює здатність бренду виправдовувати цінову надбавку щодо середнього показника категорії. Він відображає готовність людей платити більше за продукт або послугу і небажання замінити їх» [424]. Основними механізмами підвищення рентабельності ритейлу є підвищення продажів, зниження закупівельних цін, налагодження міцних договірних відносин із виробниками та дистриб'юторами, додаткові сервіси. Високий рівень сервісу дозволяє окремим торговельним закладам «встановлювати своїм покупцям вищі ціни, не боячись водночас втратити клієнтів, оскільки торговці пропонують фактично велику цінність купівлі (цінність додає високий рівень сервісу) практично за ту саму вартість товару» [433]. Нова парадигма маркетингу переорієнтовує ритейл із режиму стимулювання збуту на розумне управління зростанням цін. Маркетологи ритейлу повинні працювати над тим, щоб бренд мережі істотно відрізнявся від інших, і продемонструвати його цінність.

За дослідженням компанії Deloitte, «для більшості респондентів наявність знижки / кешбеку за покупку впливає на рішення придбати товар (73 %), водночас 40 % опитаних зазначили, що вплив такий є значним. Як порівняти з 2020 роком, зміна відбулася на 5 в. п. – 35 % опитаних сказали про значний вплив у 2021 році» [169]. Акції та знижки є стратегічними інструментами роздрібного маркетингу для збільшення продажів, залучення нових клієнтів і підтримки лояльності. Однак його впровадження вимагає обережності, щоб уникнути негативного впливу на сприйняття бренду та довгострокову прибутковість. Надмірне використання може знецінити бренд і знизити цінність продукції.

Місце (Place). У своїй статті ми відмітили наступне: «Маркетологи жартують, що є три складники успішного відкриття роздрібного магазину. Це локація, локація і локація. Саме від місця розташування буде залежати концепція, конкурентні переваги, цільова аудиторія» [20], прибуток. Маркетингові рішення в розподільчій політиці ритейлу стосуються доступу споживачів, і їх можна поділити на кілька складників: фактичне

розташування підприємств роздрібно́ї торгівлі та режиму їх роботи (незалежно від того, наскільки дешевий продукт, без правильного місця цільові клієнти знайдуть інші магазини, щоб задовольнити свої щоденні потреби); присутність і видимість в інтернеті; розміщення товарів усередині торгового залу. Маркетингові рішення ритейлу базуються на теорії управління ланцюгом постачання, за якою постачальники, роздрібні торговці та клієнти утворюють спільний (кооперативний) маркетинговий ланцюг взаємовигідних довгострокових відносин. З погляду ланцюга постачання маркетинг відносин для ритейлу передбачає два напрями:

- відносини з постачальниками, рівень яких безпосередньо визначає витрати, закупівельні ціни, логістику, стабільність постачання, доступ до інформації, конкурентоспроможність ритейлу. Маркетинг ритейлу сьогодні орієнтується на збір і передачу контрагентам ринкової інформації для вдосконалення продуктів, оновлення асортиментних лінійок, укріплення брендів.
- Відносини з клієнтами, ділові відносини, орієнтовані на клієнтів, підвищення їхньої лояльності, стають головним ресурсом конкуренції на роздрібному ринку – ринку покупця. Маркетинг відносин у ритейлі розглядає роботу з клієнтами як довгострокову діяльність, спрямовану на максимізацію взаємної вигоди, а не на максимізацію прибутку від транзакції.

Ритейл-маркетинг пропонує маркетингові стратегії й тактики суб'єктам роздрібно́ї торгівлі для продажу продукту безпосередньо кінцевому споживачу через різні канали. Традиційний ритейл тривалий час орієнтувався на «розвиток одного каналу продажів офлайн або онлайн (одноканальний маркетинг) чи кількох, але з різними принципами просування й різною ціновою політикою в кожному каналі (мультиканальний маркетинг)» [98]. Багатоканальна (крос-канальна, мультиканальна) роздрібна торгівля: «це бізнес-модель, за якої в одній і тій самій компанії для виходу на один або кілька купівельних сегментів використовують два або більше канали розподілу» [76]; наявні два та більше канали комунікацій (інтернет-магазини та фізичні магазини, сайт, мобільні

додатки, електронна пошта, чатботи, сторінки в соціальних мережах, месенджери тощо). Згодом розпочався перехід на більш сучасну омніканальну модель, яка інтегрує всі доступні канали продажів (онлайн й офлайн, мобільні пристрої), щоб забезпечити споживачу узгоджений і зручний досвід покупок, передбачає розуміння потреб споживача у всіх точках дотику, взаємодію з ним через усі можливі канали (офлайн-точку продажу, інтернет-магазин, сторінки в соціальних мережах, мобільний додаток, e-mail-маркетинг, колцентр), створення умов для комфортної покупки в будь-якому каналі. Цей підхід революціонізує спосіб взаємодії ритейлу зі своїми клієнтами, надає їм свободу щодо вибору місця та часу вибору товару й покупок (які досить часто не збігаються), забезпечує клієнтам стабільний досвід, незалежно від того, чи переглядають вони вебсайт, вивчають звичайний магазин або взаємодіють у соціальних мережах.

Якщо говорити про інший складник елементу ритейл-міксу – місце – розміщення товару в торговельному залі, на полицях магазину, то вона також модифікується. «Раніше простір на полицях був здебільшого фізичним, і великі бренди платили за те, щоб їхні продукти розміщували на першокласних об'єктах у всіх магазинах. Перевага в роздрібній торгівлі залежала насамперед, хто міг заплатити за цей простір на полицях і чиї продукти були представлені на найвидніших місцях на полиці та в більшості місць. Ця поведінка потім позначилася на цифровій полиці, де лише найбільш продавані та найпопулярніші товари потрапили в інтернет, виходячи з припущення, що споживачі онлайн і офлайн здійснювали покупки однаково» [458]. Нові цифрові полиці формують нові проблеми для ритейлу, які пов'язані з величезною конкуренцією глобального онлайн-ринку, з алгоритмами сортування каталогу продуктів у режимі реального часу на основі багатьох неконтрольованих факторів, із впливом локальних тенденцій, які домінують у певних регіонах, із розмірами інвестицій у Big Data, з надійністю та безпекою внутрішніх баз і зовнішніх постачальників даних.

Комунікації (Promotion) як елемент ритейл-міксу поєднує всі маркетингові зусилля, інструменти, засоби та кампанії, які допомагають



охопити цільові аудиторії, налагодити з ними зв'язок, зробити їх більш обізнаними про бренд і перетворити їх на лояльних клієнтів і покупців. Комунікація з клієнтом повинна бути професійною, доброзичливою, відкритою, вона має допомагати ухвалити рішення, а не нав'язувати покупку. Навіть після досягнення початкової стадії обізнаності споживачу може знадобитися багаторазова взаємодія з брендом, перш ніж він почуватиметься достатньо комфортно, щоб здійснити свою першу покупку. Комунікаційний мікс ритейл-маркетингу поєднує традиційні та інноваційні засоби: прямі й особисті продажі; реклама; пропаганда; стимулювання продажів; зв'язки із громадськістю (PR).

У ритейл-маркетингу особливе місце посідає політика відносин з клієнтами: заходи щодо формування іміджу й позитивної репутації торговельного закладу; формалізована культура обслуговування; стандарти відносин торговельного персоналу з клієнтами; розвиток партнерських відносин із постійними клієнтами й лояльності; активний вплив на клієнтів; дизайн і комфорт торгових залів, наявність відпочинкових зон; атмосфера, емоції, враження; інтерактивні комунікації тощо. У новій парадигмі ритейл-маркетингу ефективним засобом комунікацій стають відгуки клієнтів / покупців, які надають важливу інформацію для покращення продуктів, послуг і загального досвіду. Опитування, онлайн-огляди, соціальні мережі й інші канали дають змогу ритейлу адаптуватися до мінливих потреб і очікувань споживачів.

Надзвичайно цікавим й ефективним інструментом є ритейл-медіа (Retail media) – реклама брендів, яка розміщується на цифрових платформах ритейлу (на сайті, у застосунку, в інтернет-магазині) для впливу на користувача в момент покупки. Ритейл-медіа є спеціалізованими ресурсами із рекламними налаштуваннями, звітами й інструментами управління, акумулюють клієнтські дані (демографічні дані, місце проживання, історії покупок, поведінка на сайті, споживчі переваги), які допомагають брендам таргетувати оголошення, персоналізувати свої пропозиції, отримувати охоплення та більше заробляти. У компанії Amazon ритейл-медіа – Amazon Advertising, а у Walmart – Walmart Connect. Ці платформи: розміщують рекламу партнерів; створюють рекомендації щодо рекламованих продуктів брендів; пропонують фірмові

цільові сторінки; дають обирати тип реклами, налаштувати купони; дають змогу брендам об'єднуватися, щоб запускати спільні компанії.

Персонал (People) як елемент ритейл-маркетингу передбачає: відносини зі споживачами, спеціалістів і торговельний персонал, внутрішній маркетинг, корпоративну культуру, культуру обслуговування, маркетинг персоналу, систему мотивації та заохочення та інше. Від персоналу досить часто залежить, чи стане споживач покупцем, чи стане покупець постійним. Для ритейлерів навчання персоналу навичкам якісного обслуговування клієнтів (знання продукту, управління запасами, обробка готівкових і кредитних операцій, обмін і повернення продуктів, робота із запереченнями та складними клієнтами, глибоке знання політики магазину) є критично важливим для побудови тривалих відносин із клієнтами, які можуть перетворити останніх на джерела рекомендацій і захисників конкретної мережі, магазину. Великий ритейл формує систему управління відносин із клієнтами для встановлення зв'язку між компанією, брендами, клієнтами та співробітниками, розробляє привабливі соціальні пакети для утримання працівників, формує систему кар'єрного зростання й мотивації, реалізує принципи патерналістської корпоративної культури. За дослідження компанії Deloitte: «в Україні 46% респондентів зазначають важливим відповідальне ставлення до співробітників, найбільш важлива ця категорія для молоді (51 %). Жінки (50 %) частіше на 8 в. п. за чоловіків вважають важливим відповідальне ставлення до працівників» [169]. Сьогодні ритейл стикнувся з проблемою дефіциту персоналу, розв'язати яку, зокрема, допомагає впровадження нових технологій для виведення людини з рутинних процесів, для полегшення й спрощення роботи працівників: технології штучного інтелекту для контролю викладання товарів на полиці, електронні цінники, безконтактне та довірче приймання, викладання в транспортній упаковці, яка готова до продажу (ready-to-sell packaging), каси самообслуговування та багато іншого.

Процес (Process) як елемент комплексу маркетингу об'єднує процедури, механізми й послідовність дій, комерційних і виробничих операцій, які забезпечують надання послуги процесі під час вибору товару споживачем.

В. Апопій зазначає, що: «торговельний процес забезпечує перехід продуктів зі сфери обігу у сферу споживання й зміну форм власності, є комплексом взаємопов'язаних послідовно виконаних операцій, мета яких – доведення продуктів із відповідним набором характеристик до місця реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами часу і за високого рівня торговельного обслуговування» [109]. Операції й процеси – це усі види діяльності, пов'язані з управлінням та функціонуванням фізичного чи онлайн-магазину. Окрім операцій, які безпосередньо стосуються транзакцій, пов'язані зі зміною власника товару, до них також належать процеси дослідження попиту й пропозиції, просування, сервісне обслуговування, логістика й управління запасами. В ритейлі усі торговельні операції пов'язані з транзакціями та процесами обміну, які вимагають професійної маркетингової підтримки та комплексу маркетингових заходів. У сучасному торговельному процесі змінюється роль покупця, він перетворюється на безпосереднього учасника торговельного процесу: «може змінити параметри пропонованого продукту відповідно до власних смаків, уподобань, уявлення (додаткові опції, супутні послуги, умови придбання товарів та розрахунку, бонусів тощо)» [79].

Фізичне середовище (Physical Evidence) складається з реальних і віртуальних елементів, матеріально-речових доказів, які формують безпосереднє середовище продажів, надання торговельних послуг; створюють атмосферу, враження та емоції відвідувача магазину; підтверджують імідж та сприяють позиціюванню торгової мережі на обраному сегменті ринку. Речовими доказами є приміщення, офіси, зовнішнє та внутрішнє планування залу, фургони доставки, фірмовий транспорт, склади, дизайн, уніформа персоналу. Відповідно до Modern Day Retail Marketing, особливу увагу варто приділяти вибору освітлення, декору, кольорів, підлоги, музики та рекламних вітрин. Цифровий маркетинг спеціально підбирає кольори, шрифти, символи та форми, які створюють певне враження чи настрій, що відповідає іміджу продукту та продавця. Сьогодні до цього складника можна зарахувати також дизайн і функціонал сторінок бренду в соціальних мережах, вебсайти. Загальна

атмосфера, комфорт (освітлення, температура, запахи, звуки), зручність торговельного залу, наявність відпочинкових зон, зручне та зрозуміле торговельне обладнання є інструментами ритейл-маркетингу, які формують нове ставлення до ритейлу й можуть презентувати його ставлення до споживача. Сучасні споживачі цінують етичні й екологічні практики брендів. Інтеграція екологічних ініціатив спільно з дистриб'юторами, виробниками, різними брендами в тенденції до використання екологічно чистих компонентів, органічних продуктів, продуктів місцевого виробництва, етичних методів виробництва може стати основним фактором диференціації ритейлера на конкурентному ринку.

Партнерство (Partnership) базується на таких компонентах: довіра, взаємодія, взаємовигідний обмін, співпраця. Ф. Котлер маркетинг відносин визначає як: «практику побудови довгострокових взаємовигідних відносин із головними партнерами, які взаємодіють на ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами для встановлення довгострокових привілейованих відносин» [358]. Таке партнерство містить сукупність маркетингових інструментів і політик, спрямованих на створення додаткових цінностей для тривалого й взаємовигідного розвитку відносин, підвищення лояльності, отриманням максимальної вигоди усіма учасниками взаємодії: ритейлером, контрагентами, інвесторами, споживачами, покупцями. У класичній моделі 4P менеджер з маркетингу «зосереджувався на контролі комплексу маркетингу, клієнта або споживача він розглядав переважно як пішака у безперервній боротьбі між різними брендами... Сьогодні клієнт має повноваження і може голосувати за допомогою свого гаманця. Отже, маркетинголог повинен перейти від моделі пропозиції, яка була продиктована 4P, до моделі попиту, яка заохочуватиме голосувати клієнтів з погляду продажів і постійних відносин» [256]. Модель комплексу маркетингу SIVA орієнтується на партнерство і розглядає процес взаємодії зі зворотного боку – очима покупця (рис. 1.12):

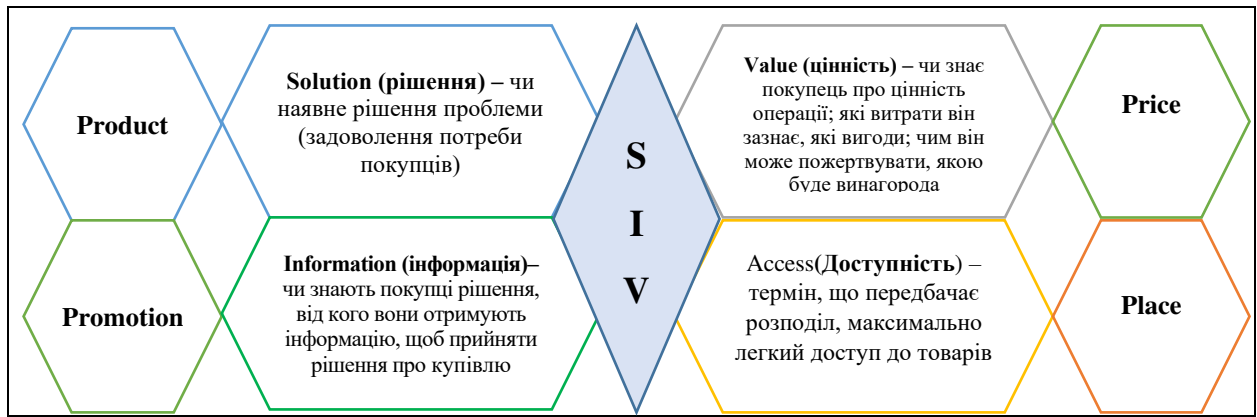


Рис. 1.12. Модель SIVA

*Джерело: складено автором на основі [256]*

Критикуючи модель 4Р автори моделі SIVA навели низку аргументів, пов'язаних зі зміною збуту, логістики, технологізацією й цифровізацією торгівлі, переходом ринку в концепт «ринку продавця», із широкою пропозицією однотипних продуктів, із надзвичайною маркетинговою активністю ритейлерів, з усім, що виводить на перший план споживача, взаємодію та взаємовигідний обмін. До речі, автори не пропонують забути про концепцію маркетингу в моделі 4Р. Вони наголошують на «оновленні набору корпоративних компетенцій, які більшою мірою керуються попитом, вирівнюють і координують різні види діяльності організації як набір міжфункціональних систем або процесів, керованих клієнтом і спрямованих на нього» [256].

В. Нікульча визначає партнерство як елемент комплексу маркетингу, який «дає змогу забезпечити лояльність споживачів через створення додаткових цінностей для учасників відносин» [96], і зазначає, що «елемент партнерства щодо забезпечення впливу на споживачів реалізується через комплекс дій, до яких належать: взаємовигідний обмін інформацією, що дає змогу споживачу бути ближчим до підприємства, а підприємству – враховувати вимоги споживачів; матеріальні та нематеріальні вигоди у вигляді особливого ставлення та пропозицій, які отримує споживач від підприємства; гарантії співпраці, що надає підприємство роздрібною торгівлі в обмін на аналогічні дії споживачів у довгостроковому періоді; формування

позитивного досвіду споживачів під час взаємодії із підприємством; демонстрація важливості споживача для підприємства» [97]. Отож партнерство, на наш погляд, є органічним доповненням комплексу ритейл-маркетингу, яке забезпечить реалізацію концепції взаємодії.

П. Дойль визначає чотири напрями співпраці та відносин компанії з партнерами: «партнерства зі споживачами; партнерства з постачальниками; внутрішні партнерства (відносини з працівниками, функціональними відділами й стратегічними підрозділами компанії); зовнішні партнерства (відносини з конкурентами, державними й урядовими організаціями, органами влади, а також зовнішніми партнерами)» [289]. У монографії І. Буднікевич запропоновано загальну схему партнерства, яка базується на теорії довіри та взаємних зобов'язань у маркетингу Р. Моргана та Ш. Ханта [29] і яку можна модифікувати для потреб ритейлу (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Взаємозв'язки ритейлера та суб'єктів маркетингового середовища

Джерело: складено автором на основі [384]

Партнерство зі споживачами передбачає переорієнтацію на поєднання інтересів ритейлу як бізнесу, споживачів, інвесторів і суспільства. Загальна мета маркетингу в торгівлі залишається незмінною: залучати клієнтів, підтримувати лояльність до бренду, оптимізувати продажі, сприяти тому, щоб покупець прийшов по товар саме в це торговельне підприємство. Покупець у межах партнерської моделі є активним учасником ринку і, поряд продавцем, рівним партнером – обидві сторони повинні отримувати вигоду від цих відносин та взаємодії. Основою ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку, де увага клієнтів є кошовним ресурсом, конкуренція жорстка, а маркетингове середовище надзвичайно змінне, є інноваційні маркетингові технології взаємодії зі споживачами, розуміння їхніх потреб, пропозиція досвіду покупок, який виходить за межі транзакцій. Ефективна взаємодія з клієнтами можлива тільки завдяки розумінню цільової аудиторії, персоналізації пропозиції, винятковому обслуговуванню клієнтів, постійному аналізу відгуків споживачів, застосуванню багатоканальних стратегій, створення незабутніх вражень, позитивних емоцій від шопінгу, які стимулюють продажі та підвищують лояльність клієнтів. Дослідники компанії Kantar зазначають, що «уроки для власників брендів і маркетологів залишаються зрозумілими: ефективні маркетингові інвестиції та довгострокове мислення є життєво важливими для перспектив розвитку вашого бізнесу. Ті бренди, які постійно інвестують у встановлення сильних емоційних зв'язків зі споживачами, тепер набагато краще орієнтуються в поточних нестабільних умовах і забезпечують більший ступінь стійкості для своїх акціонерів» [424].

Партнерство з місцевою владою регіону, з представницькими та виконавчими органами місцевого самоврядування дає змогу ритейлеру вибудовувати контакти з іншими підприємствами роздрібної торгівлі й місцевими виробниками, реалізувати свою місію як рушія розвитку регіональної та місцевої економіки (нові робочі місця, податки, розміщення

розподільчих і логістичних центрів), елемента інфраструктури системи регіональних ринків і продовольчої безпеки регіону, інтегратора взаємодії з підприємницького сектора та споживачів, активного учасника життя громади, ініціатора й спонсора знакових місцевих подій (гастрономічні фестивалі, ярмарки та виставки, спортивні змагання, культурні події).

Варто зауважити, що великий ритейл «споживає ресурси регіону, спричиняє негативні впливи (екологічні, соціальні та економічні у разі зниження ефективності функціонування). Відповідно до зростання й розвитку економіки міста, покращення якості управлінських рішень, ефективне здійснення місцевих програм залежить від того, наскільки ефективно й успішно функціонують економічні суб'єкти, наскільки вони готові створювати сприятливі умови для навколишнього середовища» [29]. Горизонтальне партнерство, або партнерство з контактними аудиторіями, забезпечує взаємодію ритейлера з іншими ритейлерами, зокрема й з конкурентами, місцевими мережами, з професійними та громадськими організаціями, з органами захисту прав споживачів тощо.

Партнерство з постачальниками передбачає взаємодію ритейлу з виробниками продукції та дистриб'юторами, з виробниками продукції, яку мережа продає під власною торговою маркою, з постачальниками мережі товарами власного імпорту, з місцевими виробниками, фермерами, ремісниками та постачальниками, з постачальниками фінансових і матеріальних ресурсів, рекрутинговими агентствами, закладами професійно-технічної, вищої та неформальної освіти, з постачальниками обладнання та нових торговельних рішень (програм, додатків, технологій).

Здавна в Україні тривала боротьба між мережевим ритейлом та виробниками товарів за частку та перерозподіл прибутку (ритейл вже за деякими позиціями заробляє більше, ніж виробник), впливи ритейлера різко критикували контрагенти: трейд-маркетингові та рекламні бюджети, плата за полицю та введення нових SKU, ціни на асортиментні позиції, плата за



зберігання товарів, плата за продаж, щоб покрити витрати на використання торгових площ, бонуси за досягнення запланованих обсягів продажів, штрафи за пізню й неповну доставку, плата за повернення непроданого чи неякісного товару виробника, бюджети «на розвиток», зростання продажу власних торгових марок (щоб тиснути на виробників брендованих товарів), додаткові оплати у вигляді разової маркетингової угоди тощо. Зміни в парадигмі маркетингу, потребу налагодження партнерства в договірній політиці неминуче усунуть ці впливи зі відносин «ритейл – постачальник». Пандемія та війна змінили відносини в бік партнерства торговельних мереж та регіональних (локальних) виробників, які тепер стали бажаними постачальниками і яких ритейл активно залучає до своїх логістичних схем на основі кращих практик і цікавих умов співпраці. Виробництво власних торгових марок (BTM) ритейлера також повинно розглядатися не як інструмент тиску на виробників, а як атрибут якості, ексклюзивності, інструмент підвищення лояльності покупців до мережі. Партнерські ініціативи в цьому напрямі будуть ініційовані саме ритейлом за зростання продажів і розширення асортиментної лінійки BTM, що зумовить потребу пошуку варіантів співпраці та інтеграції з виробниками, з місцевими виробниками харчової та сільськогосподарської продукції, з виробниками натуральних крафтових продуктів.

Внутрішнє партнерство базується на встановленні взаємодії між менеджментом ритейлу (центрального офісу і філіями), між торговельними закладами учасниками, а головне – з персоналом мережі – фахівцями, торговельним і допоміжним персоналом. Роздрібна торгівля сьогодні залежить від змін на ринку праці, адже утримання талантів, розробка програм лояльності (у їхній нематеріальній частині), визнання ролі працівника, наявність чіткого плану кар'єрного зростання, інвестиції в розвиток персоналу, навчання працівників використання новітніх технологій, гнучкі графіки й місце розташування, рекрутинг-маркетинг, створення позитивного

бренду роботодавця, працівники, які можуть працювати в багатоканальному форматі, стосуються усіх ритейл-брендів. «Пандемія змінила мислення та пріоритети працівників, і молоді люди вимагають від своєї роботи більше, ніж попередні покоління. Покоління Z і міленіали хочуть більше гнучкості, більше переваг, більше можливостей і більше грошей. Щоб подолати кадрові труднощі, роздрібним торговцям потрібно буде переосмислити те, як вони бачать, платять, навчають і пропонують можливості зростання для своїх працівників» [264].

Отже, ритейл-маркетинг – це динамічний і орієнтований на клієнта підхід у галузі роздрібної торгівлі, який використовує комбінацію маркетингових стратегій, тактик, інструментів, технологій, активностей для збільшення впізнаваності бренду та продажів, для взаємодії з партнерами, для залучення та перетворення потенційних клієнтів на лояльних покупців. Ритейл-маркетинг застосовує маркетингові технології та інструменти протягом усього життєвого циклу товару для взаємодії з різними групами учасників ринку: маркетинг відносин із контрагентами; зі споживачами; з покупцями; з торговельним персоналом.

Інструментарій ритейл-маркетингу укладається в модель ритейл-мікс 8P і складається з комплексу стратегічних і тактичних інструментів, які дають змогу сформувати особливі довгострокові лояльні відносини зі споживачами, покупцями, перетворити потреби та запити споживача в доходи торгового підприємства: продукт (product), ціна (price), місце (place), просування (promotion), персонал (people), процес (process), фізичне оточення (physical evidence), партнерство (partnership). Цей інструментарій вимагає комплексного підходу та професійного використання для налагодження взаємин між усіма учасниками взаємодії. Для роздрібної торгівлі маркетингові інновації та постійні зміни, пов'язані з новою партнерською парадигмою, «формують можливості для переосмислення робочих процесів і розвитку бізнесу; впровадження сучасних технологій, інтеграції нових продуктів, бізнес-моделей і швидкого реагування на побажання клієнтів» [20]. Перелік

інструментарію ритейл-маркетингу дуже великий, і з кожним роком він розширюється та оновлюється. Обираючи нові технології та інноваційні рішення, торговельним форматам доцільно орієнтуватися на релевантні маркетингові технології, інструменти та кейси, звертати увагу, для якого типу, формату, розміру магазину або мережі, площі торгових точок, асортиментної матриці вони ефективні.

### **1.3. Методичні підходи до розвитку ритейлу й трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки**

Сучасний методичний апарат проведення наукових досліджень потужний і розгалужений. Для дослідження теоретичних основ розвитку ритейлу, визначення суті та характеристик ритейл-маркетингу, ідентифікації підходів до трансформації ритейлу та ритейл-маркетингу в контексті різних концепцій, аналізу глобальних тенденцій, поточного стану та динаміки розвитку вітчизняного ритейлу, оцінки його готовності до трансформації, узагальнення найкращих практик провідних ритейлерів України, аналіз можливостей адаптації кейсів закордонних ритейлерів до вітчизняної практики, дослідження визначених проблем використовують велику кількість підходів, загальнонаукових і спеціальних маркетингових методів і способів.

Дослідження сукупності маркетингових інструментів і векторів їхнього впливу на суб'єктів ринку, з якими взаємодіє ритейлер, актуалізує аналіз еволюції та завдань роздрібної торгівлі на кожному із її етапів. Складність цього процесу полягає в тому, що в теоретичних та емпіричних дослідженнях розвитку ритейлу застосовують різні підходи до вибору головних ознак, які дають змогу виділити як кількість стадій, так і схарактеризувати їх. Ми ідентифікували три підходи до методики розвитку ритейлу й ознаки генезису, на яких вони базуються: форматно-технологічний підхід – в основі розвиток форматів організації продажу й технологій маркетингу [415; 425];

інтеграційний підхід – в основі інтеграція різних маркетингових інструментів і програмних рішень [467]; середовищний підхід базується на використанні середовища High Touch, High Tech та їх синергічного поєднання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Методичні підходи до виділення етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу**

Підхід та ознака генезису	<i>Ритейл 1.0</i>	<i>Ритейл 2.0</i>	<i>Ритейл 3.0</i>	<i>Ритейл 4.0</i>	<i>Ритейл 5.0</i>
Форматно-технологічний підхід / формати організації продажу та технології [415; 425]	Поява універмагів [415; 425]	Розвиток торговельних центрів [425]	Інтернет-торгівля [425]	Діджиталізація: інтелектуальні та розумні системи [425]	Екстремальна персоналізація, за якої клієнт перебуває в центрі діяльності [415]
		Розвиток роздрібних торговельних мереж та розподільчих центрів [415]	Оптимізація процесів у розподільних центрах і на торгових точках [415]	Технології самообслуговування (SST), краудсорсинг і децентралізовані мережеві архітектури (P2P) [415]	
Інтеграційний підхід – кількість каналів [467]	Одно-канальний роздріб	Мультиканальний роздріб	Омніканальний роздріб	Інтегрований омніканальний роздріб	-
Середовищний – технології, що формують середовище [414]	Середовище High Touch всередині магазинів	Середовище High Tech на порталах e-commerce	High Touch + High Tech	-	-

*Джерело: складено автором на основі [414; 415; 425; 467]*

Форматно-технологічний підхід [415; 425], досить часто трапляється в науковій літературі і тісно пов'язує генезис ритейлу зі створенням та впровадженням абсолютно відмінних від попередніх технологій, що в науці отримали назву промислових революцій. Проводячи паралелі та розглядаючи природу змін у роздрібній торгівлі у взаємозв'язку із черговою промисловою революцією, науковці зазначають, що нові технології докорінно змінюють механізм та динаміку процесів життя людства і стимулюють зміни в ритейлі (рис. 1.14). Промислові революції трансформували роздрібну торгівлю, змінюючи як маркетингове середовище діяльності ритейлерів, так і те, що ми сьогодні розуміємо як комплекс маркетингу, оскільки саме поняття почали вживати значно пізніше за першу та початок другої промислових революцій. Зміни маркетингового середовища відображалися як у діяльності контрагентів підприємства, так і безпосередньо у поведінці споживачів.

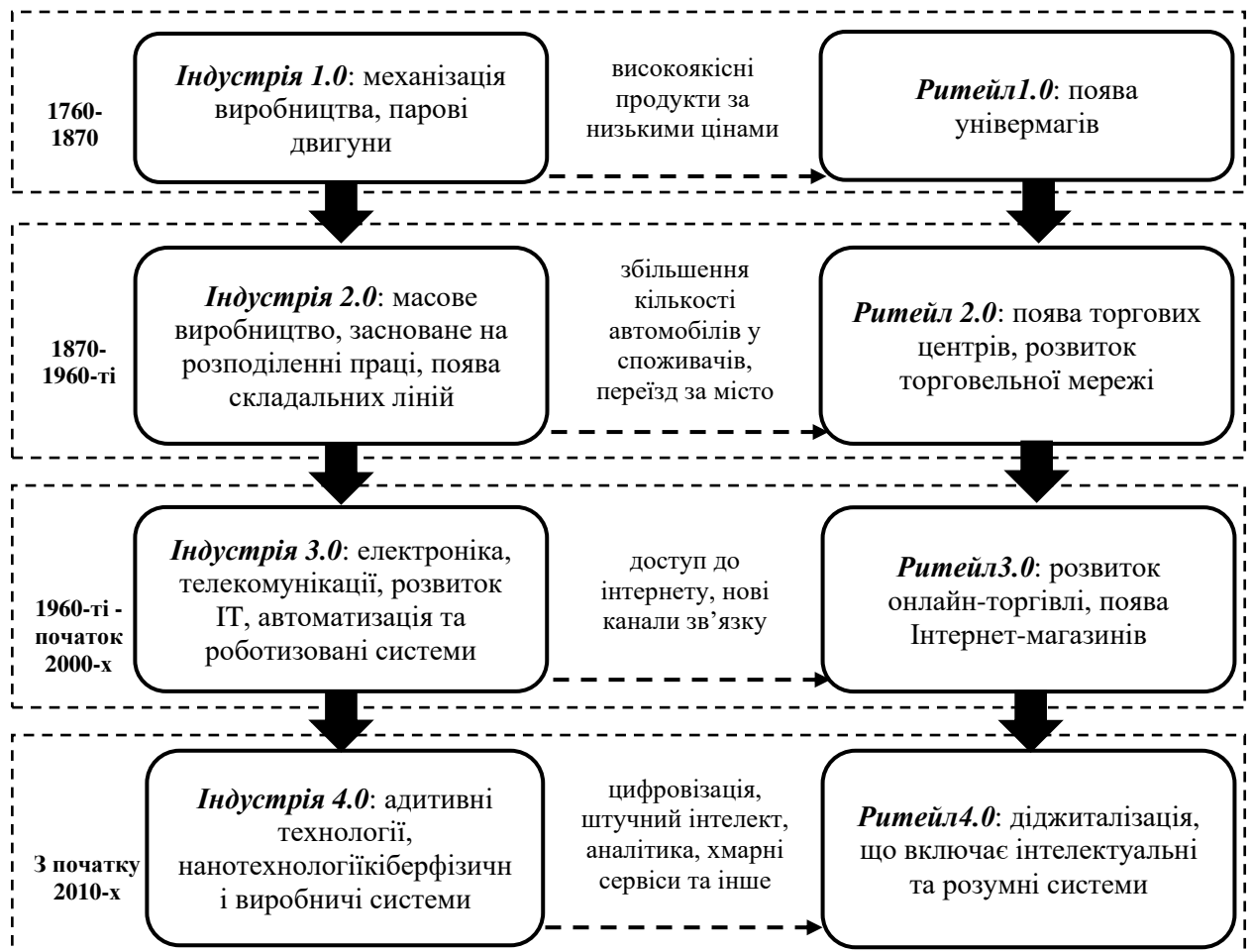


Рис. 1.14. Взаємозв'язок промислових революцій із розвитком ритейлу

Джерело: складено автором на основі [2; 425]

Retail 1.0 пов'язаний із першою промисловою революцією, спричиненою появою механізації, використанням парових машин. Це дало змогу замінити ручну працю, забезпечити можливість пропозиції високоякісних товарів й створило передумови для появи універмагів. Окрім цього, в описах Retail 1.0 в межах цього підходу зазначають, що «до кінця 1800-х років місцеві торговці домінували в роздрібній торгівлі, надаючи клієнтам комплексні послуги, такі як кредит, ремонт й індивідуальна допомога для розкриття клієнтам інформації щодо деталей і переваг продуктів» [425]. Проте зміни в купівельній поведінці заможніших споживачів обумовили появу нового (вищезгаданого) торговельного формату. З позицій сучасного розуміння складників комплексу маркетингу в розрізі забезпечення впливу на покупця, суттєво змінився саме процес продажу – перехід від форми продажу з індивідуальним обслуговуванням

покупця до самообслуговування із можливістю вільного пересування та вибору товарів поряд зі зменшенням ролі продавця під час ухвалення рішення про покупку.

Електрифікація та поява складальних ліній, окрім створення очевидного ефекту для роздрібної торгівлі Retail 2.0, у формі збільшення пропозиції доступних за ціною товарів, забезпечення їх масового виготовлення, пов'язана також із подальшим зростанням кількості наявних автомобілів у споживачів, що, своєю чергою, спричинило як появу формату торговельних центрів, у яких універмаги й бутики були згруповані, так і вибір їх місця розташування в передмістях [409]. На етап Retail 2.0 припадає розвиток маркетингу, еволюція його в формах загальноприйнятих концепцій, відповідно до яких розвивався наявний інструментарій, що був адаптований та успішно реалізований у роздрібній торгівлі. Головні маркетингові активності у роздрібній торгівлі передбачали як дослідження споживачів, щоб виявити особливості формування попиту та купівельної поведінки, так і формування відповідного комплексу маркетингу з подальшим використанням технологій мерчандайзингу та розробкою програм лояльності.

Виникнення Retail 3.0 пов'язано із поширенням у сфері ритейлу електроніки, телекомунікацій, комп'ютерів і гаджетів, що привело до появи онлайн-торгівлі та розвитку багатоканального підходу. Споживачі отримали можливість з мінімальними зусиллями здійснювати покупки, а ритейлери – розширити кількість доступних каналів і маркетингових інструментів взаємодії із ними. Стрімке зростання кількості користувачів інтернету зумовило появу нових віртуальних каналів збуту, згаданих у роботі, зокрема інтернет-магазинів, інтернет-аукціонів й інтернет-майданчиків. Створене середовище ведення роздрібної торгівлі вимагало нових підходів до реалізації маркетингових функцій, що й реалізувалося в таких інструментах, як: електронна пошта, маркетинг у соціальних мережах, SEO (оптимізації вебсайту для підвищення його видимості та викидання першим у результатах

пошуку Google, Bing, Yahoo та інших), сервіси Google Ads, Google Analytics, платформи електронної комерції [167].

Розвиток Retail 4.0 («Ритейл 4.0») спричинив розширення переліку доступних інструментів. Він характеризується удосконаленням технологій самообслуговування (SST), краудсорсингом і використанням платформ peer-to-peer (P2P). Використання технологій SST пов'язано із самостійним виконанням покупцем частини торговельно-технологічних процесів без допомоги персоналу магазину, що реалізовано в таких формах, як використання кіосків самообслуговування, сенсорних екранів самообслуговування, інтерактивних інформаційних екранів, мікроринків тощо [436]. Модель краудсорсингу обумовлена розв'язанням проблем із доставкою, «згідно з якою роздрібні торговці, виробники, логістичні компанії та новачки в галузі технологій працюють спільно, щоби покупці швидше отримали продукцію. Це не дивно, оскільки деякі з найбільших роздрібних торговців світу збільшують свої можливості доставки (доставляють у день замовлення), щоб конкурувати з гігантами онлайн-торгівлі» [412]. Звужуючи розуміння завдань краудсорсингу у взаємодії ритейлера та покупця, «краудсорсинг – це можливість віддати на аутсорсинг найскладніший етап логістичного ланцюжка – доставку останньої милі. Ритейлер отримує можливість задовольняти попит навіть за умов обмеження власної логістичної мережі коли кур'єрів чи машин не вистачає, коли треба здійснити доставку у важкодоступну місцевість тощо» [40]. Щодо однорангових (P2P) платформ, то зазначено, що вони цілком змінили сектор роздрібної торгівлі через трансформацію способу спілкування людей у мережі, у якій кожна сторона, покупець і продавець, має рівний статус. Визначені зміни дозволяють надавати й споживати ресурси, послуги чи інформацію без посередників [249]. Реалізація зазначених технологій пов'язана із актуальними для Індустрії 4.0 інструментами, такими як штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, аналітика Big Data, а також доповнена реальність. Синергетичний ефект використання наявних

технології та інструментів виявляється в покращенні клієнтського досвіду, персоналізуючи пропозицію товарів і послуг, даючи змогу невідчутно переходити з одного каналу взаємодії зі споживачем на інший. Це отримало назву омніканальність.

У сучасному багатоканальному середовищі покупці стали агностиками каналів, досліджуючи широкий спектр шляхів і форматів, щоб отримати продукти, які вони шукають. Щоб досягти успіху, бренди повинні торкнутися споживачів у середньому близько шести разів. Вони також повинні гарантувати, що їхня продукція буде легкодоступною, коли клієнти готові її придбати, і що ціна продукції буде конкурентоспроможною. Споживачі часто займаються вебрумінгом (дослідженням в інтернеті перед придбанням у магазині) та / або демонстрацією (переглядом у магазині перед замовленням через інтернет) перед здійсненням покупки. Успішні роздрібні продавці повинні мати доступ до детальних даних, які потрібні для створення цілісного багатоканального досвіду. Вони також мають поєднувати в роботі сильні сторони реалізації в інтернеті та у фізичному магазині, щоб задовольнити різноманітні вподобання споживачів. Уподобання споживачів визначають успіх (або провал) продуктів – як на цифрових, так і на полицях магазинів. Використовуючи детальні дані споживачів, СРГ можуть адаптувати свої продукти, ефективніше впроваджувати інновації й оптимізувати свої стратегії роздрібної торгівлі, щоб відповідати очікуванням споживачів, які постійно змінюються.

Фундаментальною рисою маркетингу є зосередження на клієнтському досвіді, розуміння важливості кожної точки контакту з брендом як можливість вибудувати міцні, довготривалі, взаємовигідні відносини. Успіх омніканальності залежить від взаємодії торгових партнерів: ритейлерів, постачальників і дистриб'юторів. Стратегія омніканального маркетингу потребує: «достатньої та вірогідної інформації про продукти, оновлення в реальному часі інформації про складські запаси, конкурентні ціни, зручний фулфілмент, продуманої системи повернення товару, а також соціального зворотного зв'язку (відгуки користувачів, коментарі в соцмережах тощо).



Також важливо, щоб дані про товари були доступні в багатьох місцях. Необхідно, щоб споживач, який сьогодні загалом використовує 10,4 джерела інформації перед покупкою, міг легко знайти те, що шукає» [23].

До пандемії омніканальна модель в українському ритейлі перебувала в тривалому псевдотестовому режимі: усі розуміли потребу повноцінного впровадження, але відкладали це на потім. Великі ритейлери («Сільпо», «АТБ», Watsons тощо) орієнтувалися на розвиток офлайн-каналів, на експансію в регіони й точкове використання онлайн-каналів для комунікацій та брендування. Частка онлайн-продажів на українському ринку становила близько 7 %, однак пандемія підштовхнула ритейл до безпрецедентно швидкого розвитку онлайн-каналів продажу. Сьогодні роздрібні продавці збільшують свої інвестиції в онлайн-платформи на усіх етапах взаємодії (навігація, вибір, примірка, кошик, оплата, повернення тощо), у персоналізацію, штучний інтелект і моделі машинного навчання, щоб розширити присутність бренду, залучити споживачів, які воліють робити покупки, не виходячи з дому або офісу, краще розуміти своїх клієнтів у всіх різних каналах, через які користувачі можуть купувати. Сьогодні онлайн-маркетинг у ритейлі виходить за межі простого віртуального магазину, він поєднує в собі стратегії SEO, контент-маркетинг й ефективне управління соціальними медіа для залучення та утримання клієнтів у цифровому середовищі. Ритейлери сьогодні інвестують в ефективну логістику, оскільки нова парадигма визнає важливість інновацій, швидкості, точності та зниження витрат у системі управління ланцюгами постачань.

За нашим дослідженням [20], цифрова трансформація й омніканальність входять до найбільш перспективних сценаріїв розвитку бізнесу для відомої ритейл-мережі 7-Eleven: «замовлення та доставка товарів додому, програми лояльності, що гарантують знижки для постійних покупців, цифрові системи платежів, що дають змогу клієнтам самотійно розрахуватися за покупку, навіть не підходячи до каси. Компанія розширює коло ділових відносин із компаніями, що спеціалізуються на онлайн-продажах, яким вигідно використовувати магазини як точки доставки їхньої

продукції споживачеві. Оскільки магазини 7-Eleven зазвичай розташовані в зоні найближчої доступності до житлових будинків і відкриті цілодобово, це рішення зручне і з погляду покупців. Ба більше, використання власної системи доставки (багато свіжих продуктів привозять у магазини щодня) дає змогу партнерам значно зменшити витрати на транспортування й доставити товар споживачеві в найкоротші терміни та з максимальною вигодою» [20].

Оmnіканальність допомагає клієнтам зробити процес купівлі якомога зручнішим й об'єднує електронну комерцію з офлайн-магазинами, а також уможливорює доступ до єдиного асортименту товарів торговельної мережі незалежно від каналу і формату продажу (гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому або e-commerce). Експерти AllRiteil наводять приклад однієї з найбільших продуктових мереж Східної Європи Żabka, «що налічує 6700 магазинів, щоденно обслуговує мільйони клієнтів, багато з яких здійснюють покупки через фірмовий застосунок з підтримкою штучного інтелекту. Застосунок створює персональний список послуг і товарів, базуючись на купівельному профілі клієнта. Він допомагає ефективно виявляти потреби клієнтів, здійснювати покупки через інтернет і замовляти їх доставку. Спершу в застосунку була реалізована функція замовлення товарів через інтернет з можливістю забрати його у магазині, слідом були додані послуги адресної доставки та формування персоналізованого списку покупок на основі купівельного досвіду» [59].

Підсумовуючи, зазначимо, що основними рисами концепції Retail 4.0 є: omніканальність (ритейлери поєднують усі доступні канали зв'язку з клієнтами – від фізичних магазинів до онлайн-платформ і соціальних медіа), персоналізація (використання даних й аналітики дає змогу ритейлерам створювати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта, враховуючи їхні індивідуальні потреби й уподобання), інтерактивність (спілкування з клієнтами через різноманітні канали – від чатботів до віртуальної реальності), інновації в технологіях (впровадження новітніх технологій (штучний інтелект, машинне навчання, розпізнавання обличчя) для автоматизації процесів і покращення обслуговування клієнтів), стратегія

підвищення вартості для клієнтів (зосередженість на створенні цінності для клієнтів через інновації, персоналізованість та вдосконалення клієнтського досвіду). Ритейл 4.0 відрізняється швидким темпом змін і необхідністю адаптуватися до нових умов конкурентного ринку, використовуючи передові цифрові технології та створюючи інноваційні рішення для задоволення потреб споживачів.

Отже, нова парадигма розвитку економіки обумовлює трансформацію моделі ритейлеру, яку сьогодні називають Retail 4.0 і в якій сучасний покупець завжди в мережі, одночасно може купувати онлайн або офлайн, підвищуються його індивідуальні запити і з'являється можливість їх задоволення» [194]. На рис. 1.15. виділені рішення в межах цифрового ритейл-маркетингу, притаманні моделі «Ритейл 4.0», які кореспондують з новою парадигмою розвитку економіки й контентом «Маркетингу 4.0».

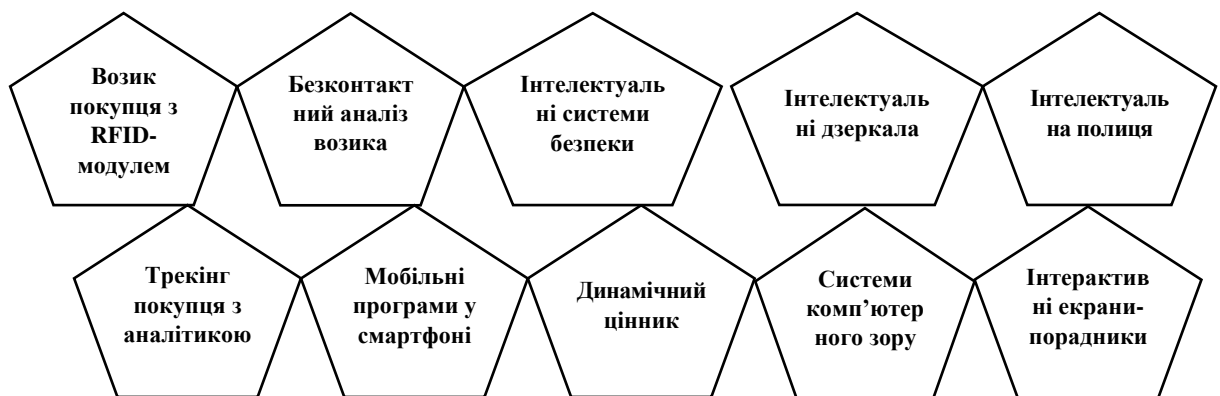


Рис. 1.15. Маркетингові рішення в моделі Retail 4.0

*Джерело: складено автором на основі [203; 348]*

Розвиток ритейлу в концепції Retail 4.0 орієнтується на нові інструменти маркетингу й менеджменту, на поєднання технологій з організаційними, операційними й маркетинговими можливостями для розуміння реальних потреб клієнтів, партнерів, вивчення та покращення купівельного досвіду, збільшення виторгу та прибутку. Retail 4.0 базується на використанні комбінації технологій, даних, аналітики, цифрових медіа, мобільних пристроїв, автоматизації, хмарних обчислень і штучного інтелекту.

Перехід до Retail 5.0 пов'язаний із максимальною персоналізацією пропозиції під конкретного покупця чи споживача не лише через індивідуалізацію товарів, але й «можливості розуміння різних сегментів споживачів і розробки стратегій, що відповідають їхнім специфічним потребам» [207] за допомогою диверсифікації напрямів застосування інструментів Retail 4.0. Здебільшого нові перспективи пов'язані із використанням штучного інтелекту (AI), що дає змогу аналізувати особливості купівельної поведінки споживача, адаптуючи як стратегії взаємодії у розрізі доступних каналів, так і пропозицію товарів і послуг з відповідними ціновими стратегіями зокрема.

За другим інтеграційним підходом [467], який ми проаналізували, еволюція від Retail 1.0 до Retail 4.0 була пов'язана із функціональними можливостями й використанням підприємствами роздрібної торгівлі програмних рішень, що було обумовлено кількістю каналів взаємодії зі споживачем. Для Retail 1.0 було характерне використання автономних касових апаратів за відсутності будь-якої інтеграції з іншими елементами системи. Обмеженість функціоналу призводила до зниження рівня задоволеності покупців якістю обслуговування, що спричиняли помилки в ціноутворенні, відсутність актуальної інформації як щодо обсягів наявних запасів товарів, так і щодо тенденцій змін попиту для його прогнозування. Перехід до стадії Retail 2.0 був пов'язаний із впроваджуваними програмними рішеннями, що створювали можливість інвентаризації наявних запасів, автономного доступу до баз із цінами, проте не забезпечуючи достатніми даними щодо споживача, історії транзакцій. Зважаючи на наявність тих торговельних мереж, які вже функціонують, використовувані інформаційні продукти створювали певні складнощі в переміщенні товарів між торговельними об'єктами. Додаткові труднощі виникали й під час повернення товару в зручному для споживача місці за умови його придбання в іншому об'єкті мережі.

Оmnіканальність як результат розвитку електронної комерції на стадії еволюції Retail 3.0 вимагала відповідних рішень для легкого переходу від онлайн до офлайн-каналів із можливістю замовлення та повернення товарів у будь-який зручний для споживача спосіб. Такі зміни створили передумови переходу до стадії Retail 4.0, в основі якого – інтегрована ІТ-екосистема, яка орієнтується на забезпечення продажів через будь-який канал взаємодії, поєднуючи ERP (система планування роботи підприємства) зі складом, мерчандайзингом і програмними рішеннями в місцях продажу та надаючи можливості збору даних про споживачів. Зважаючи на сукупність доступних інструментів і каналів взаємодії, такий підхід назву почали називати інтегрованим omnіканальним ритейлом.

Середовищний підхід, який ми визначили, базується на використанні середовища High Touch, High Tech та їх синергічного поєднання, що дало змогу виділити три стадії еволюції ритейлу. Перша стадія еволюції пов'язана із використанням лише середовища High Touch – стосується досвіду, який надано завдяки винятковому індивідуальному обслуговуванню. Мета роздрібно́ї торгівлі з High Touch середовищем – зосередитись на споживачеві й забезпечити обслуговування його як особистості [279]. High Touch Retail передбачає проактивний, індивідуальний і цілеспрямований підхід до обслуговування клієнтів. Це протилежність підходу без надмірностей і без обслуговування. Замість цього роздрібні продавці передбачають питання або проблеми, з якими зіткнеться споживач, і розв'язують їх до того, як вони виникнуть [495]. У режимі з Low Touch середовищем до споживача ставляться як до групи, де всі отримують однаковий досвід практично без особистої взаємодії, пропонуючи споживачеві самообслуговування [279]. Взаємодія в середовищі High Touch, зокрема, передбачає, що, замість електронних листів, які зазвичай надсилають усім контактам за списком, налаштовано надсилання індивідуальних повідомлень поточним клієнтам про те, що їх цікавить. Окрім цього, такий підхід передбачає заміну

публікації в соціальних мережах, дивлячись без уваги до відповідей читачів, участі у двосторонній комунікації – це тип обміну повідомленнями, який створює взаємодію, розмови та відносини [450].

Основу етапу Retail 2.0, відповідно до досліджуваного підходу, становить High Tech середовище торгівлі, яке охоплює інтеграції передових технологій у роздрібні операції для покращення досвіду клієнтів, оптимізації процесів і покращення загальних продажів. До інструментів High Tech належить доповнена реальність, віртуальні помічники, мобільні програми та аналітика даних. Оцінюючи доцільність застосування підходу, варто зазначити що його мета полягає в створенні безперебійних персоналізованих і привабливих покупок як онлайн, так і в магазині [329]. Поєднання цифрових інструментів High Tech з інструментами персоналізації High Touch є ядром етапу Retail 3.0

Аналіз генезису ритейлу й визначення притаманного кожному етапу інструментарію дає підстави підтверджувати актуальність його застосування сьогодні, незалежно від особливостей розглянутих підходів, комплексу сучасних інструментів, пов'язаних з аналітикою, управлінням даними, адаптацією комплексу маркетингу відповідно до принципів сучасної концепції. Переваги, особливості технологій і використаного в їхніх межах інструментарію потребують детальнішого вивчення.

Для Retail 4.0 характерне зростання популярності технологій самообслуговування SST (self-service technologies), що не передбачають участі персоналу в основних операціях торгово-технологічного процесу. Це надає більше свободи дій покупцям завдяки реалізації низки технічних можливостей наявних інструментів і створює широкий спектр переваг для покупця (рис. 1.16). Цілком очевидним, на нашу думку, є той факт, що визначені переваги відповідають завданням концепції маркетингу відносин, що активно впроваджується в ритейлі, сприяючи лояльності покупців завдяки забезпеченню високої якості торговельного обслуговування.

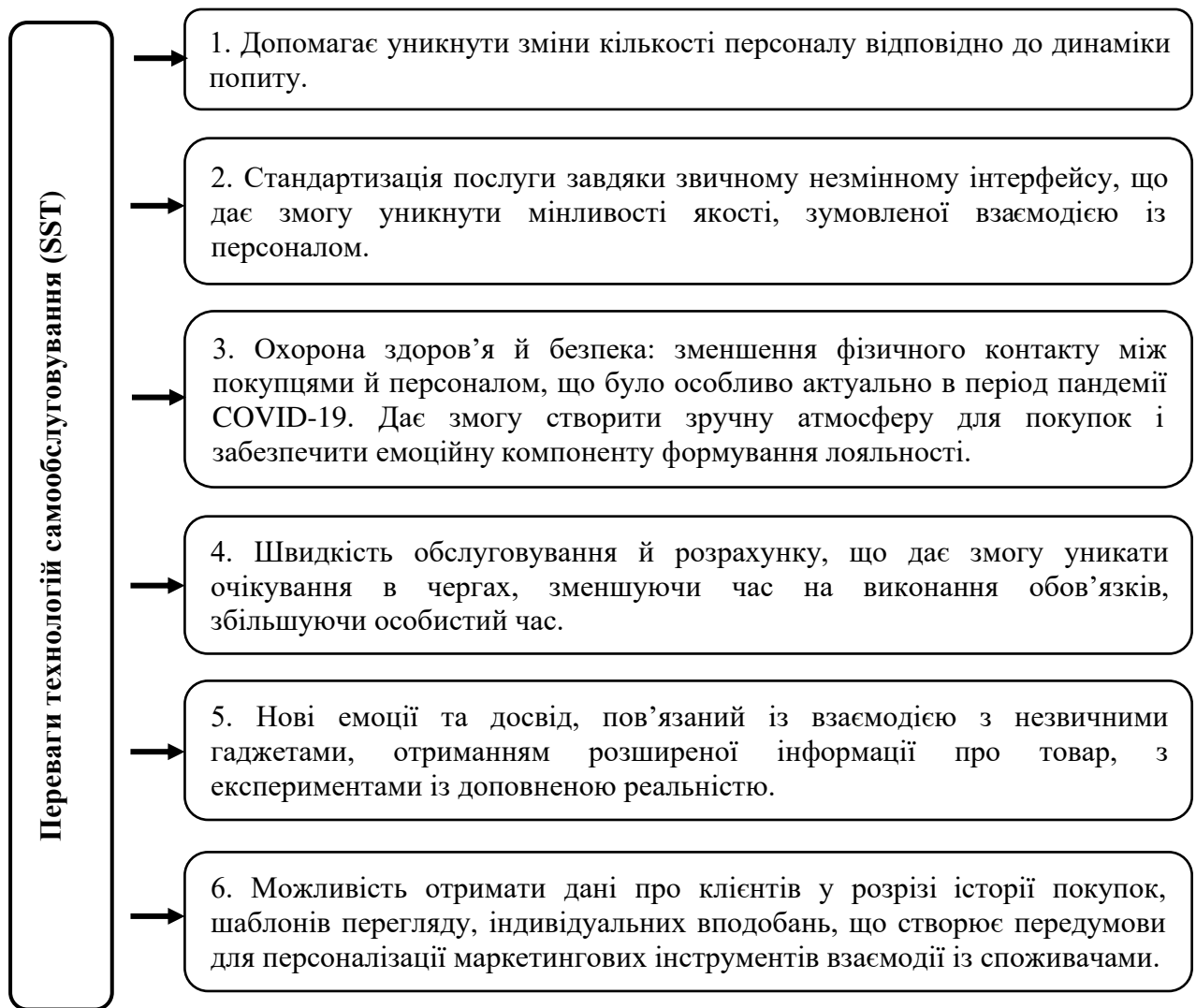


Рис. 1.16. Переваги технологій самообслуговування (SST)

*Джерело: складено автором на основі [436; 274]*

Системи самообслуговування спроможні суттєво пришвидшити розрахунок за товари. Зараз існує чимало сучасних систем розрахунку. Вони відрізняються своїми функціональними особливостями, що спонукає продавців використовувати їх в магазинах різних торговельних форматів (табл. 1.9), диференціюючи рівень сервісу для покупця. Технологія фіксованого самообслуговування (SCO), Scan and Go, Mobile Scan and Go, та Hybrid Self-Checkout – системи, що поєднують традиційні касові смуги з самообслуговуванням, передбачаючи, що покупці зможуть як вибрати кіоск самообслуговування, так і доріжку з підтримкою касира.

Таблиця 1.9

## Типи систем самообслуговування

Технологія	Опис	Особливості
<b>Технологія фіксованого самообслуговування (SCO)</b>	Найпростіший тип системи: покупці самостійно сканують кожен товар на визначеному автоматі за допомогою інтерактивних екранів, самостійно складаючи його в пакет. Система розраховує загальну вартість, а обрані товари можна оплатити як готівкою, так за допомогою платіжної картки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребує створення зон контролю із можливістю наглядання інспектора (охоронця) за процесом розрахунку.</li> <li>- Вимагає розробки технології перевірки сканування: від звірки ваги – до відеоаналізу поведінки покупців під час сканування на основі збалансування ризику втрат із формуванням позитивного клієнтського досвіду.</li> </ul>
<b>Scan and Go</b>	Постачальник послуг надає споживачеві портативний сканер для сканування штрих-кодів товарів під час покупки для сканування продукту. Система зберігає загальну кількість просканиваних товарів, а термінал із фіксованою точкою обробляє платіжні транзакції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребує наявності системи ідентифікації користувачів.</li> <li>- Передбачає пропозицію послуги як привілею, вимагаючи дотримання чітких правил, включно з можливістю перевірки покупця під час першої покупки.</li> <li>- Вимагає наявності алгоритмів розпізнавання охоронцями помилкових користувачів, забезпечуючи останніх обладнанням для ідентифікації товарів, що не були скановані.</li> </ul>
<b>Mobile Scan and Go</b>	Система дає змогу клієнтам обирати й оплачувати товари за допомогою своїх мобільних телефонів. Тоді вони можуть взагалі пропустити чергу до каси й просто показати свій цифровий чек працівнику магазину перед виходом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обумовлює потребу створення фіксованих платіжних точок оплати.</li> <li>- Доцільною є наявність виділених зон для виходу із магазину, зокрема із використанням згенерованого після оплати коду, який може, наприклад, відчиняти ворота для виїзду.</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором на основі [235; 498]

У системах самообслуговування використовують сенсорні екрани (incorporating touchscreens for self-checkout). Експерти зазначають, що «комерційні сенсорні екрани в точках роздрібної торгівлі тепер можуть стати обов'язковою частиною взаємодії клієнта з брендом. Найкраща частина такого маркетингу полягає в тому, що він на 100 % керується клієнтом: клієнт активно прагне дізнатися максимально багато про ваш бренд, продукт або послугу. Використання сенсорного екрана допоможе йому досягти успіху, але водночас це має фінансово працювати на роздрібного продавця. Для цього вміст сенсорного екрана треба створювати з урахуванням кінцевого користувача» [427].

Технології самообслуговування SST знайшли широке коло застосування в сучасних торговельних форматах, зокрема в кіосках самообслуговування та Pop-Up магазинах. Появу кіосків самообслуговування



пов'язують із поколінням міленіалів, зазначаючи, що «воно стало першим прихильником персоналізованого й автономного досвіду. Міленіали є глобальними, пов'язаними, прагнуть нового досвіду й порівнюють економічну ефективність продуктів, їх не турбує те, що вони заплатять більше, але вони вимагають якісних продуктів, якісного обслуговування та швидкої та ефективної відповіді на свій запит» [437]. Проте емпіричні дослідження вказують також на те, що «кіоски обслуговують усіх типів осіб, їх дуже комфортно використовувати як представникам покоління Z, так і міленіалам і бєбібумерам» [456]. Прикладом використання кіосків у роздрібній торгівлі є «пристрій для самосканування й система самоконтролю в супермаркеті. Спектр послуг варіюється залежно від мети роздрібної торгівлі. Тоді як деякі кіоски використовують просто для перевірки ціни, інші кіоски можуть бути працювати на доставку продуктів та / або зберігання інформації й послуг транзакцій» [259]. Технології, характерні для кіосків, успішно реалізуються у форматі, який набуває нині популярності. Це мікромаркети – «роздрібні торгові площі самообслуговування без персоналу, які пропонують їжу й напої в неочікуваних місцях. Замість працівника каси в мікромаркетах є кіоск самообслуговування, де клієнти можуть узяти товар, заплатити й піти. Вони з'являються в кімнатах відпочинку, вестибюлях та інших місцях, де люди шукають легкі варіанти їжі (часто як заміну торгового автомата)» [500].

Використання кіосків самообслуговування в ритейлі дає змогу: отримувати постійні поточні дані й купівельні звички клієнтів, які купують товари; постійно відстежувати рух запасів, уникаючи нестачі товарів; забезпечувати налаштованість на постійні уподобання користувачів для коригування власних пропозицій; влаштовувати рекламні акції з нагоди свят й особливих подій; збільшувати продажі супутніх товарів; отримувати дані, що допомагають спрогнозувати майбутній попит і спланувати ефективні переговори з постачальниками [456].

Серед багатьох варіантів використання систем самообслуговування одним із найактуальніших майданчиків є Pop-Up магазини. Pop-Up – це

«магазин, який відкривають раптово та на короткий період, використовуючи переваги порожніх місць і створюючи моменти дружнього спілкування з клієнтами та між клієнтами; це захід, на який запрошують клієнта, у якому він бере участь і відчуває себе привілейованим» [248]. Відповідно до особливостей функціонування Pop-Up магазинів, у них використовують такі системи самообслуговування, як інтерактивні кіоски й цифрові дисплеї. «Ці технології створюють привабливий і незабутній досвід покупок для клієнтів, які потрапляють у тимчасовий магазин. Клієнти можуть ознайомлюватися з наявними продуктами, отримувати доступ до інформації та навіть робити покупки за допомогою сенсорних екранів самообслуговування або мобільних застосунків без допомоги персоналу» [436].

З погляду забезпечення ефективності маркетингу притаманним для етапу Retail 4.0 інструментом є Big Data, що в поєднанні з хмарними сервісами, штучним інтелектом, моделями на основі машинного навчання дає змогу автоматизувати як торговельно-технологічні процеси ритейлерів, так і виконання окремих маркетингових функцій. Експерти в межах дослідження IDC зазначають, що галузь ритейлу здебільшого була зацифрована завдяки джерелам даних поряд із постійним зниженням вартості їхнього збору та маркування. Також наголошено на тому, що сьогодні отримати дані з різних джерел легше, ніж будь-коли, а основними напрямками їхнього збору є ціноутворення, категоризація, купівля – продаж – інвентаризація (PSI) конкурентоспроможних товарів, дані про поведінку споживачів і зовнішні дані, які можна використовувати для аналізу, наприклад, погоди, нерухомості чи вмісту соціальних мереж [492].

Науковці зазначають, що «в базах даних роздрібних магазинів може накопичуватися безліч інформації про клієнтів, систему управління запасами, постачанням товарної продукції. Ця інформація може бути корисна в усіх сферах діяльності магазинів. За допомогою накопиченої інформації можна керувати постачанням товару, його зберіганням і продажем. На підставі накопиченої інформації можна прогнозувати попит і постачання товару. Система обробки та аналізу даних може розв'язати й інші проблеми

ритейлера, наприклад оптимізувати витрати або підготувати звітність» [90]. Технологію Big Data використовують як «дуже ефективне джерело для покращення комунікації зі споживачами, що допомагає досягти ефективних результатів за допомогою маркетингових стратегій» [367; 431]. Аналіз праць дає підстави стверджувати, що Big Data визначають «як цілісний підхід до управління, обробки та аналізу п'яти V (velocity (швидкості), volume (обсягу), value (цінності), variety (різноманітності) and veracity (достовірності)), щоб створити практичну інформацію для сталого надання цінності, вимірювання ефективності та встановлення конкурентних переваг» [336]. Дослідники запропонованого підходу, наголошують на тому, що актуальними є «поняття правдивості якісних даних і рівня довіри до різних джерел даних і цінності, важливості отримання економічної вигоди з даних» [241]. Цю тезу підтримують експерти McKinsey, які визначають п'ять широко застосовних способів використання Big Data, що, за їхнім твердженням, «пропонують трансформаційний потенціал для створення цінності й впливають на проектування, організацію та управління організаціями» (рис. 1.17) [243].



Рис. 1.17. Напрями створення цінностей Big Data

*Джерело: складено автором на основі [243]*

Логіка алгоритму взаємодії Big Data із іншими інструментами Retail 4.0 обумовлена можливістю оптимізації діяльності ритейлера через накопичення та збору даних із різних джерел із використанням доступних каналів взаємодії із контрагентами й точок дотику зі споживачами, включно з можливостями отримання інформації з пристроїв і гаджетів за допомогою штучного інтелекту (AI). Масиви отриманих даних зазвичай накопичуються у хмарному середовищі, що дає змогу отримати доступ до нього в будь-який момент та з будь-якого місця.

Надалі накопичені дані обробляють за допомогою відповідних моделей, часто із застосуванням Machine Learning. Це дає змогу використати запропоновані рішення на основі їх подальшої обробки штучним інтелектом, автоматизувавши процеси насамперед у частині взаємин із постачальниками та споживачами (рис. 1.18).



Рис. 1.18. Типова модель поєднання аналітики Big Data з інструментами Retail 4.0

*Джерело: модифіковано автором схему В.Шанкара [442]*

У нашій статті [18] зазначено, що великі дані, тобто дані Big Data сьогодні відіграють багато ролей у цифровому ритейл-маркетингу, зокрема:

- «сегментація аудиторії: Big Data допомагає маркетологам збирати, досліджувати і аналізувати різні аспекти поведінкових критеріїв: як

люди використовують продукти й послуги, а також соціальні й демографічні фактори. Результати можуть допомогти ефективніше визначити вподобання споживачів, щоб маркетингові повідомлення можна було вдосконалити й оптимізувати.

- Аналіз настроїв: аналізуючи публікації в соціальних мережах, огляди й пошукові запити, маркетологи можуть краще зрозуміти, як споживачі ставляться до бренду.
- Цільовий маркетинг: рекомендації щодо продуктів, реклама в соціальних мережах і кампанії email-маркетингу використовують аналітику великих даних, щоб надати споживачам більш релевантний вміст.
- Прогнозний і директивний аналіз: маркетологи можуть працювати з ланцюгом постачання, щоб допомогти забезпечити більш адекватне за обсягами виробництво товарів через прогнозування попиту на основі Big Data» [18].
- Вимірювання результатів: кампанії цифрового маркетингу можна вимірювати й коригувати в режимі реального часу для оптимізації бюджету [337].
- «Аналіз профілів користувачів певних сервісів: наприклад, Amazon, та розширення аудиторії за допомогою пропозиції товару користувачам зі схожим профілем» [18].
- «Моніторинг соціальних медіа: для визначення ставлення до власного продукту / бренду та продукту / бренду конкурентів, пошуку ідей для вдосконалення товару, аналізу якості обслуговування.
- Аналіз різних каналів продажів і відбір найкращих для конкретних клієнтів.
- Аналіз активностей конкурентів» [263].

Ефективність функціонування описаної моделі забезпечує, як ми раніше зазначали, штучний інтелект (Artificial Intelligence), зокрема машинне навчання (Machine Learning). «Програми штучного інтелекту допомогли індустрії роздрібної торгівлі відновити сили перед застосунками електронної

комерції, що швидко розвиваються. Дані й алгоритми є ключем до зміни бізнес-моделей для роздрібних торговців, щоб точно прогнозувати майбутнє та підготувати до можливостей і проблем, які можуть виникнути. Той факт, що три найкращі у своїх галузях компанії в середньому на 5 % продуктивніші за своїх конкурентів і отримують на 6 % більше прибутку, демонструє важливість ухвалення рішень на основі даних» [374].

Штучний інтелект визначають «як здатність системи правильно інтерпретувати зовнішні дані, вчитися на них і використовувати ці знання для досягнення конкретних цілей і завдань шляхом гнучкої адаптації» [350]. Зазначено, що, оскільки «клієнти повідомляють про вищий рівень сприйняття технологій на базі штучного інтелекту, наприклад цифрових помічників [373], активне використання AI створило можливості та виклики для компаній у різних секторах із роздрібною торгівлею включно, і підштовхнуло їх до змін на користь тих, які наділені AI» [214]. Варто зауважити, що «технологія штучного інтелекту дає користувачеві відчуття, що поруч з ним є хтось, хто дає йому ненав'язливі поради, щоб мати ідеальний досвід у процесі купівель. Один із важливих моментів полягає в наданні споживачеві впевненості в тому, що він може зв'язатися з людиною в разі потреби» [355].

Емпіричні дослідження дають змогу стверджувати, що «завдяки новим технологіям на основі штучного інтелекту, таким як віртуальні помічники, чатботи тощо, досвід клієнтів у роздрібному магазині має шанс покращитися на противагу реальним та / або щоденним життєвим подіям. Згенеровані комп'ютером дисплеї сприяють доповненому й інтерактивному досвіду, забезпечуючи в такий спосіб взаємодію й нові гарні враження» [474]. Згадані можливості використання штучного інтелекту цілком відповідають завданням емоційного маркетингу й принципам концепції маркетингу відносин, підкріплюючи формування поведінкової лояльності емоційною компонентою.

У ритейлі для оптимізації комплексу основних та допоміжних операцій торгово-технологічного процесу та підвищення ефективності маркетингової діяльності використовують Machine Learning (ML) – «це тип штучного інтелекту, який використовує дані й алгоритми, щоб навчати системи самостійно вчитися, робити прогнози й ухвалювати рішення, постійно вдосконалюючи досвід автоматично, без явного програмування» [316].

Зазначимо, що машинне навчання охоплює усі компоненти ланцюжка створення вартості в роздрібній торгівлі. Основні переваги використання Machine Learning у ритейлі описано в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

### Переваги використання Machine Learning для ритейлу

Сфери застосування	Переваги
Постачання	Сприяння зростанню й розширенню лінійок товарів у великих масштабах завдяки оптимізованим процесам і ланцюжкам постачання.
	Покращення управління ланцюгом постачання завдяки ефективному управлінню запасами із використанням механізму відстеження та синхронізації потоку товарів.
	Вибір найкращої пропозиції від постачальників на основі розумного аналізу пропозицій.
Продаж	Запобігання втратам, їх скорочення завдяки потоковій аналітиці, яка ідентифікує та попереджає співробітників у магазині про потенційне (у реальному часі) шахрайство
	Динамічне ціноутворення, що забезпечує можливість змінювати ціни з урахуванням як конкурентоспроможних цін, так і прогнозованих моделей відгуку клієнтів.
	Визначення оптимальної кількості персоналу, що відповідатиме кон'юктурі та забезпечуватиме високу якість обслуговування покупців відповідно до попиту в конкретний час (під час сезонних розпродажів, маркетингових акцій тощо).
	Чуйний мерчандайзинг, орієнтований на клієнта, що пропонує швидкі зміни відповідно до прогнозованого ринкового попиту, включно з плануванням торговельної зали, розміщенням товарів, демонстрацією інформаційних цифрових матеріалів відповідно до поведінкових особливостей сегменту для стимулювання.
	Надання наступної найкращої пропозиції, оптимізація цін і акцій за допомогою персоналізованого маркетингу.
Відносини зі споживачами	Збільшення конверсії та залучення клієнтів за допомогою адаптації та релевантних купівельній поведінці точок дотику за допомогою персоналізованої взаємодії.
	Використання споживачем віртуального помічника для планування покупок і нагадування про оформлення нового замовлення або вибору товару на основі його вподобань.
	Синхронізована служба обслуговування клієнтів, яка надає магазинам і колцентрам всеохопний огляд взаємодії з клієнтами в усіх точках та рекомендації наступної найкращої дії.

Джерело: складено та доповнено автором на основі [365; 227]

Для ритейлерів Machine Learning забезпечує підвищення ефективності маркетингових зусиль завдяки реалізації технологій у комплексах програмних рішень. Попри доволі широку сферу застосування можливостей штучного інтелекту, найбільш поширеними векторами активностей є такі (рис. 1.19).



Рис. 1.19. Основні напрями використання Machine Learning у ритейлі

*Джерело: складено автором на основі [366]*

У ритейлі активно сьогодні використовується інтернет речей (IoT) – «величезна мережа пристроїв і фізичних об’єктів (речей), які використовують технологію для захоплення та обміну даними через інтернет і випромінювання даних датчиків. Пристрої IoT мають датчики, які збирають і



передають дані щосекунди або щохвилини. Потім ці дані датчиків можна використовувати для ухвалення бізнес-рішень і розв’язання таких проблем, як підвищення ефективності роботи для зменшення витрат і стимулювання залучення клієнтів для збільшення прибутку»[465].

Вивчаючи актуальність визначеної технології, С. Вученович у матеріалах дослідження зазначає, що «потреба застосування такої технології в роздрібній торгівлі відображається в кількості даних, доступних роздрібним торговцям у повсякденному бізнесі, від даних про продукт до даних споживачів. Інтернет речей дає змогу контролювати кожен окремий продукт від постачальника до процесу споживчих витрат, що має привести до зменшення витрат на розподіл» [487].

Використання датчиків, розумних пристроїв і RFID-міток в інтернеті речей насамперед суттєво покращує клієнтський досвід, підвищуючи рівень задоволення торговельним обслуговуванням споживача (рис. 1.20).

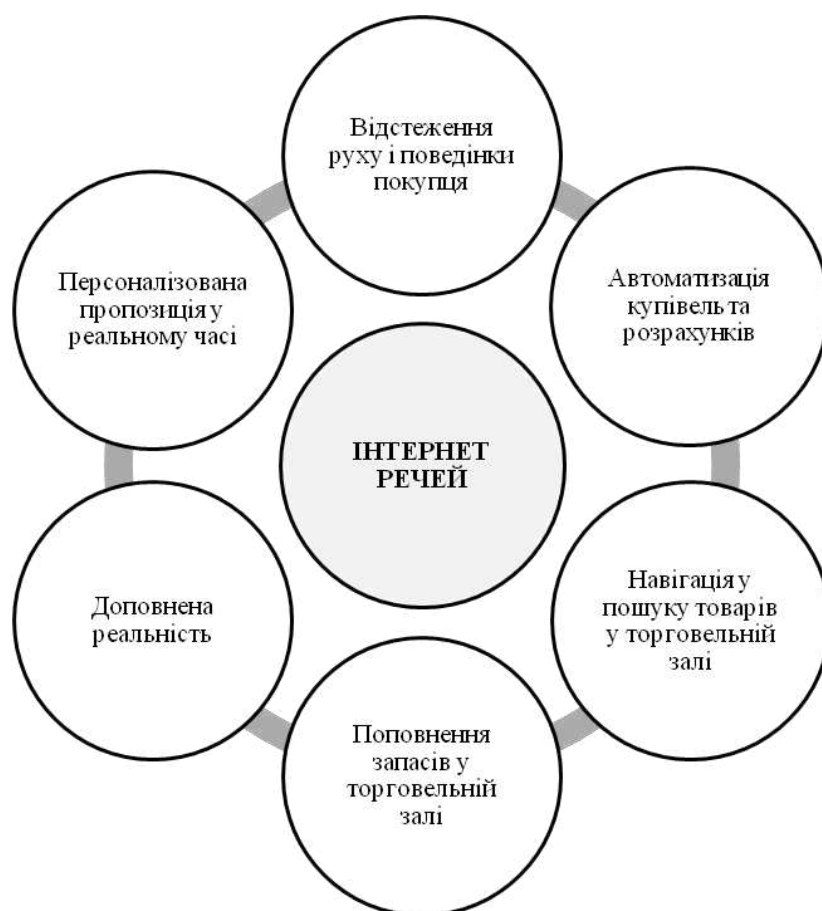


Рис. 1.20. Можливості покращення клієнтського досвіду інструментами інтернету речей

*Джерело: складено автором на основі [246]*

Серед багатьох варіантів застосування технологій особливої уваги заслуговує спрощення процесу пошуку й продажу товарів. Відстеження руху споживачів, визначення особливостей їхньої купівельної поведінки та взаємодії із товарами дає змогу суттєво оцінити й покращити ефективність мерчандайзингу, змінюючи планування торговельної зали й розташування товарів. Окрім цього, система датчиків у забезпеченні функціонування систем самообслуговування, про які ми вже згадували, здатна пришвидшити час купівлі, максимально спрощуючи як процес формування кошика замовлень, так і процес розрахунку за товари.

Поєднання програмних рішень у формі застосунків для гаджетів із датчиками у торговельній залі магазинів дає змогу зробити процес купівлі більш комфортним. Цьому сприяють навігація за відділами, відображення пересування покупця в реальному часі та визначення доцільного маршруту з урахуванням купівлі додаткових товарів, яких він потребує. Ідентифікація покупця під час руху магазином дає змогу забезпечувати персоналізовані пропозиції із урахуванням досвіду попередніх придбань і вподобань, що може бути реалізовано push-сповіщенням, яке надходить на пристрій.

Інтеграція застосунків і пристроїв відбувається через API (Application Programming Interface) – прикладний програмний інтерфейс із властивими йому протоколами взаємодії, що описують методи роботи окремих компонентів у єдиній системі. Іншими словами, «API пропонує набір стандартизованих функцій для забезпечення взаємодії різних систем» [405]. API є «механізмом двосторонньої комунікації й може впливати на найкращу для споживачів дію і допомагати роздрібним торговцям реалізувати цей індивідуальний та персоналізований досвід для клієнтів» [225].

До основних переваг використання API у роздрібній торгівлі належать:

1. Пришвидщення та суттєве спрощення оплати за товар / послугу, що обумовлено можливістю інтеграції різних видів оплати як в онлайн-, так і в офлайн-торгівлі способом пропозиції зручних та звичних для покупця сервісів (Apple Pay, Google Pay, LiqPay, EasyPay тощо). У зв'язку із набуттям популярності криптовалют у розрахунках із продавцями актуалізується

розробка відповідних програмних рішень підтримки нових для ритейлу способів оплати.

2. Збільшення кількості точок дотику зі споживачами завдяки пропозиції нових каналів комунікації, таких як чатботи, сервіси цілодобової підтримки, голосові помічники, push-сповіщення тощо, які об'єднані в систему покращення досвіду взаємодії із ритейлером.

3. Можливість об'єднання в єдину систему виробників, постачальників, партнерів, логістичних і транспортних компаній, продавців і споживачів для забезпечення актуальною інформацією останніх щодо наявності, появи нових позицій товарів, актуальних акцій, розпродажів, поточного етапу виконання замовлення тощо.

4. Збільшення нових функцій для персоналізації й кастомізації пропозиції відповідно до особливостей потреб покупця й споживача, що також передбачає розширення комплексу інструментів впливу через використання технології доповненої реальності.

5. Інтеграція обладнання, застосунків і сервісів для різних типів систем самообслуговування, що дають змогу суттєво скоротити час покупки та розрахунку.

6. Покращення результатів SEO завдяки збору додаткових клієнтських даних, зокрема про місце розташування, ключові слова в пошуку та ступінь їхньої релевантності пропонованим товарам і послугам. Не менш важливим аспектом можливостей API, що відповідає завданням концепції маркетингу відносин, є збір відгуків про компанію, товар або комплекс пропонованих послуг.

7. Забезпечення вищого рівня сервісу через надання можливостей персоналу оперативно отримувати інформацію щодо запасів товарів, їх наявності в інших торговельних об'єктах мережі.

8. Реалізація стратегії омніканальності шляхом поєднання офлайн- та онлайн-форматів у єдину систему, забезпечуючи невідчутний для покупців перехід між каналами, автоматизуючи систему виконання замовлення на всіх етапах його.

Схема взаємодії типових для сучасного ритейлу технологій, застосунків і систем в межах інтеграції API в системі маркетингу й організації продажів ритейлера відображена на рис. 1.21.



Рис. 1.21. Схема взаємодії API ритейлера зі сторонніми та партнерськими сервісами

*Джерело: складено автором*

Дослідження перелічених технологій, інструментів і систем дає підстави говорити про значне розширення функціональних можливостей взаємодії ритейлерів із покупцями та споживачами на етапі розвитку роздрібної торгівлі, що отримав назву Retail 4.0, та поступового переходу на етап Retail 5.0, для якого характерна ще більша персоналізація та кастомізація пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного

представника цільового сегменту. Аналіз розвитку ритейлу й перелік характеристик, притаманних кожному етапу інструментів, робить доцільним відображення їхньої структури (рис. 1.22), за якою кожна з наступних концепцій передбачає використання традиційних інструментів попередньої концепції та впровадження власних інноваційних інструментів і технологій.

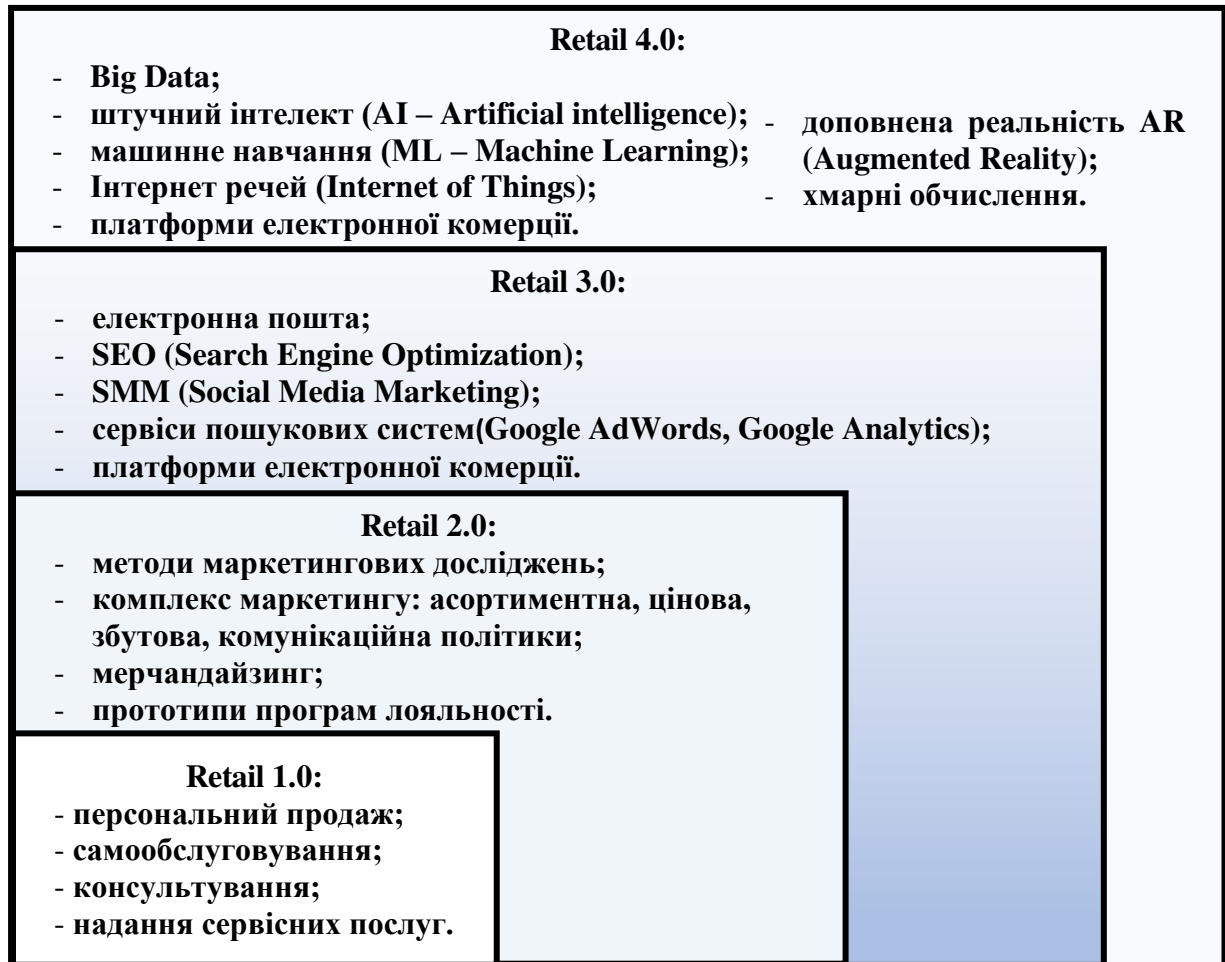


Рис. 1.22. Концептуальний підхід до трансформації концепцій ритейл-маркетингу

*Джерело: складено автором*

Ритейл перетворюється на високотехнологічний бізнес, революціонує інструменти ритейл-маркетингу, способи взаємодії зі споживачами, партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами, автоматизує розробку маркетингових програм й управління, оновлює механізми створення інноваційного та персоналізованого досвіду.

Нами концептуалізовано методичні підходи до виділення етапів дослідження розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу та сформовано теоретичну базу для практичного визначення

детермінант трансформації інструментів ритейл-маркетингу в умовах нової парадигми розвитку економіки з урахуванням впливу війни (рис. 1.23).

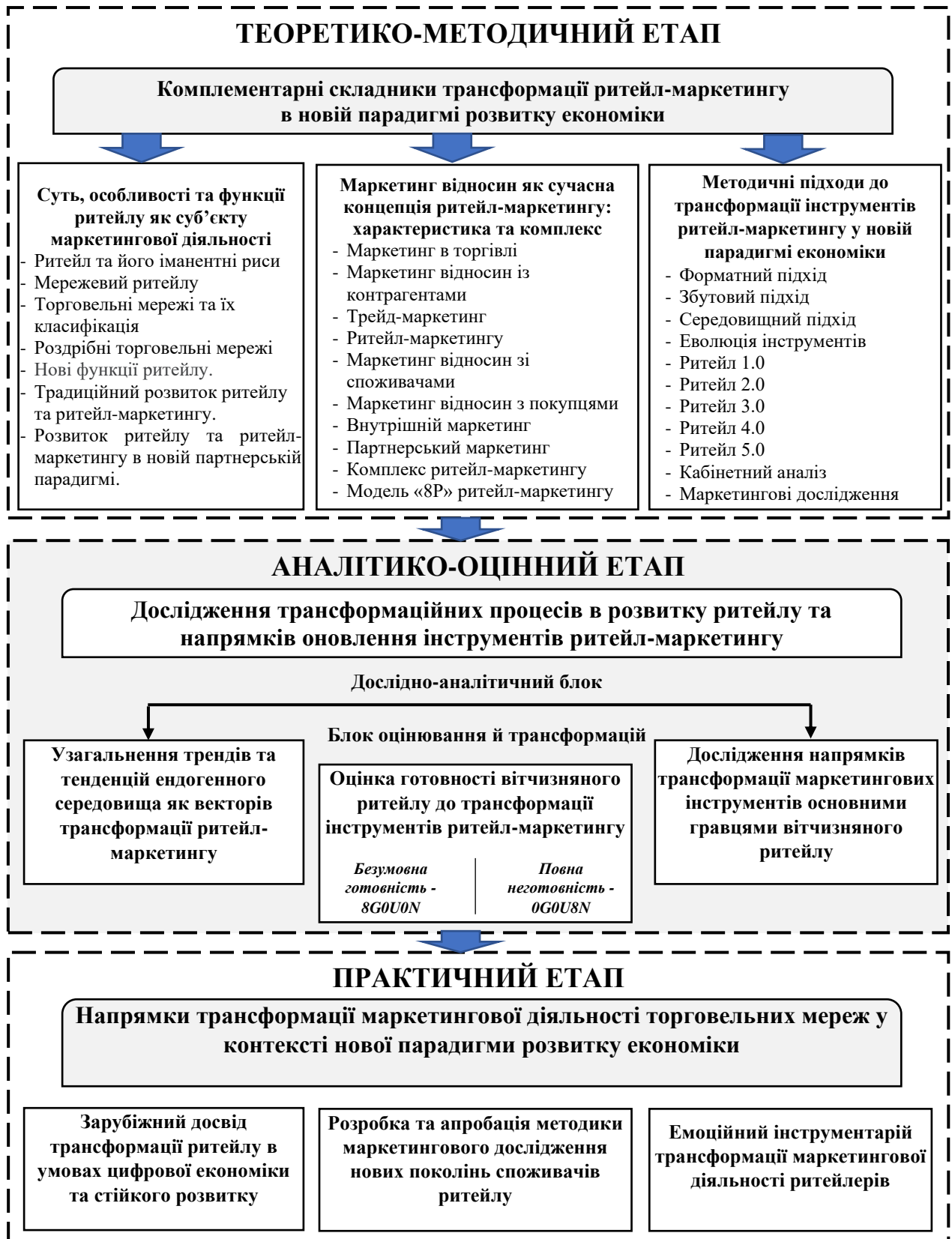


Рис. 1.23. Методичний підхід до дослідження трансформації інструментів ритейл-маркетингу в умовах нової парадигми розвитку економіки

Джерело: складено автором

Оцінка готовності ритейлу до трансформації та використання інструментів маркетингу містить дев'ять ознак (перелік можна розширювати): 1) відповідність ритейл-маркетингу трендам і тенденціям зовнішнього маркетингового середовища; 2) динаміка розвитку вітчизняного ритейлу 2017-2023 рр.; 3) прибутковість діяльності ритейлу; 4) частка відновлених постраждалих через війну об'єктів ритейлу; 5) інтерес інвесторів до продуктового ритейлу; 7) географічне покриття організованого мережевого ритейлу; маркетингова активність ритейлу; 8) індекс самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index (RWBI); 9) кадрове забезпечення ритейлу (кількість претендентів на одну вакансію в ритейлі). Зважаючи на окреслені ознаки готовності ритейлу до трансформації, буде здійснено експрес-аналіз за трьома рівнями готовності – безумовна готовність (G), ймовірна готовність (U), повна неготовність (N) (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Експрес-оцінка готовності ритейлу  
до трансформації інструментів маркетингу**

Ознаки готовності	Результати аналізу			Оцінка
	готовий	ймовірно готовий	не готовий	
	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>N</i>	
Відповідність ритейл-маркетингу трендам та тенденціям зовнішнього маркетингового середовища	+		+	
Динаміка розвитку вітчизняного ритейлу 2017-2023 рр	+		+	
Прибутковість діяльності ритейлу	+		+	
Частка відновлених постраждалих через війну об'єктів ритейлу	+		+	
Інтерес інвесторів до продуктового ритейлу	+		+	
Географічне покриття організованого мережевого ритейлу	+		+	
Маркетингова активність ритейлу	+		+	
Індекс Самопочуття Ритейлу (Retail Well-Being Index (RWBI)	+		+	
Кадрове забезпечення ритейлу (кількість претендентів на 1 вакансію в ритейлі)	+		+	
<b>Оцінка</b>	<b>8G0U0N</b>		<b>0G0U8N</b>	

*Джерело: складено автором*

У табл. 1.11 відображені два крайні варіанти оцінки – безумовна готовність ритейлу до трансформації та використання інструментів маркетингу в контексті реалізації нової парадигми розвитку економіки, яку позначено буквено-цифровим кодом – 8G0U0N та повна неготовність – ситуація, якій відповідає буквено-цифровий код 0G0U8N. Усі інші варіанти оцінок – контроверсійні, тобто мають ознаки різних рівнів готовності.

Отже, методичні підходи до розвитку ритейлу й трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі економіки базуються на новій концепції Retail 4.0, орієнтованій на розширення маркетингових можливостей взаємодії ритейлерів із покупцями та споживачами, партнерами та стейкхолдерами з урахуванням цифровізації економіки, актуалізації соціальної та екологічної відповідальності ритейлу, оновлення його функцій в умовах світової кризи та війни в Україні. Ритейлерам треба орієнтуватися на поступовий перехід до концепції Retail 5.0, яка характеризується ще більшою цифровізацією, соціалізацією, екологізацією маркетингової діяльності, персоналізацією та кастомізацією пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного представника цільового сегменту.

При написанні першого розділу використано джерела: [2-4; 18; 23; 25; 27-29; 30; 33-35; 37; 40; 41; 44; 51; 59- 61; 63;64; 69-71; 74-76; 79; 81; 82; 85-86; 88-90; 94; 96-98; 109; 112; 116-121; 125-127; 129; 131; 134-138; 140; 144-146; 157-158; 163; 165; 167; 169; 174; 176; 179; 190; 194; 196-198; 200-201; 203-204; 207; 210-211; 213-214; 224-227; 231; 235-238; 241; 243; 245-252; 254; 256; 258-260; 262-266; 272; 274; 276-279; 282-283; 288-292; 298; 303; 305; 306; 316-317; 321-322; 324-326; 328-330; 332-333; 335-337; 348; 351; 353; 355; 357-359; 364-367; 369; 374-375; 378-379; 382-387; 389; 393; 401; 405-406; 409; 412; 415; 424-425; 427; 430-431; 433; 436-438; 442; 445-447; 450; 455-456; 458-459; 461; 463; 465; 467; 474-475; 478; 482; 485; 487-489; 491-495; 497; 498; 500].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [12; 13; 14; 15; 18; 20; 21; 343].



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ ТА НАПРЯМІВ ОНОВЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГУ

#### **2.1. Узагальнена характеристика трендів та тенденцій ендogenous середовища як векторів трансформації ритейл-маркетингу**

Динамічний розвиток індустрії роздрібної торгівлі, зростання конкуренції вимагають від маркетингу глибокого розуміння мінливих ринкових сил, напрямів галузевих зрушень, чинників нової поведінки споживачів, аналізу інновацій у роздрібній торгівлі. Чинники зовнішнього маркетингового середовища здійснюють потужний вплив, формуючи широкий перелік можливостей і загроз, несподіваних подій (пандемії, економічні кризи, інфляція, стихійні лиха, війни тощо). Надзвичайно важливими стають знання про останні тенденції (глобальні, економічні, соціальні, культурні), тренди, технології, дії конкурентів, корективи в роботі виробників, постачальників і кінцевих продавців у всьому світі, вподобання споживачів різних поколінь, що дає змогу шукати нові можливості, розробляти маркетингові інструменти швидкої адаптації до непередбачуваних ситуацій, розробляти гнучкі стратегії, коригувати тактики, впроваджувати маркетингові інновації, реалізувати проривні маркетингові кампанії, підтримувати безперервність бізнесу.

У цьому підрозділі нами узагальнені основні прогнози й тенденції ринку роздрібної торгівлі, маркетингові інновації в роздрібній торгівлі, прояви нової поведінки споживачів і галузеві зрушення, на які звертають увагу провідні провайдери досліджень даних й аналітики у сфері ритейлу, визначивши ті, що найбільше вплинуть на ритейл-маркетинг.

Дослідницькі та консалтингові компанії регулярно моніторять сфери ритейлу, готують розлогі звіти з дослідження ринку, визначають складні

тенденції роздрібної торгівлі, пропонуючи актуальну інформацію, яку ритейл-маркетологи використовують для трансформації маркетингових стратегій, тактик й інструментів. Прогнози на 2023 рік відштовхувалися від погіршення ринкових умов через ситуацію з пандемією, інфляцією, збої у ланцюжках постачання, згортання спричиненого пандемією буму електронної комерції, але вони недооцінили масштаби економічних викликів, зумовлених вторгненням Росії в Україну, що ще більше спровокувало інфляцію продовольчих товарів й енергоносіїв, зменшило сімейні бюджети, змінило вибір на користь економних варіантів, вплинуло на багато світових ринків. За дослідженнями Retail Global Market Report. Research and Market, глобальний ринок ритейлу у 2023 році зріс до \$28 344,51 млрд за середньорічного темпу зростання (CAGR) – 8,3 %. Аналіз глобального ринку ритейлу демонструє його зростання у 2024 році до \$31 310,6 млрд, у 2027 році – до \$37 665,83 млрд, у 2028 році – до \$42 759,13 млрд (рис. 2.1).

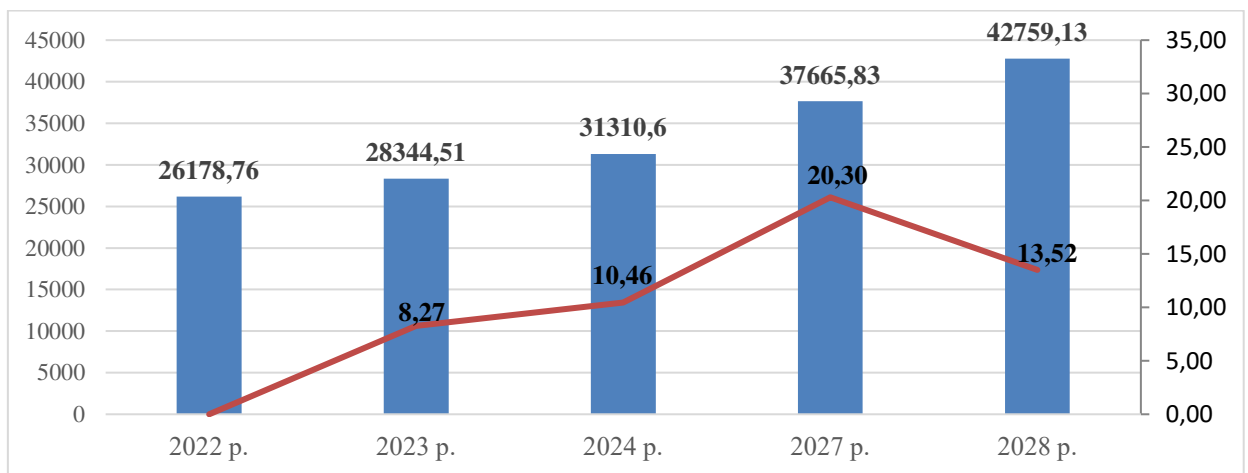


Рис. 2.1. Динаміка глобального ринку ритейлу й прогностичні показники зростання його обсягів, \$млрд

Джерело: складено автором на основі [416-418]

Тенденцію до зростання ринку експерти пояснюють «технологічним прогресом, впливом аналітики даних і перевагою споживачів робити покупки на місці» [416], «швидким економічним зростанням на ринках, що розвиваються, підвищеною щільністю населення в міських районах, зростанням прямих іноземних інвестицій (ПІІ), зростанням популярності

концепції франчайзингу в ритейлі, переходом споживачів у супермаркети, гіпермаркети, дисконтні магазини та заміські роздрібні парки, розширенням варіантів оплати» [418].

Нами узагальнені основні тенденції 2024 року, визначені у звітах Retail Global Market Report: збільшення інвестицій в інноваційні технології; зосередження на автоматизації в магазині для оптимізації процесів ритейлу; розвиток і створення фізичних магазинів; розгляд інвестицій у технологію інтерактивних торгових автоматів для підвищення впізнаваності бренду та покращення досвіду клієнтів; надання унікального досвіду покупок; впровадження роботів для зниження витрат і підвищення продуктивності; інвестиції у доставку безпілотниками для швидшої й економічно ефективнішої доставки (Amazon інвестував у свою службу доставки товару безпілотниками Prime Air протягом 30 хвилин); впровадження багатоканальних рішень для покупок; інвестиції в сталий розвиток й екологічні продукти; впровадження цифрових платформ, інвестиції в рішення для розумних полиць; інвестиції в магазини безлюдного доступу; впровадження систем управління запасами; інвестиції в технологію RFID; потенційна співпраця з провайдерами електронної комерції для надання послуг швидкої доставки; використання інструментів прогностичної аналітики; використання платформ штучного інтелекту (ШІ); зростання інвестицій у франчайзинг; розширення мереж супермаркетів [416; 418]. Вітчизняним ритейлерам доцільно взяти до уваги тренд на активне використання надійної й інтегрованої стратегії аналітики даних, що дасть змогу підвищити ефективність ланцюжків постачання, оптимізувати програми лояльності, краще досліджувати, визначати й задовольняти потреби й очікування клієнтів.

Також доцільно звернути увагу на тренд автоматизації ритейлу, який провокує трансформацію інструментів ритейл-маркетингу. Інтеграція цифрових платформ, впровадження сервісних кіосків, систем самообслуговування, мобільних застосунків і POS-терміналів дасть змогу вітчизняним ритейлерам розвинути онлайн-канали, покращити взаємодію з

клієнтами та сформувати позитивний досвід покупця, зробити дані більш доступними й оперативними, глибоко зрозуміти бізнес-метрики для підвищення ефективності маркетингових активностей і збільшення загальних продажів. За даними Global Retail Automation Market Report: «у 2022 році обсяг глобального ринку автоматизації ритейлу досяг \$16,6 млрд із перспективою зростання у 2028 році до \$28,5 млрд» [319].

Одним із трендів, який ми звертаємо увагу, є розвиток сервісу аналітики ритейлу (за прогнозами, світовий ринок аналітики ритейлу в період 2023-2028 років досягне значення \$30,75 млрд [319]) зумовлений швидким розвитком ландшафту роздрібної торгівлі, зростанням стратегій багатоканальної роздрібної торгівлі (де ритейл прагне забезпечити безперебійний досвід покупок на онлайн- і офлайн-платформах), розуміння ритейлерами важливості ухвалення маркетингових рішень на основі даних. Системи програмного забезпечення, штучний інтелект, прогнозні аналітичні моделі забезпечують ритейл-маркетинг набором аналітичних даних про рівні запасів, рух ланцюга постачання, стан і динаміку споживчого попиту, продажів тощо, що дає змогу ритейлу зміцнити відносини з клієнтами, підвищити ефективність роботи й оптимізувати процес покупки. Зростання значення роздрібної аналітики в маркетингу також пов'язане зі зростанням акцентів на персоналізації клієнтського досвіду, забезпеченні споживачу індивідуального досвіду покупок, потребі розуміти поведінку споживачів, моделі купівлі, їхньої переваги, очікування, наміри та больові точки. Використання аналітики допомагає ритейлерам влаштовувати більш цілеспрямовані маркетингові кампанії, оптимізувати свої інтернет-платформи, упорядкувати ланцюжки постачання й удосконалити свої маркетингові стратегії, ефективніше керувати запасами, підтримувати послідовність в обслуговуванні клієнтів у різних каналах.

Авторитетна компанія McKinsey також моніторить розвиток різних форматів і видів ритейлу на різних рівнях. Аналізуючи дослідження розвитку європейського ритейлу, представлене у звіті «The State of Grocery Retail 2023. Europe» [470], нами визначено низку трендів, які вже характеризують

європейський ринок продуктового ритейлу: поступова нормалізація цін і припинення падіння обсягів реалізації (роздрібні ціни на продукти пристосовуються до змін цін на товари з часовим лагом приблизно від шести до дванадцяти місяців); зосередження на здешевленні їжі через приватні торгові марки та дискаунтери (84 % респондентів оцінюють приватні торгові марки так само або вищими за якістю, як порівняти з брендовими продуктами); постійний тиск на маржу та витрати; гонитва за ефектом масштабу (великі мережі реалізують ефект масштабу завдяки широкому партнерству, великим обсягам замовлень, розподілу інвестицій у технології та демонструють стійкий розвиток мережі, малі – «через пакетні покупки, приєднання до франчайзингових мереж і формування партнерства для спільного інвестування») [470]; прибуткове зростання продажів в інтернеті; ритейл-медіа набувають статусу центру отримання прибутку (до 2025 року на ритейл-медіа буде витрачено €11 млрд щорічно) [419]; систематичне масштабування автоматизації, технології та використання передової аналітики, зокрема Generative AI («створення персоналізованого креативного контенту та повідомлень, взаємодія з клієнтами; екологізація ритейлу та співпраця з відповідальними постачальниками для розв'язання проблем сталого розвитку (Carrefour залучив постачальників до зобов'язань скоротити свої викиди CO<sub>2</sub> на 20 мегатонн до 2030 року; Tesco співпрацює з банком, щоб запропонувати пільгові ставки позик постачальникам, які розкривають дані про викиди вуглецю; Kesko впровадила застосунок, за допомогою якого споживачі можуть встановлювати та контролювати кліматичні цілі для своїх кошиків» [470]).

Конкретизація дослідження ритейлу для Центральної Європи (у вибірку внесено Україну) від компанії McKinsey [453] спонукала зосередитися на чотирьох групах головних тенденцій розвитку: важливість доступності харчових продуктів; розробка ціннісних пропозицій для вимогливих покупців з обмеженим бюджетом; зростаюча значущість покоління Z як нової споживчої сили; тиск витрат на маржу, з яким стикаються роздрібні торговці та виробники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Тренди розвитку ритейлу в країнах Центральної Європи (за дослідженням компанії McKinsey)

<p>Тренд 1. Зосередження на доступності продуктів. Зменшення масштабів торгівлі до дешевших бакалійних магазинів, перехід на власні бренди та відмова від якості. Головні зміни в торгівлі: зміна форматів ритейлу на користь економ-сегменту (рис. 2.1); купівля в дешевшому ритейлі (54 % споживачів); перевага приватних торгових марок (Private label) (53 % споживачів); відмова від високоякісних продуктів (15 % споживачів демонструють негативні наміри). Активний пошук акцій і знижок. Головні зміни в торгівлі: клієнти шукають способи заощадити гроші, однак є категорії, у яких вони не хочуть відмовлятися від своїх улюблених брендів і будуть шукати рекламу (48 %), щоб придбати улюблені бренди дешевше, а також будуть робити запаси (59 %).</p>	<p>Тренд 2. Більше за менше – шукайте пропозицію, яка задовольняє потреби клієнтів за безцінь». Комерціалізація здоров'я й локальності в продуктовому ритейлі. Головні зміни в торгівлі: 80 % споживачів готові купувати більш здорову та екологічно чисту їжу в місцевих фермерів лише тоді, коли ціна відповідає стандартному продукту. Оновлення місцевого універсального магазину. Головні зміни: близьке розташування магазину залишається головним фактором у виборі місця для покупок, лише 36 % споживачів їздитимуть далі, щоб отримати кращу ціну. Конкурентні переваги в роздрібній торгівлі. Головні зміни: рекламні акції стають майже такими самими важливими, як зручність і комфорт покупок і доставки продуктів.</p>
<p>Тренд 3. Нове покоління визначає ринковий статус-кво. Основні зміни в ритейлі: орієнтація на задоволення потреб покоління Z; покоління Z незабаром почне формувати ринок завдяки більшій швидкості перемикавання між каналами, роздрібними продавцями й брендами; покоління Z є більш відкритим для нових продуктів і готове платити більше, якщо вірить у цінність продукту та знаходить додаткові функції онлайн.</p>	<p>Тренд 4. Подвійна проблема: чутливість до ціни та тиск на витрати. Основні зміни в ритейлі: першочерговим завданням продуктового ритейлу є тиск витрат і перерозподіл маржі між ритейлом і виробниками; зниження рентабельності (EBITDA) ритейлу; орієнтація на економію й операційну досконалість.</p>

Джерело: складено автором на основі [453]

Унаслідок аналізу звіту McKinsey [453] визначено, що загальною тенденцією розвитку ритейлу Європи є зміна форматів магазинів на користь дискаунтерів завдяки іншим форматам (ринкова частка дискаунтерів у Європі, як порівняти з 2021 роком, зросла на 1,4 % за зниження частки всіх інших каналів: традиційна торгівля знизилася на 0,8 п.п., гіпермаркети – на 0,2, онлайн – на 0,3, супермаркети – на 0,1 [453]) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Зміна формату ритейлу в Центральній Європі за зміною частки в продажах

Формат ритейлу	Польща		Румунія		Чехія		Хорватія		Україна	
	Питома вага, %	Зміна частки, %	Питома вага, %	Зміна частки, %	Питома вага, %	Зміна частки, %	Питома вага, %	Зміна частки, %	Питома вага, %	Зміна частки, %
Discounter	35	↑7	17	↑12	26	↑4	12	↑8	0	-
Convenience	27	↑4	11	↑11	11	↓-2	21	-	8	-
Supermarkets	13	↑2	11	↑1	14	-	31	↑3	65	↑2
Hipermarkets	7	↓-9	24	-	33	↓-1	17	↑1	6	↓-7
Other (incl. traditional trade)	18	↓-10	37	↓-3	16	-	18	↓-1	21	↓-16

Джерело: складено автором на основі [453]

В Україні жорсткий дискаунтер (подібних до закордонних Aldi, Lidl тощо) в офіційній статистиці як окремий формат не виділено, тому цей тренд позначено збільшенням сегменту супермаркетів (через зменшення гіпермаркетів і традиційних магазинів). Водночас у звітах українських вітчизняних компаній та експертних оглядах уже виділяють сегмент soft- та hard-discounter [5] (Додаток В), оскільки національні мережі запускають власні дискаунтери (мереж дискаунтерів «Хапайка» від Novus, дискаунтери «Пюре» від «Таврія В»). Мережа «АТБ» позиціонує себе як жорсткий дискаунтер, однак більшість торгових точок мережі скоріше можна віднести до категорії «м'які дискаунтери».

Провідні ритейлери розширили свої ціннісні пропозиції завдяки оновленню пропозиції товарів власного бренду й покращенню якості продукції, що дає їм змогу конкурувати з альтернативами середнього та основного рівня. Ще однією тенденцією є скорочення покупок високоякісних продуктів преміумкласу, яка яскравіше виражена в таких країнах, як Чехія (21 %), Україна (24 %) та Хорватія (25 %). Водночас деякі споживачі не бажають відмовлятися від своїх улюблених брендів і попри інфляційний тиск шукають цікаві акції та знижки. Це вимагає від ритейл-маркетингу розробки рекламних акцій, адаптованих до індивідуальних потреб. Зафіксоване зростання частоти відвідувань магазинів на одного споживача експерти пов'язують саме з тим, що покупці, ймовірно, заходять, щоб перевірити ціни чи доступні рекламні акції. Цікавою тенденцією, яку також потрібно взяти до уваги, є готовність споживачів Центральної Європи частіше робити запаси товарів, коли вони дешевші (особливо позиції з тривалим терміном придатності). У Додатку Г запропоновані головні ринкові КРІ, які визначило дослідження McKinsey [453].

З огляду на визначені тенденції ритейл-маркетингу варто орієнтуватися на оптимізацію цінового діапазону асортименту, на використання можливостей приватних торгових марок щодо швидкого запуску нового асортименту та управління націнками, на інструменти залучення клієнтів відповідно до зростання їхнього переключення між мережами, на

використання маркетингу на основі даних (моделювання медіаміксу) і просування для залучення локалізованого трафіку.

Звертаємо увагу, що важливість елементу «місце» в ритейл-маркетингу підтверджується першістю зручного розташування в списку найбажаніших атрибутів магазину. Це дає шанс для розвитку місцевих, регіональних, локальних торговельних мереж. У Польщі, Чехії, Хорватії та Україні лише близько 30 % респондентів були готові їхати далі або робити все можливе, щоб заощадити на продуктах. В Україні безпекові чинники ще більше посилюють цей тренд. Через інфляцію й обмеження сімейного бюджету споживачі дедалі частіше порівнюють ціни та рекламні пропозиції в інтернет-магазинах, обираючи найпривабливіші цінові точки та накопичуючи вигідні пропозиції. Майбутнє продуктових онлайн-магазинів значною мірою залежить від підтримки привабливих цін, оскільки споживачі порівнюють найкращі офлайн- та онлайн-пропозиції, тому ритейл-маркетинг повинен формувати цікаві пропозиції для кожного каналу.

Аналітичні висновки також визначають безперечним трендом розвитку ритейлу та інструментів ритейл-маркетингу необхідність врахування потреб покоління Z, яке поповнює лави поточних споживачів (17 % населення) і має свою специфічну споживчу поведінку: оцінює різні атрибути продукту (пакування, якість, дизайн); менш скептично ставиться до товарів приватних торгових марок; потребує індивідуальної ціннісної пропозиції, обережно ухвалює рішення про покупку; віддає перевагу омніканальності; очікує від бренду бездоганного онлайн- та офлайн-досвіду; часто коригує свої харчові звички; менше часу проводить у магазині; його представники віддають перевагу щотижневим відвідуванням через зміни способу життя (харчування поза домом, швидкий шопінг, менший розмір домогосподарства та збільшення онлайн-покупок); зручність і комфорт покупки представники цього покоління сприймають даність як належне, віддають перевагу функціям, завдяки яким робити покупки легше; чутливі до ціни, як і старші покоління. Ритейл-маркетинг повинен максимально зрозуміти споживачів покоління Z, створити для них адекватну ціннісну пропозицію з погляду асортименту, оновити



історію бренду / мережі відповідно до їхнього світогляду й переконань, створити екосистему лояльності, яка підтримуватиме зацікавленість і поінформованість покоління Z, забезпечить справжній багатоканальний досвід, який дасть змогу залишатися на зв'язку зі споживачами 24/7 [453].

Аналіз звітів експертів ринку ритейлу дав підстави діагностувати наявність практично в кожному з них блоку, пов'язаного зі сталим розвитком, соціальною, корпоративною й екологічною відповідальністю. Компанії Deloitte підготувала звіт Global Powers of Retailing 2023. Revenue growth and continued focus on sustainability [318]. Він повністю присвячений трендам сталого розвитку ритейлу. Після ознайомлення зі звітом зроблено висновки, що ритейлери спрямовують свої маркетингові зусилля щодо сталого розвитку на таких сферах, як впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів і підвищення ефективності та / або стійкості ланцюжка постачання.

У табл. 2.3 узагальнено окремі маркетингові ініціативи, які дали змогу ритейлерам увійти в першу десятку рейтингу Deloitte.

Таблиця 2.3

### Маркетингові ініціативи окремих учасників рейтингу ритейлерів Deloitte

Ритейлер	Маркетингові ініціативи за різними групами
1	2
Walmart [344; 376; 490; 228]	Цифровий маркетинг: придбання компанії доповненої реальності (AR) Zeekit; запуск послуги «Будь власною моделлю» в застосунку Walmart для iOS, де користувачі можуть віртуально моделювати предмети одягу; запуск функцій доповненої реальності для розміщення віртуальних меблів у своїх домівках, для допомоги клієнтам ухвалювати рішення про покупку в магазині; придбання Metomi, компанії оптичних технологій AR, яка дає змогу клієнтам приміряти віртуальні окуляри в магазині.
	Електронна комерція: розвиток цифрових каналів, пунктів самовивезення й пунктів доставки; розвиток багатоканальних можливостей.
	Робота з новими поколіннями споживачів: запуск програми Walmart Creator для взаємодії з поколіннями Z й окремими групами міленіалів; тестування нової платформи Walmart Creator, яка допомагає творцям контенту монетизувати товари, які можна придбати у роздрібних продавців і отримувати комісію за продані продукти.
	Екологічний маркетинг: реалізація проекту Gigaton щодо скорочення або уникнення викидів у своєму ланцюжку постачання; запуск платформи Circular Connector для підтримки розробників екологічної упаковки.
Amazon [221; 483; 215- 219]	Партнерські проекти: запуск проектів Amazon Poland та Amazon Belgium для підтримки місцевих роздрібних продавців і місцевих товарів.
	Цифровий маркетинг: запуск пілотного магазину із застосунком Amazon Shopping App, який надає рекомендації на основі машинного навчання, і сенсорними екранами, які розташовані навколо магазину; придбання технологічних компаній: Cloostermans (компанія з виробництва мехатроніки, щоб забезпечити роботизовану автоматизацію на складах Amazon). iRobot (виробник Roomba – провідного робота-пилососа); придбання One Medical – постачальника послуг охорони здоров'я, орієнтованого на технології.
	Екологічний маркетинг: запуск серії проектів у сфері відновлюваної енергії та досягнення нульових викидів вуглецю.

## Продовження табл. 2.3

1	2
Schwarz Group [230; 435; 434]	Цифровізація: розвиток програми Lidl Plus як частини своєї багатоканальної стратегії.
	Екологічний маркетинг: охорона навколишнього середовища, сталий розвиток й управління; програма скорочення використання пластику в упакованні продуктів приватних торгових марок, застосування переробленого пластику; розширення мережі електронних зарядок для електромобілів у своїх магазинах; запуск пілотного дослідження для етикетки – «екопоказник» сталого розвитку.

Джерело: складно автором на основі [215-219; 221; 228; 230; 318; 344; 376; 434; 435; 483; 490]

Дані табл. 2.3 підтверджують зосередженість ритейлерів на інвестиціях в ініціативи сталого розвитку за зміни напряму інвестування на користь: рециклінгу, переробки та зворотного викупу (дає змогу ритейл-маркетингу залучити міленіалів і покоління Z, які віддають перевагу екологічним варіантам купівлі); впровадження практик сталого розвитку в усі операції ланцюга постачання, відстеження продукції та усунення відходів із ланцюжка створення вартості (забезпечує додаткові переваги економії коштів і підвищення ефективності), партнерських програм співпраці з місцевими спільнотами; впровадження сталих технологій (блокчейн, масштабне впровадження Generative AI, активне тестування технологій доповненої та віртуальної реальності); дотримання правил і рамок, пов'язаних із ESG [318].

У лютому 2024 року в пресрелізі Deloitte, який присвячений випуску Retail Trends 2024. Creating opportunity in a year of uncertainty [421] відзначено, що платформа Deloitte Consumer Signals [270], яка відстежує настрої десятків тисяч покупців у всьому світі, продемонструвала зниження занепокоєння щодо інфляції, збільшення намірів витратити гроші та помірне покращення фінансового добробуту споживачів. Компанія виділила низку тенденцій розвитку ритейлу у 2024 році, які на думку її експертів, будуть визначати майбутнє роздрібної торгівлі (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

**Зміни в ритейл-маркетингу, які компанія Deloitte визначила відповідно до тенденцій розвитку ритейлу у 2024 році**

Тенденція	Зміни в ритейл-маркетингу
1	2
Споживач як особа залишається в центрі успішного роздрібного бізнесу	Ритейл орієнтується на попит споживача, формує пропозицію продуктів, спеціально розроблених й орієнтованих на раніше недостатньо представлені групи споживачів, включно з етнічними меншинами, літнім населенням та домогосподарствами з обмеженими можливостями.

## Продовження табл. 2.4

1	2
Споживач змінюється, він стає різноманітним і диференційованим	Розвиток гібридних форматів торгівлі, у яких поєднано традиційні та цифрові канали, де цифровий світ зливається з реальним життям для відкриття нового досвіду споживачів. Актуальність розвитку гібридного формату викликана різноманітністю споживачів, які по-різному віддають перевагу якості, вартості, вибору та зручності. Ритейл також використовує електронні ігри як привабливий канал для роздрібних продавців і брендів, які прагнуть створювати цифрові продукти.
	Відповідальність бренду. Ритейл буде змушений звертати увагу на маркування, упакування, екологічність продуктів. Розширяться можливості для зростання, пов'язані з більш відповідальним бізнесом, із розвитком ринку перепродажу. У центрі уваги будуть ультраоброблені харчові продукти, зросте кількість розробок нових продуктів для задоволення попиту споживачів у здоровій їжі.
Зміна традиційної бізнес-моделі.	У новій моделі ритейлу відбувається інтеграція технологій і розробок різних галузей: у 2024 році це інформаційні технології та біотехнології. Соціальна комерція запропонує споживачам безперебійний досвід покупок, посилюючи конкуренцію з традиційними ритейлерами, розриваючи зв'язки між брендами та ритейлом, оскільки соціальні мережі самостійно управляють екосистемою продажів.
	Співпраця й партнерство. Роздрібний ланцюг постачання зазнає суттєвих змін, стане більш диверсифікованим, складнішим, буде більше наближеним до споживача. У пріоритеті буде безпека, відповідальність, вплив на навколишнє середовище та прозорість. Актуальними стануть співпраця між конкурентами, колаборації.
	Реконфігурація галузі пов'язана з переглядом роботи ритейлу, його відносин з партнерами та постачальниками. Ритейл буде активно розвивати хмарні технології, кібербезпеку, електронну комерцію та ритейл-медіа й продавати їх як послуги.
Швидкі темпи технологічних змін, зміна динаміки між роботодавцем і працівником, мінливий економічний ландшафт	Нові алгоритми. Відбувається масовий перехід на операційну модель, у якій дані, алгоритми й автоматизація створюють нові високоефективні гнучкі бізнес-моделі, що реагують на найменші зміни споживчого попиту. Розгортання штучного інтелекту як для споживчої програми, так і для підвищення ефективності та продуктивності працівників роздрібно торгівлі.
	Новий персонал. Змінюється динаміка відносин між працівником і роботодавцем, оновлення робочих місць, ліквідація однотипних операцій через технології. Збільшення зусиль для захисту та підтримки своїх працівників, зосередження на зменшенні крадіжок у роздрібній торгівлі та зростання пріоритету психічного здоров'я та добробуту працівників роздрібно торгівлі.
	Нова фінансова реальність. Ритейлери будуть змінювати позиціонування на ринках капіталу, будуть створювати нові джерела доходу та покращені позиції маржі, шукатимуть способи реструктуризації своїх боргів, покращення свого оборотного капіталу та отримання нових коштів, розробляти нові способи, щоб монетизувати свої цінні дані про клієнтів і максимізувати дохід від роздрібних медіа. Цікавими для розвитку будуть партнерства в Індії та на Близькому Сході, оскільки зростання населення та внутрішні інвестиції спонукають відомих західних ритейлерів шукати можливості зайти на ці ринки.

Джерело: складено автором на основі [421]

Аналізуючи масштабне дослідження глобальної маркетингової компанії NielsenIQ, нами звернуто увагу на цікавий інсайд: «у 2023 році ми спостерігали постійне зростання кількості «свідомих покупців», які шукають продукти та послуги, адаптовані до їхніх унікальних потреб. Щоб досягти успіху в цьому просторі у 2024 році, роздрібні продавці та бренди повинні інвестувати в стратегії, що керуються даними, які допомагають покупцям знаходити продукти, які відповідають вимогам з їхніми особливими потребами та задовольнити уподобання покупців щодо здоров'я, самопочуття чи сталого розвитку, включно з такими варіантами, як безглютенові, веганські або безпечні

для діабету продукти» [327]. Інше дослідження NIQ, здійснене разом з McKinsey & Co «Consumers care about sustainability – and back it up with their wallets» [271], також підтверджує турботу покупців про екологічність. На нашу думку, маркетологи ритейлерів повинні підготувати відповідні дані та інформацію про сталість продуктів (екологічність, виробництво інклюзивними групами, відсутність вуглецевого сліду, відсутність використання дитячої праці, неетичних практик тощо), щоб відповідати очікуванням покупців, коли вони починають їх шукати під час здійснення покупок.

Провідником ідеї сталості ритейлу можна відзначити компанію NielsenIQ, яка бере участь у спеціалізованих виставках, а її експерти постійно виступають спікерами на глобальних подіях. Зокрема, доповідь на виставці NRF Big Show у Нью-Йорку «Шість викликів, які потрібно подолати роздрібним торговцям, щоб досягти успіху у 2024 році» [468] містить такі прогнози щодо розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу:

- Розуміння та завоювання споживачів, які тепер більш досвідчені у підході до витрат й заощаджень. Споживачі використовують низку власних стратегій, які їм допомагають економити: розпродажі, використання купонів або знижок, купівля приватних торгових марок, зміна магазину для пошуку дешевшої пропозиції (рис. 2.2). Ритейл-маркетинг повинен створити пропозицію, яка буде відповідати поточному бажанню покупців.



Рис. 2.2. Стратегії споживачів США щодо управління своїми витратами у FMCG

Джерело: складено автором на основі [468]

- Балансування вартості й обсягу. Вартість життя зростає, ціни на продукти продовжують впливати на мислення споживачів, купівельна спроможність знижується: «На кожні \$100 у 2019 році споживачі тепер витрачають \$132» (у 2020 – \$105 (+5 %), 2021 – \$111 (+6,1%), 2022 – \$124 (+11,1%))» [468]. Щоб повернути обсяги реалізації й забезпечити довгострокове зростання ритейлу, рекомендовано активізувати рекламні та маркетингові кампанії.

- Високий рівень конкуренції в ритейлі вимагає значного клієнтського досвіду та підвищеної операційної ефективності, більшої гнучкості та масштабованості. Досягти цієї мети можна на основі уніфікованої маркетингової стратегії, яка об'єднує дані про покупців і продукти в єдину платформу. «Уніфікована комерція забезпечує покращену, більш злагоджену взаємодію з клієнтами через цифрові та фізичні канали та пропонує 360-градусний огляд усіх зовнішніх і внутрішніх систем. Це створює безперебійну, узгоджену взаємодію з клієнтами в усіх каналах і покращує ухвалення рішень за допомогою єдиного перегляду для всіх каналів, щоб роздрібні торговці могли ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо асортименту, ціноутворення, рекламних акцій та залучення клієнтів» [468].

- Освоєння omnі-досвіду (омніканального досвіду). Площа магазинів зменшується, залишаючи менше торгової площі та більшу конкуренцію на полицях; існують проблеми з товарами, яких немає. Покупці очікують бездоганного досвіду в усіх каналах, тому ритейлерам не варто розглядати внутрішні та онлайн-канали як взаємодоповнювальні, а змінити своє мислення на більш уніфіковане. «Вкрай важливо використовувати технологію, яка відстежує кожен продаж, кожну SKU, щодня. Потрібно обрати технологічного партнера з обробки даних про роздрібну торгівлю, який може миттєво відстежувати продажі та ділитися показниками, щоб допомогти ритейлеру визначити тенденції й зрозуміти ефективність конкуренції та категорії в різних каналах» [468].

- Збільшення співпраці роздрібних продавців і постачальників як умови довгострокового зростання. Щороку витрачають понад \$2 млрд на співпрацю роздрібних продавців і постачальників за межами традиційних торговельних

фондів і роздрібних медіа. За останнім звітом NIQ/Coresight Research]: «поліпшення співпраці безпосередньо впливає на загальний дохід і прибутки компанії; програми співпраці часто не повністю виконують свої обіцянки; їх розглядають як «податок» на постачальників; ритейлери не мають інструментів прозорого вимірювання рентабельності інвестицій» [390]. Оптимальним сценарієм є глобальна наскрізна платформа, «яка дасть змогу інтегрувати аналітику ланцюга постачання, аналітику клієнтів, аналітику мерчандайзингу, персоналізацію та роздрібні медіа, забезпечуючи комплексне рішення для всіх аспектів бізнесу роздрібної торгівлі» [468].

- Використання штучного інтелекту паралельно з демократизацією даних. Дані треба використовувати завжди та в усіх точках дотику для покращення взаємодії з клієнтами, ухвалення ефективних рішень, підвищення гнучкості й масштабованості компаній. Ритейл-маркетинг повинен мати єдину платформу, яка допоможе всеосяжно аналізувати інформацію про покупців, рекламні акції, роздрібні ЗМІ, персоналізацію та асортимент.

Аналізуючи інсайди від керівника відділу ритейлу NielsenIQ, звернуто увагу на його головний висновок: постійна зміна поведінки споживачів створює виклики та відкриває можливості для роздрібних торговців.

Узагальнення прогнозованих тенденцій розвитку ритейлу у 2024 році від відомої компанії з розробки програмного забезпечення для ритейлу Cegid Groop [441] дали підстави визначити напрями трансформації інструментів ритейл-маркетингу, які будуть пов'язані з генеративним штучним інтелектом, мобільною торгівлею, екологічними покупками, смартфонами, співпрацею ритейлу з персоналом і клієнтами (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Визначення напрямів трансформації інструментів ритейл-маркетингу відносно тенденцій розвитку ритейлу у 2024 році від Cegid Groop**

Тенденція	Вплив на трансформацію ритейлу та інструментів ритейл-маркетингу
1	2
1. Мобільний телефон у центрі покупок	Послуги мобільного зв'язку продовжуватимуть розвиватися, підвищуючи потенціал ритейл-маркетингу та продажів: багатоканальні покупки, різноманітні способи оплати, замовлення продукту, оформлення доставки, особисті рекомендації та поради на основі історії попередніх покупок, управління відносинами з клієнтами та інше). Мобільні технології також дають змогу працівникам магазину заощадити значну кількість часу впродовж виконання щоденних завдань, для інвентаризацій і перевірок запасів, для аналізу ефективності та ухвалення рішень. Отож мобільні пристрої можуть слугувати особистим помічником, інструментом маркетингу чи навчання, безцінним ІТ-ресурсом.

Продовження табл. 2.5

1	2
2. Інновації у формах платежів та оплати	Інновації у формах платежів і розробка безпроблемних, персоналізованих і безпечних методів оплати (безконтактні платежі, миттєві платежі, оплата одним дотиком, платежі за допомогою QR-коду, відстрочені платежі (BNPL), оплата за посиланням, оплата криптовалютою). Цифрові гаманці, схеми кредитування та картки лояльності стають дедалі популярнішими в усьому світі.
3. Концепція сталого розвитку	Нові бізнес-моделі ритейлу в концепції сталого розвитку (секондхенд, корпоративна соціальна відповідальність, шерінг-економіка, прокат й оренда). Споживачі шукають доступніші та екологічно чистіші варіанти покупок, очікують від ритейлерів етичних та екологічних способів ведення бізнесу, вимірювання та зменшення свого вуглецевого сліду, можливості контролювати вплив на навколишнє середовище всього ланцюга постачання, плануючи всі процеси виробництва, постачання та субпідряду.
4. Інтеграція досвіду клієнтів і працівників	Відповідно до Gartner (Hype Cycle for Retail Technologies 2022), досвід працівників став одним із найвищих пріоритетів в управлінні робочою силою, а утримання талантів – головною проблемою ритейлу. «Людиноцентричний» і менш «транзакційний» підхід у маркетингу персоналу ритейлу передбачає подолання розриву між особистим і професійним життям за допомогою більш ефективних інструментів комунікацій і навчання, надання їм більш позитивного досвіду, більшої задоволеності від роботи. Краще навчений працівник, який використовує сучасні технології, добре обслуговуватиме клієнтів і почуватиметься більш лояльним.
5. Безпека та відповідальність	Безпека, відповідність, захист даних, боротьба з корупцією та захист споживачів. Для міжнародних мережевих ритейлерів важливим є дотримання місцевих вимог і нових правил, законодавчих і податкових умов всіх країн, використання постійно оновлюваного програмного забезпечення SaaS для покращення безпеки й цілісності даних.
6. Web 3.0, ігри, криптовалюти, NFT.	Віртуальні платформи допомагають ритейлерам більше взаємодіяти зі споживачами, випробовувати нові маркетингові стратегії та залучати нових клієнтів і спільноти. NFT гарантують автентичність і відстежуваність продуктів шляхом створення віртуального двійника фізичного продукту та зберігання даних у захищеному «блокчейні». Ігрові технології ритейлери також активно застосовуватимуть.
7. Модульна структура управління	Модульна структура системи управління ритейлом на основі використання відкритого програмного забезпечення, де кожен мікросервіс оновлюється без порушення робочого середовища, забезпечуючи більшу гнучкість. Хмарна архітектура допомагає компаніям стати більш гнучкими, ритейлери – тестувати та швидко впроваджувати нові рішення для задоволення потреб. «Найбільш успішними є ті, хто зв'язується зі споживачами новими способами, використовуючи свої цифрові, багатоканальні та амбіційні технології в магазині» [466].

Джерело: складено автором на основі [441]

Отже, загальним висновком дослідження Cegid Groop є те, що майбутній успіх залежить від залучення споживачів і персоналу, багатоканальних технологій і послуг. Масові звільнення працівників у 2021–2022 рр. («велика відставка», «велика відмова») примушують ритейлерів вирішувати завдання найму, утримання та маркетингу якісного персоналу. Ритейлери приділяють більше уваги технологіям для розширення можливостей персоналу: не лише для покращення продажів і відносин із клієнтом, але й інструментів для збагачення досвіду працівників. «Це більше не питання про перевагу одного над іншим. Кращого клієнтського досвіду можна справді досягти лише за допомогою інноваційних інструментів, завдяки яким працівник працює краще та відчуває себе більш залученим» [441].

Аналіз звіту Grand View Research підтверджує актуальність VR-технологій у ритейл-маркетингу: «світовий ринок віртуальної реальності на ринку роздрібної торгівлі досягне \$23,69 млрд до 2030 року, зростаючи на 28,0 % у середньому з 2023 до 2030 року» [486] в напрямках інновацій і технологічних розробок віртуальної реальності, впровадженню технологій відстеження жестів (відстеження рук і датчики руху), використання в сегменті реклами та маркетингу для диференціації брендів, збільшення присутності на ринку, покращення візуалізації продукту, цільових кампаній. За прогнозами Global Industry Analysts: «світовий ринок доповненої реальності на ринку роздрібної торгівлі досягне \$57,1 млрд до 2030 року, підвищившись на 26,7 % за цей період» [229].

Для визначення трендів ритейл-маркетингу проаналізовані напрацювання компанії Insider Intelligence [300] і виділені такі положення.

Спостерігається зростання впливу e-commerce на стимулювання роздрібних продажів та зміну структури онлайн-покупок. Ритейлери, які хочуть залучити споживачів до звичайних магазинів, повинні будуть запропонувати їм досвід, який вони не можуть отримати в інтернеті, через ексклюзивні продукти та пропозиції або незабутні враження.

Акційні пропозиції та знижки залишатимуться важливими інструментами збільшення споживчих витрат, особливо в каналах цифрових комунікацій. Зусилля щодо персоналізації повинні бути зосереджені на тому, щоб пропонувати потрібний продукт потрібному споживачеві за правильною ціною. McKinsey повідомляє: «Дослідження показують, що персоналізація найчастіше сприяє збільшенню доходу на 10–15 % (причому зростання доходу для конкретної компанії становить від 5 % до 25 %). Що вмілішою стає компанія в застосуванні даних для розширення знань про клієнтів, то більша віддача. Персоналізовані рекомендації або пропозиції щодо проблемних моментів, засновані на статистиці споживачів, є додатковими способами забезпечити персоналізований досвід споживачів» [472].

Оmnіканальний шопінг повинен стати максимально легким, швидким, зручним, включно з багатьма онлайн- і офлайн-точками взаємодії, більше



нагадувати подорож між фізичним магазином та інтернетом. Взаємодія споживачів з брендом повинна бути послідовною, перетікати від однієї взаємодії до іншої, пошук може розпочатися в одному місці, а покупка буде здійснена в іншому. Відповідно, маркетинг ритейлу повинен знати, де його аудиторія знаходить продукти, де шукає та отримує інформацію про них, де їх купує. Для фізичних магазинів головним завданням стає перевернення очікування клієнтів за допомогою: зручних сайтів і мобільних застосунків із персоналізованими пропозиціями; різних варіантів швидкої доставки та самовивозу; простого процесу оформлення замовлення та здійснення покупок (онлайн, офлайн, BOPIS тощо); набору варіантів оплати (банківські карти, готівка, бонусні бали, QR-код); легкого повернення товарів через різні канали.

Представники нових поколінь споживачів (Gen Zeta, Gen Alpha) будуть стимулювати зростання соціальної комерції, оскільки найчастіше роблять покупки через соціальні платформи (на рис. 2.3 запропоновані дані по США), відкривають для себе бренди через соціальні мережі.

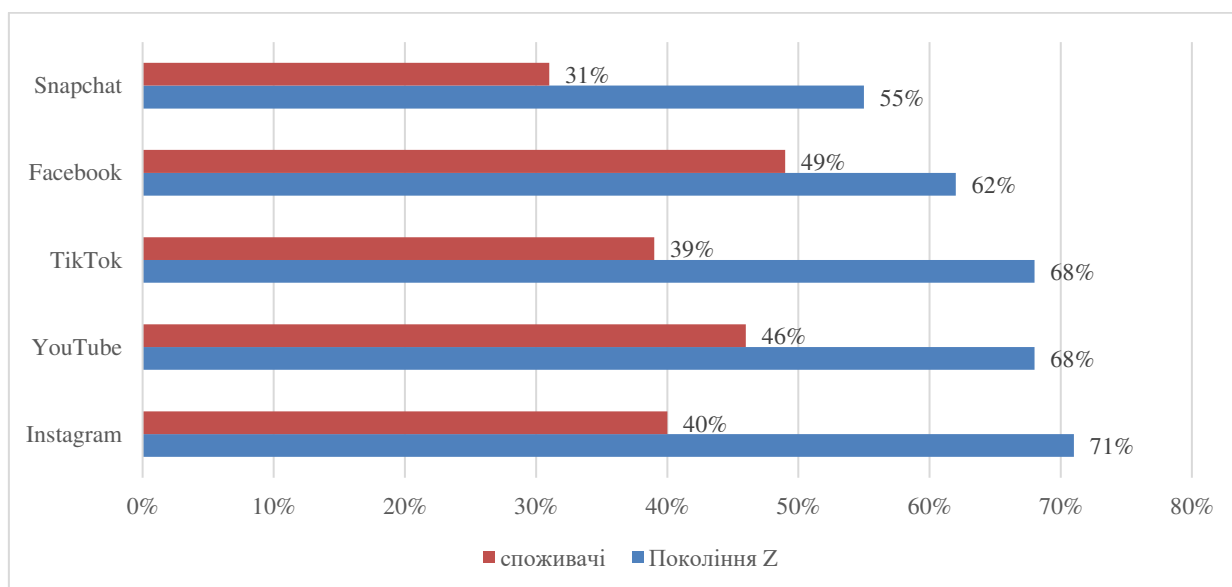


Рис. 2.3. Соціальні мережі, яким надають перевагу споживачі США, (прогноз, який робився для I кв 2023 р., % респондентів)

*Джерело: складно автором на основі [300; 349]*

Майбутнє взаємодії споживачів із брендами через соціальну комерцію підтримують аналітики McKinsey [349]. Спочатку бум на покупки в

соціальних мережах стався в Китаї, а потім почав стрімко зростати й у США. Брендам треба бути активними на всіх сторінках своїх соціальних мереж, відстежувати динаміку відносин зі споживачами та давати їм ту цінність, яку неможливо отримати від звичайного онлайн-шопінгу.

Прогнозується зростання витрат на ритейл медіарекламу. Успіх ритейл-медіа залежить як від самої торговельної мережі, так і від рекламодавців. Ритейл-медіа мережі (RMN) повинні почати запроваджувати стандарти вимірювання ефективності кампаній у кількох мережах, розширити свої пропозиції для верхнього етапу, експериментуючи з підключеним телебаченням (CTV), соціальними мережами та відкритим інтернетом. Зі свого боку, рекламодавці повинні узгодити свої внутрішні цілі та бюджети, щоб максимізувати ефективність своїх інвестицій. Фізичні магазини як точки дотику з покупцями, потребують інноваційних рішень для привернення уваги відвідувачів за допомогою аудіореклами та цифрових рішень у торговому просторі (сенсорні екрани, відеостіни, цифрові екрани з динамічним рекламним контентом, системи Lift& Learn тощо). Вони привертають увагу до товарів, допомагають цікаво представити продукти, підвищують якість обслуговування, впливають на ухвалення рішень про покупку та перетворюють фізичний магазин на світ вражень. Наприклад, консалтингова компанія Forrester очікує, що до 2028 року офлайн-продажі в США становитимуть 72 % загального роздрібного ринку [479].

Ритейлери повинні розуміти потреби покупців з обмеженим бюджетом та визначити пріоритети щодо ціноутворення. Економічна криза знижує купівельну спроможність споживачів із середнім доходом, змушує їх зменшувати витрати, тому ритейлери повинні адаптувати асортимент продуктів для різних категорій покупців, оптимізувати ланцюги постачання та шукати нові рішення, завдяки яким можна робити клієнтам пропозиції без втрати прибутку.

Орієнтація на утримання постійних клієнтів, лояльних клієнтів реалізується через подальший розвиток програм лояльності та розробку для покупців персоналізованих пропозицій, використовуючи дані з різних джерел.

Використання ритейлерам різних каналів і технологій штучного інтелекту для персоналізованого досвіду покупок, для таких самих пропозицій і живого спілкування в проблемних ситуаціях. Штучний інтелект буде використано в таких сферах як управління запасами, запобігання шахрайству, продаж товарів та інші бекофісні процеси. Walmart, наприклад, використовує штучний інтелект для прогнозування тенденцій запасів і стратегічного розподілу запасів у своїх магазинах. Amazon використовує штучний інтелект і машинне навчання, щоб виявляти шахрайство та запобігати йому. Прогнозують, що з 2024 року технології штучного інтелекту дадуть змогу демократизувати ритейл, ставши доступними для всіх компаній, незалежно від розміру.

На основі аналізу звіту Commerce Trends 2023 [264] від платформи SHORIFY виділені глобальні тенденції розвитку ритейлу, які пов'язані з п'ятьма сферами: ланцюгами постачання, інфляцією, соціальною комерцією, маркетингом, торговельними закладами.

Ланцюги постачання ритейлу перебувають під впливом наслідків пандемії, війни в Україні, зростання цін на нафту й бензин, вартості та часу доставки. Власники бізнесу реагують на виклики ланцюга постачання, переглядаючи рішення щодо вибору постачальників, обсягу постачання та запасів, оцифровують більшу частину поставок цього ланцюга для ефективного управління.

Інфляція зумовлює зміну поведінки покупців і брендів. Покупці шукають дешевші варіанти придбання товарів. Маркетингові рішення брендів орієнтовані на підкреслення цінності продуктів, щоб утримати клієнтів під час підвищення ціни, впровадження нових продуктів за вищою ціною (замість того, щоб робити продукти дорожчими), формування довгострокової лояльності одночасно із заморожуванням ціни або введенням бюджетних ліній продуктів. Досвідчені бренди роблять ставку на своїх клієнтів, інвестуючи в них зараз, сподіваючись, що це окупиться в майбутньому.

Розвиток електронної комерції через соціальні мережі, тобто соціальна комерція збільшує конверсію, спрощує взаємодію брендів зі споживачами. Соціальне мережі розширюють інструментарій маркетингу та реклами в

стратегіях залучення та утримання клієнтів, дають змогу краще таргетувати, сегментувати клієнтів і персоналізувати контент [449]. Statista прогнозує, що до 2023 року світовий дохід від соціальної комерції перевищить шість трильйонів доларів США [451].

Маркетингові технології змінюються в бік підвищення ефективності використання даних і пріоритету власних баз даних клієнтів (ці дані надходять від споживачів, які безпосередньо взаємодіють із брендом), що забезпечить інтегрований і прозорий досвід, створення більш релевантного та персоналізованого контенту для залучення споживачів, колаборації з іншими брендами, співпраці блогерами, інфлюенсерами, лідерами думок для доступу до нових аудиторій і клієнтських баз. Компанії переосмислюють свої парадигми щодо створення брендів і прихильників, перетворюючи конкурентів на партнерів. Колаборації, бізнес-альянси, партнерства брендів – не конкурентів допомагають створити новий продукт або досвід, щоб залучити аудиторію один одного, забезпечити взаємну експозицію за менших бюджетів.

У дослідженні Commerce Trends 2023 [264] від платформи SHOPIFY особливу увагу звернено на контент (відгуки, фотографії, відео, публікації в блогах, коментарі, публікації та оцінки), створений клієнтами. За дослідженням платформи Nosto, користувацький контент «у 8,7 раза впливовіший, ніж контент авторитетних осіб. Відзнаку «Подобається» вважають утричі автентичнішою, ніж контент, створений брендом, і майже в шість разів автентичнішою, ніж офіційний контент впливових осіб» [267]. Клієнти люблять відчувати себе частиною брендів, за даними HubSpot «30–40 % дорослих споживачів до 35 років уже вважають себе творцями контенту» [469]. Інформація експертів [267; 280] підтверджує важливість платформ короткого відео та соціальних мереж (TikTok, Instagram, YouTube) для охоплення користувачів покоління Z пізніх міленіалів.

Роздрібна торгівля сьогодні залежить від змін на ринку праці, адже утримання талантів, розробка програм лояльності (в їхній нематеріальній частині), визнання ролі працівника, наявність чіткого плану кар'єрного зростання, інвестиції в розвиток персоналу, навчання працівників

використання новітніх технологій, гнучкі графіки та місце розташування, рекрутинг-маркетинг, створення позитивного бренду роботодавця, працівники, які можуть працювати в багатоканальному форматі, стосуються усіх ритейл-брендів. «Пандемія змінила мислення та пріоритети працівників, і молоді люди вимагають від своєї роботи більше, ніж попередні покоління. Покоління Z і міленіали хочуть більше гнучкості, більше переваг, більше можливостей і більше грошей. Щоб подолати кадрові труднощі, роздрібним торговцям потрібно буде переосмислити те, як вони бачать, платять, навчають і пропонують можливості зростання для своїх працівників» [264].

Після пандемії важливим для споживачів стає фізичний магазин від якого вони очікують вражень, емоцій, кращого досвіду. «Позитивний вплив фізичної роздрібної торгівлі на онлайн-канали, який називають «ефектом ореолу» цегли та будівельного розчину, переконує цифрові бренди виходити на офлайн» [496], наприклад Amazon Style. Фізичні магазини є своєрідним інтерактивним рекламним щитом, який викликає довіру в клієнтів. За даними Retail Insider, «бренди отримують у середньому на 37 % більше вебтрафіку за квартал після відкриття нового фізичного магазину» [457]. Для власників магазинів стає дедалі важливішим розуміти споживачів на місцевому рівні, укладати контракти з місцевими постачальниками, долучатися до соціальних ініціатив громад, у яких розміщені торговельні точки. Аналізуючи прогнози дослідницького та аналітичного підрозділ EIU інформаційної платформи The Economist Group [268], звернуто увагу на визначений тренд до надзвичайно стрімкого розвитку фізичних магазинів та інші тенденції, зокрема:

- розширення на ринках, що розвиваються, призведе до двозначного зростання світових онлайн-продажів у 2024 році. Однак консолідація ринку та регуляторні впливи (перевірка антиконкурентної практики, заборона темних магазинів, захист прав споживачів, державне регулювання цін на продукти) стримують розвиток онлайн-магазинів і стимулюють відкриття фізичних магазинів. У розвитку онлайн-сегменту ритейлери повинні звернути увагу на інструменти інвестиційного маркетингу для залучення нових інвестицій.

- Переваги споживачів на користь фізичних магазинів, переважання у споживчому кошику харчових продуктів, небажання платити за доставку є сприятливими чинниками активного розвитку офлайн-ритейлу, особливо дискаунтерів. Замість того, щоб намагатися прямо конкурувати з такими компаніями, як Amazon, роздрібні торговці можуть використати свій досвід для створення фізичних вражень і розширення мережі. Наприклад, німецький дискаунтер Aldi планує у 2024 році завершити покупку 400 нових продуктових магазинів у США, мережа супермаркетів Carrefour (Франція) та Colruyt Belgium оголосили про плани придбати нові магазини в Іспанії та Бельгії. Це відновлення також частково зумовлене поверненням міжнародного туризму.

У дослідженні MasterCards «Retail trends to watch in 2024» [422] зазначено, що 2023 рік був роком стійкого споживача (застосування різних підходів до розуміння споживачів, охоплення їх новими способами, персоналізація їхнього досвіду та завоювання їхньої лояльності, нові та різноманітні способи створення цифрового досвіду в магазині), а 2024 рік стане роком розширеного споживача. У табл. 2.6 запропоновано огляд тенденцій зміни ритейлу та ритейл-маркетингу відповідно до звіту MasterCards «Top retail trends in 2023» [477].

Таблиця 2.6

**Світові тенденції розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу в концепції «сталий споживач» та її трансформації в модель «розширений споживач»**

Тенденції	Маркери тенденції
<b>Зміни в розвитку ритейлу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання витрат на подорожі та досвід і зменшення витрат на дорогі товари тривалого користування.</li> <li>- Для розуміння споживачів і формування клієнтського досвіду ритейл-маркетинг буде використовувати ефективні комунікації, дані та аналітику.</li> <li>- Охоплення споживачів досягатимуть диверсифікацією, збалансованою з конфіденційністю.</li> <li>- Для розширення віртуального та особистого охоплення роздрібні торговці збільшують кількість медіамереж і соціальної комерції.</li> <li>- Лояльність виходить за рамки балів і винагород, клієнтський досвід заохочує постійну взаємодію, створює глибші стосунки та лояльність.</li> <li>- Розширюються варіанти оплати покупок.</li> <li>- Фізичні та віртуальні магазини виконують різні ролі, мають свої унікальні відмінності, але працюють більш злагоджено.</li> <li>- Межі між покупками в магазині та онлайн-покупками стануть більш розмитими, через використання цифрових функцій.</li> </ul>

Продовження табл. 2.6

1	2
<b>Зміни в ритейл-маркетингу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Багатоканальне тестування нових ідей для продуктів, магазинів і досвіду, зокрема контенту, повідомлень, рекомендацій та пропозицій.</li> <li>- Стратегії ціноутворення будуть коригувати на основі економічних тенденцій.</li> <li>- Сегментація клієнтів на тих, які керуються пропозицією, і на тих, хто користується пропозицією для зручності.</li> <li>- Збір, консолідація та застосування даних для адаптації комерційного досвіду в усіх каналах.</li> <li>- Стратегії персоналізації розробляють для надання персоналізованого досвіду кожного разу, коли споживач взаємодіє з брендом.</li> <li>- Ритейл-маркетинг подвоює «omni» в omnichannel, розширюючи охоплення віртуально та особисто.</li> <li>- Більше інвестицій – у соціальну комерцію та соціальні канали для взаємодії з поколінням Z і молодшими поколіннями.</li> <li>- Інвестиції в Instagram і TikTok, в інфлюєнс-маркетинг.</li> <li>- Розробка інноваційних способів утримати поточних клієнтів.</li> <li>- Розширення програм лояльності за межі балів, рекламуючи ексклюзивний досвід.</li> <li>- Зміна традиційної тактики лояльності, щоб зробити клієнтів амбасадорами бренду.</li> <li>- Утримання клієнтів за допомогою сталого розвитку, насамперед покоління Z.</li> <li>- Розробка програми лояльності з екологічними та соціальними зусиллями, щоб продемонструвати свою відданість сталим практикам.</li> <li>- Створення клубів для клієнтів і розробка програм лояльності з платним членством.</li> <li>- Утримання клієнтів з пріоритетом майбутньому без файлів cookie.</li> <li>- Утримання клієнтів шляхом інтеграції технології лояльності та оплати.</li> <li>- Пропозиція різноманітних способів оплати.</li> <li>- Розробка єдиного «суперзастосунку» для поєднання всіх функцій покупки, замовлення, оплати та банківських операцій.</li> <li>- Фізичні й віртуальні магазини розподіляють ролі, але працюють більш злагоджено.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [477]

Аналізуючи результати дослідження MasterCards «Retail trends to watch in 2024» [422], нами зафіксовані виділені експертами зміни в інструментах ритейл-маркетингу, які варто враховувати у 2024 році (більшість цих прогнозів є в прогнозах інших експертів) (табл. 2.7).

Загальний висновок Mastercard щодо поведінки ритейлерів і споживачів у 2024 році такий: обережність рішень щодо витрат й інвестування, використання ритейлерами новітніх технологій та інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи й кращої взаємодії зі своїми клієнтами.

Таблиця 2.7

### Узагальнення інсайдів компанії MasterCard щодо змін в інструментах ритейл-маркетингу

Напрямок змін	Зміни в інструментах ритейл-маркетингу
1	2
Розуміння та охоплення споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Європейські роздрібні торговці зосередяться на адаптації своїх стратегій, щоб задовольнити різноманітні потреби споживчих сегментів.</li> <li>- Маркетингові дослідження спрямують на визначення та перевірку того, як споживачі реагують на конкретні акції та ціни, збалансовуючи свої цільові доходи.</li> <li>- Стратегії персоналізації розширюватимуться, водночас емпатія відіграватиме більшу роль у підходах і тактиках.</li> <li>- Використання інструментів тестування маркетингових активностей і аналітики для розробки реклами, яка залучатиме додаткові витрати споживачів і постійну взаємодію, щоб розробити пропозиції для конкретних клієнтів.</li> <li>- Використання даних про споживчі витрати для кращого розподілу маркетингових коштів.</li> <li>- Збільшення уваги до моделей споживчих витрат й інших доступних даних, щоб вирішити, де розташувати магазини та наскільки вони мають бути великими.</li> <li>- Активне використання в ритейл-маркетингу штучного інтелекту для більш тонкого, точного, багатовимірного розуміння окремого покупця, щоб забезпечити ефективну персоналізацію.</li> <li>- Персоналізація буде базуватися на глибокому розумінні та передбаченні бажань і потреб клієнтів, що відображає зростаючий попит споживачів на більшу емпатію до бренду.</li> </ul>
Перетворення покупців на лояльних клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Роздрібні продавці будуть прагнути глибшого розуміння ситуацій, сприйняття та очікувань, які формують повсякденне життя конкретного клієнта, щоб створити досвід, який більше не буде вимірюватися лише вартістю, швидкістю чи прибутковістю, а передбачатиме залучення та лояльність.</li> <li>- Цифровий досвід сегмента має бути пристосований до відповідних намірів покупки.</li> <li>- Перехід від транзакційної персоналізації до емпатичної персоналізації, заснованої на глибшому розумінні наміру покупки, що допоможе споживачам відчувати більший зв'язок з брендом і досвідом покупки.</li> <li>- Використання інструментів для з'єднання точок взаємодії онлайн-покупок із фізичним магазином, особливо там, де покупець зазвичай починає подорож онлайн і конверсує у фізичному магазині.</li> <li>- Співпраця з торговими партнерами, які мають відповідні рекомендації та інформацію за допомогою планшетів або подібних пристроїв.</li> <li>- Для перетворення покупців на лояльних клієнтів ритейл-бренди будуть робити свої програми лояльності менш транзакційними та більш практичними.</li> <li>- Успішні бренди розуміють, що лояльність – це більше, ніж просто програма, канал або одна взаємодія, що вона є результатом автентичного клієнтського досвіду. У 2024 році споживачі змушуватимуть бренди думати про лояльність цілісно: корисність, зручність і персоналізований досвід.</li> <li>- Бренди продовжуватимуть досліджувати передплату, підписку й платну лояльність як нові джерела доходу та нові можливості для взаємодії з лояльними клієнтами, які готові платити за доступ до послуги або отримувати більше диференційованих переваг на додаток до безкоштовної пропозиції лояльності.</li> <li>- Маркетингові зусилля будуть спрямовані на підвищення цінності передплати або платної програми лояльності, на адаптацію програму відповідно до зміни тенденцій і смаків.</li> <li>- Гейміфікація (багатоетапні виклики, скретч-офф, ігри з обертовим колесом, рандомайзери, азартні та мініігри) входить у новий етап і стає важливішою для лояльності та залученості.</li> <li>- Маркетинг шукає варіанти глибшої взаємодії та бездоганної інтеграції ігор у мобільні програми / застосунки ритейлера, щоб ігри були частиною мобільного досвіду клієнта, а не спрямовували їх на окремий вебпереглядач або вебсайт.</li> <li>- Зростання ролі штучного інтелекту в персоналізованих пропозиціях.</li> </ul>



1	2
Поєднання досвіду покупок в онлайн і офлайн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ритейлери можуть створювати неформальні партнерства, де споживачі отримують взаємні пропозиції від партнерських брендів.</li> <li>- Оскільки споживачі хочуть оптимізовану, безперебійну та узгоджену роботу в усіх каналах, ритейлер повинен забезпечити багатоканальну стратегію залучення.</li> <li>- Ритейл-маркетинг зосереджується на творчому підході до роботи фізичних магазинів, до їхнього дизайну, оформлення полиць, комфорту, наявності зон відпочинку, торговельного обладнання. Для досвідчених споживачів 2024 року покупки в магазинах повинні задовольнити очікування щодо унікальних і чудових вражень.</li> <li>- Увага до освіченого, кваліфікованого, уповноваженого споживача 2024 року, який має нові можливості, шукає найкращі продукти за найкращими цінами в багатьох каналах, хоче перевірити більшість пропозицій, якщо не всі, щодо зручності, ціни, найкращого продукту та негайності.</li> <li>- Оскільки у 2024 році інфляція почне знижуватися, а ціни впадуть, зосередженість споживачів на найкращій пропозиції змусить роздрібних торговців правильно розробляти свої цінові стратегії.</li> <li>- У 2024 році роздрібні торговці будуть реалізовувати стратегії мотивації наявних і майбутніх покупців витратити більше коштів, пропонуючи знижки учасникам програми лояльності на всіх каналах.</li> <li>- Ритейл-маркетинг буде орієнтуватися на збалансування правильної стратегії ціноутворення та просування з цільовими доходами, на оцінку впливу маркетингової програми на загальний обсяг продажів.</li> <li>- Ритейлерам потрібно буде полегшити споживачам пошук магазинів, де вони можуть забрати товар. Локальні магазини мережі стануть мінірозподільчими центрами для виконання онлайн-замовлень.</li> <li>- Роздрібні продавці створюють плавну інтеграцію покупок між усіма каналами, спираючись на людську точку взаємодії, втілену культурою їхньої компанії, персоналом і досвідом бренду.</li> <li>- Нові технології стають головним фактором для персоналу магазину та клієнтів, надаючи повномасштабну інформацію про товари та запаси, координуючи багатоканальні послуги й миттєво та без зусиль надаючи індивідуальні рекомендації щодо продуктів.</li> <li>- Реалізація концепції сталого розвитку зумовлює застосування інструментів соціально-етичного маркетингу: інвестиції у прогнозування попиту, щоб керувати запасами швидкокопсувних продуктів, стратегії ціноутворення, щоб продавати швидкокопсувні товари до закінчення терміну придатності.</li> </ul>
Розвиток способів оплати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток і тестування способів оплати, розширення можливостей розстрочки, платежів в реальному часі (RTP), негайних платежів з миттєвим клірингом.</li> <li>- Роздрібні продавці зосередяться на тому, щоб продукти, які пропонують на виплат через сторонніх постачальників, регулювали відповідальною практикою кредитування, щоб їхні клієнти могли ухвалювати відповідальні рішення щодо витрат.</li> <li>- Спеціальні технології біометрії (розпізнавання товару) є перспективним інструментом зниження кількості залишених візків з товарами через черги на касі.</li> <li>- Дослідження рівня складності варіантів оплати та комфорту їх здійснення для споживача, визнання важливості процесу оформлення замовлення (черга, доступність сервісу та безпосередня оплата) як елементів залучення клієнтів.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [422]

У грудні 2023 року редактори інформаційного бюлетеня Retail Daily [301] зробили висновки щодо уточнення трендів ритейл-маркетингу на 2023 рік, що підтверджує високу динаміку змін ритейлу, зокрема:

- Поширення тотальних розпродажів, подій заходів, типу Prime Day від Amazon (дводенний розпродаж практично усіх позицій каталогу) та інших роздрібних торговців (Walmart, Target, Best Buy тощо).
- Покупці стали більш кваліфікованими і перевіряють ціни в роздрібних продавців-конкурентів перед тим як завершити покупку.
- Дати проведення розпродажів розширюються, очікування споживачами подій типу Prime Day, знижує комерційні ефекти інших маркетингових акцій «Чорна п'ятниця», святкові розпродажі;
- Покупки у фізичних магазинах повертаються, але вони змінюються, тому ритейлери почали оновлювати свої фізичні локації, щоб створити більш привабливий досвід у магазині.
- Цифрові технології значно вплинули на відкриття продукту, однак онлайн-канали не замінюють фізичний магазин, який все ще дуже впливовий, навіть у категоріях продуктів, де електронна комерція забезпечує великий відсоток продажів. Відкривши новий бренд або продукт під час перегляду у фізичному магазині, 31,5 % покупців негайно купують товар, як порівняти з 19,1 % на сайтах роздрібною торгівлі та 10,4 % на сайтах брендів [399].
- Повільне зростання сегменту перепродажів, для підтримки якого треба створювати платформи, відповідно до пошуку споживачами стійких й економічно ефективних варіантів.
- Використання доповненої реальності (AR) в ритейлі не потрапило в мейнстрим. Попри те, що кількість користувачів AR зросла, згідно з опитуванням Dentsu Creative [281]: лише 22 % директорів із маркетингу в усьому світі використовують AR для покращення бренду.
- Ринок сервісів AR для ритейлу зростає, бренди купують рішення та стартапи AR, однак вона ще не стала основним маркетинговим інструментом та інструментом продажів для роздрібних торговців, на сьогодні має більш розважальний, ніж комерційний характер.

У табл. 2.8 ми згрупували основні маркери, що демонструють результати описаних у дослідженні тенденцій розвитку ритейлу і які визначили основними провайдерами інформації в цій галузі.

Таблиця 2.8

## Матриця тенденцій розвитку ритейлу, які визначено основними провайдері маркетингової інформації

Звіт	Провайдер	Інвестиції в інноваційні технології	Автоматизація торговельних процесів	Розвиток та створення фізичних магазинів	Покращення досвіду клієнтів	Впровадження багатоканальних рішень	Впровадження технологій штучного інтелекту	Гонитва за ефектом масштабу	Бази даних, аналітика даних	Вплив пандемії, інфляції, проблем в ланцюгах постачання	Розвиток приватних марок	Ритейл-медіа	Сталий розвиток, відповідальність бренду екологізація	Зростання впливу нових поколінь споживачів	Омінканальність, гібридні формати	Цифровізація ритейлу	Партнерства й співпраця	Персоналізація	Розширення форм оплати та платежів	Зміни на ринку праці, увага до персоналу	Розвиток соціальної комерції
Retail Global Market Report	Research and Market	+	+	+	+	+	+	+	+												
The State of Grocery Retail 2023. Europe	McKinsey		+				+	+		+	+	+	+	+	+						
Global Powers of Retailing 2023.	Deloitte			+									+	+		+	+				+
Retail Trends 2024.	Deloitte		+		+		+		+	+			+		+		+	+			
7 Top Retail Trends for 2023	Cegid Groop	+	+		+		+		+				+			+	+		+	+	
What retailers need to know about 2024	Insider Intelligence	+		+	+	+	+		+	+		+		+	+			+		+	+
The Economist Group	EIU	+		+						+				+		+					
Top retail trends in 2023	MasterCards		+	+	+		+		+	+		+		+		+	+	+	+		+
Retail trends to watch in 2024	MasterCards	+	+	+	+	+	+		+			+	+	+		+	+	+	+	+	+
Серія досліджень	NielsenIQ				+	+	+		+	+	+		+		+		+	+			

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що нова парадигма ритейл-маркетингу орієнтує ритейл не на транзакцію (вартість, швидкість чи прибутковість), а на створення для клієнтів унікальних взаємодій і захопливих вражень, позитивного клієнтського досвіду, орієнтованого на емоції, залучення та лояльність. За звітом компанії Raydiant's «State of the In-store Experience Report», «82 % респондентів кажуть, що позитивний досвід на місці підвищує ймовірність повернутися до фізичного закладу; насолода є основною причиною, чому 35 % споживачів роблять покупки в магазині; 24 % хочуть взаємодіяти з продуктами перед покупкою» [454]. Ритейл орієнтується на задоволення широкого спектру потреб, запитів, очікувань споживачів, готовий надати унікальні можливості для їх задоволення та створити індивідуальний досвід споживача. Фахівці орієнтують зміни в ритейл-маркетингу, що спрямовані на реалізацію просторової концепції «третього простору», – простору поза домом і роботою, куди люди регулярно ходять. Магазин стає місцем освіти / навчання культури споживання, здорового способу життя, осмисленого вибору продуктів, екологічності, місцем для подій, маркетингових досліджень, створення спільного емоційного простору тощо.

Споживачі зараз мають більше можливостей, ніж будь-коли, і в сучасних економічних умовах вони готові скористатися цією свободою вибору – змінити магазин, який вони відвідували тривалий час, шукати кращі пропозиції. В основі вибору сьогодні лежать не тільки економічні мотиви й традиційні маркетингові впливи, сучасний споживач оцінює екологічні, соціальні та управлінські маркери ритейлу. Покупці хочуть підтримувати більш етичний бізнес із більш стійкими ланцюжками постачання, з достойними умовами роботи та патерналістським ставленням до працівників, більш технологічний бізнес, який дає змогу швидко й легко обирати й купувати в різних каналах, в будь-якому місці, у будь-який час, з будь-якого пристрою, зі зручною доставкою, оплатою та поверненням.

Сучасні тенденції розвитку ритейлу розширили можливості для ритейл-маркетингу, допомагаючи утримувати наявних і залучати нових

споживачів, гарантуючи їм позитивний досвід на усіх етапах взаємодії з брендом. Основні напрями зміни маркетингових інструментів пов'язані з переосмислення призначення ритейлу, зі зміною філософії його розвитку на взаємодію, з цифровізацією ритейлу, базами даних і штучним інтелектом, з появою нових поколінь споживачів, зі сталим розвитком, соціальною, етичною й екологічною відповідальністю ритейлу, з маркетингом персоналу, зі стратегіями багатоканальності, які використовують переваги цифрової та фізичної роздрібно торгівлі, з потребою глибокого розуміння споживачів, умов конкурування, місцевих ринків, компетенцій із налагодження партнерства та взаємодії з постачальниками.

## **2.2. Оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу**

Очевидно, що трансформація інструментів маркетингу – перманентний і складний процес, який враховує тренди і тенденції зовнішнього маркетингового середовища та напрями трансформації таких інструментів основними гравцями вітчизняного ритейлу. Для визначення готовності й можливості вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу проаналізуємо динаміку його розвитку в останні роки, особливо в час війни. Аналіз динаміки розвитку вітчизняного ритейлу є важливим аспектом досліджень аналітиків Асоціації ритейлерів України, Української ради торгових центрів, Kantar Україна, NielsenIQ Україна, Pro Consulting та інших консалтингових і маркетингових компаній, а також науковців, зокрема Я. Антонюкта І. Шиндировського [4], Т. Сак та Н. Грицюк [153], Л. Ковальської та А. Дмитрука [63], В. Павлової [115], І. Миколайчук та Ю. Силкіної [86] та інших.

Сучасний вітчизняний ритейл в Україні включає торгові мережі, спеціалізовані та універсальні заклади роздрібно торгівлі. До основних статистичних показників розвитку ритейлу належать: обсяг роздрібного

товарообороту; питома вага в роздрібному товарообороті продовольчих і непродовольчих товарів; індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівняльних цінах) до попереднього року; кількість об'єктів роздрібної торгівлі та інші. За методикою Держстату, «оборот роздрібної торгівлі – це узагальнений показник, який містить дані щодо роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців), основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля» [83]; «роздрібний товарооборот – це частина обороту підприємств за видом економічної діяльності, який складається з доходу від перепродажу переважно населенню нових або уживаних товарів (за готівку, банківські платіжні картки тощо) як у магазинах, так і поза магазинами, з урахуванням податку на додану вартість» [84]. «Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі або роздрібного товарообороту розраховується як співвідношення обсягу обороту роздрібної торгівлі або роздрібного товарообороту за звітний період звітного року до обсягу відповідного періоду попереднього року, перерахованого в порівняльних цінах з використанням індексу споживчих цін на товари» [84].

У нашій статті зазначено, що «через воєнний стан у країні з 2022 року публічний доступ до більшості офіційних статистичних даних обмежено або закрито зовсім. Тому для оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в цій роботі використано як інформацію Держстату, так і усіх релевантних джерел відкритих даних, які доступні в публічному просторі в час війни. За даними Державної служби статистики України (Додаток Д), у табл. 2.9 ми узагальнили інформацію про загальну динаміку індексу роздрібного товарообороту за 2017-2023 роки» [16].

Таблиця 2.9

Динаміка основних показників роздрібної торгівлі України за 2017–2023 рр.<sup>3)</sup>

Найменування товарної групи	Роки												Темп зміни показника 2023 р. до 2022 р.	
	2017 р., млн грн	2018 р., млн грн	2018/2017	2019 р., млн грн	2019/2018	2020 р., млн грн	2020 / 2019	2021 р., млн грн	2021 / 2010	2022 р., млн грн	2022/2021	2023 р., млн грн	Абсолютна зміна, млн грн	Відносна зміна, %
Оборот роздрібної торгівлі, млн. грн <sup>1)</sup>	816553,5	930629,0	113,9	1096692,0	117,8	1201624,0	109,6	1443832,9	120,2	1396268,8	96,7	1821931,2	425662,4	130,5
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі <sup>2)</sup> , %	106,5	106,2	-	110,3	-	107,6	-	110,7	-	78,6	-	115,4	-	-
Обсяг роздрібного товарообороту, млн грн <sup>1)</sup>	586330,1	668370,0	114	793479,0	118,7	868283,3	109,4	1044516,5	120,3	971141,6	93,0	1226748,4	255606,8	126,3
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту <sup>2)</sup> , %	106,0	105,8	-	111,4	-	107,2	-	110,9	-	75,5	-	111,7	-	-
Продовольчі товари	105,5	111,2	-	105,8	-	109,6	-	105,7	-	82,7	-	н/д	-	-
Непродовольчі товари	106,4	102,1	-	115,6	-	105,4		115	-	74,6	-	н/д	-	-

Примітки: <sup>1)</sup> Містить дані щодо роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців), основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля.

<sup>2)</sup> у порівняльних цінах до відповідного періоду попереднього року

<sup>3)</sup> без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором на основі [142; 106; 108]

Динаміка обороту роздрібної торгівлі та динаміка обсягу роздрібного товарообороту України до 2021 року демонстрували стабільне зростання. Оборот роздрібної торгівлі змінювався від мінімального показника 9,6 % у 2020 році до максимального 20,2 % у передвоєнний 2021 рік. Темпи зростання обсягу роздрібного товарообороту у 2018-2021 рр. до показників попереднього року становили: 2018 рік – 14 %; 2019 рік – 18,7 %; 2020 рік – 9,4 %; 2021 рік – 20,3 %. У 2022 році у зв'язку з війною оборот роздрібної торгівлі скоротився на 3,3 %. Якщо порівнювати індекс роздрібного товарообороту у 2023 р. з 2021 р. (до війни), то його загальні обсяги майже відновилися і становили 96,75 %. У продуктовому ритейлі відновлення відбулося повністю, і темп зростання обсягу роздрібного товарообороту становив 102,36 %. Серед причин падіння роздрібного товарообігу у 2022 році є «втрати ритейлерами об'єктів, зокрема тих, які розміщувалися на окупованій території та були розграбовані російськими військами. Незважаючи на це, ритейлери активно відновлювали роботу закритих магазинів після деокупації територій і намагалися відкривати нові. Якщо у квітні 2022 року були закриті 24 % продуктових магазинів, то у вересні 2022 року таких залишилося 7,4 %» [142].

Проведена у липні 2022 року оцінка Асоціації ритейлерів України та Української ради торгових центрів (УРТЦ) встановила, що «загальний обсяг прямих збитків ритейлу у 2022 році оцінювався у більш ніж 50,7 млрд грн. Це в середньому 30 400 грн на 1 м<sup>2</sup> площі ушкоджених торгових точок або 17,4 млн грн на один пошкоджений магазин. У структурі збитків 41 % припадає на ушкодження будівель, приміщень магазинів, інженерних мереж, оздоблення, 17 % – це збитки товарних залишків у магазинах, 14 % – втрати товару на складах. Ще 9 % становили збитки складських, виробничих, офісних будівель / приміщень та обладнання в них» [54]. Збитки включають як безпосередні матеріальні втрати від воєнних дій, так і втрати спричинені скороченням часу роботи магазинів у зв'язку з безпековими заходами та впровадженням комендантської години, перервами у роботі через оголошення повітряних



тривоги, змінами в структури продажів, подорожчанням логістичних послуг і розірваними ланцюгами постачання через окупацію чи знищення розподільчих центрів та іншими чинниками, які впливають на результативність роботи ритейлера. Надзвичайно негативний вплив чинить відмова деяких виробників в односторонньому порядку від довоєнних договорів, підвищення відпускних цін, попри рекомендацій законодавства щодо мінімальних націнок на соціально важливі продукти. Низка вітчизняних виробників, на жаль, майже зникла з полиць через їхнє розташування у центрі бойових дій або на окупованих територіях: ТМ «Чумак» (сьогодні власники відновили виробництво на потужностях в інших областях України); ТМ Sandora (у лютому 2023 році компанія «PepsiCo Україна» поновила свою роботу і випускає соки на базі своїх виробничих потужностей у Київській та Миколаївській областях); «Артемівська сіль» (через окупацію Бахмута) припинила виробництво. Спостерігаються перебої з постачанням, через проблеми з логістикою з територій під активним обстрілом: соки Одеського заводу дитячого харчування та Jaffa; тимчасові перебої з постачанням продукції PepsiCo (зупинка виробництва в Україні); зниження поставок свіжих овочів та фруктів з півдня України. Ринку вітчизняного ритейлу доводиться трансформуватися не тільки під впливом глобальних чинників, але й з урахуванням війни, шукати альтернативи звичним постачальникам, тримаючи водночас оптимальний для свого клієнта асортимент і ціну, змінювати логістику, адаптувати сервіси та технології [103].

Попри серйозні виклики, вітчизняний ритейл зберіг оборот роздрібною торгівлі й навіть демонструє позитивну динаміку за 2023 рік. Оборот роздрібною торгівлі України за 2023 р. становив 1821,931 млрд грн, що на 425,66 млрд грн, або на 30,49 %, більше ніж у 2022 році (1396,27 млрд грн). За даними, які наводить Forbes, «зростання роздрібного товарообігу в реальному вимірі (тобто після вирахування зміни цін) у 2023 році становило 15,4 %. Вужча оцінка роздрібного товарообігу (без урахування фізичних осіб-підприємців) нарахувала минулого року 1,2 трлн грн продажів.

Зростання товарообігу юросіб становило 26 % у номінальному вимірі й 11,7 % – у реальному» [141].

Якщо порівнювати індекс роздрібного товарообороту 2023 року з 2021 роком (до війни), то його обсяги майже відновилися (96,75 %), а в продуктовому ритейлі – повністю 102,36 %. За даними Департаменту стратегічного консалтингу компанії UTG, «індекс споживчих цін YoY (зміна за рік) 2021 року становив 10,0 %, 2022-го – 26,6 %, 2023-го – 3,8 %» [106]. Позитивну динаміку обороту роздрібної торгівлі експерти UTG пов'язують «зі зростанням індексу споживчих настроїв українців із 83,9 2022 року до 84,9 наприкінці 2023 року, що стало можливим внаслідок зміни ставлення українців до фундаментальних цінностей життя, що зумовило відмову від формування накопичень і реалізації концепції «тут і зараз». Також на зростання товарообігу впливають витрати на вимушені покупки (товари під час евакуації, сонячні панелі, генератори) та накопичення запасів харчів і гігієнічних товарів у випадку закриття магазинів або проблем із логістикою» [106].

Нове дослідження Української ради торгових центрів у 2024 році визначає суму прямих збитків у сфері роздрібної торгівлі упродовж 2022-2023 років внаслідок війни на території України у розмірі \$2,42 млрд. Стійкість вітчизняного ритейлу до кризової ситуації підтверджується тим, що, попри війну, роздрібні оператори не зупиняють розвиток своїх мереж: у 2023 році відбулося зростання кількості роздрібних торговельних точок на 12% зі збереженням динаміки у 2024 році (у 2022 році знизилась на 18 %); «частка товарообороту через онлайн-продажі за рік зросла з 14% до 15%» [188].

У табл. 2.10 розглянуто структуру роздрібного товарообороту підприємств у регіонах за даними 2021 року (2021 р. остання публікація таких даних Держстату). Порівняння з даними 2020 року (Додаток Е) засвідчило зростання частки покупок через інтернет та їх оплати за допомогою платіжних карток. Найбільша частка покупок через інтернет – за столичними покупцями (5,05%), які лідирують і в оплаті за покупки за допомогою платіжних карток (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Структура роздрібного товарообороту підприємств у регіонах у 2020-2021 році

Регіон	Обсяги роздрібного товарообороту підприємств										Роздрібний товарооборот продовольчих товарів,	
	Всього, млн грн		у % до підсумку	Через інтернет, млн.грн	Частка покупок через інтернет, %		За допомогою карток, млн грн	Частка покупок за допомогою карток, %		За договорами банківського кредиту, млн грн	млн грн	Частка, %
	2020 р.	2021 р.	2021	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2021	2020 р.	2021 р.	2021 р.	2021 р.	
Україна <sup>1)</sup>	868283,31	1044516,5	100	27884,35	2,10	2,67	413434,94	36,18	39,58	21547,29	449762,3	<b>43,1</b>
Вінницька	19460,25	24991,35	2,4	491,09	1,75	1,97	7988,05	28,26	31,96	421,49	9618,53	38,5
Волинська	14361,24	16570,12	1,6	405,37	1,40	2,45	5251,50	27,18	31,69	360,37	6434,85	38,8
Дніпропетровська	87986,97	102431,58	9,8	1670,60	1,12	1,63	40240,18	38,46	39,28	2833,41	51193,44	50,0
Донецька	24513,31	28819,14	2,8	533,47	1,37	1,85	10673,65	33,72	37,04	1023,90	13191,54	45,8
Житомирська	17980,42	22162,03	2,1	462,03	1,64	2,08	7529,28	29,96	33,97	586,23	8926,14	40,3
Закарпатська	14006,11	19234,55	1,8	311,13	1,36	1,62	5264,93	21,95	27,37	265,96	6465,06	33,6
Запорізька	37242,73	44126,23	4,2	689,26	0,99	1,56	16908,59	35,88	38,32	1291,96	21520,47	48,8
Івано-Франківська	17054,92	20748,10	2	405,93	1,75	1,96	6852,54	26,83	33,03	453,67	7676,78	37,0
Київська	76812,57	95103,62	9,1	1411,48	1,40	1,48	39512,02	36,96	41,55	1172,85	44219,90	46,5
Кіровоградська	15443,60	18615,22	1,8	210,08	1,09	1,13	6387,84	32,17	34,32	460,01	9043,78	48,6
Луганська	6132,26	7302,65	0,7	126,74	1,16	1,74	2754,28	35,29	37,72	253,58	4221,79	57,8
Львівська	53113,84	67023,42	6,4	1559,63	1,95	2,33	23697,02	31,16	35,36	1055,90	26676,90	39,8
Миколаївська	18489,24	22536,86	2,2	491,05	1,85	2,18	8218,25	34,14	36,47	762,66	9606,30	42,6
Одеська	66979,44	80329,33	7,7	2318,45	1,58	2,89	30182,46	33,41	37,57	1544,41	35578,57	44,3
Полтавська	25557,11	31166,60	3	652,11	1,56	2,09	11010,96	34,67	35,33	846,45	12646,63	40,6
Рівненська	13280,41	16883,08	1,6	354,73	1,78	2,10	5579,20	29,50	33,05	318,40	6329,91	37,5
Сумська	14076,15	16870,41	1,6	322,83	1,54	1,91	6148,55	33,45	36,45	431,56	6537,58	38,8
Тернопільська	9633,55	12975,87	1,2	294,86	1,94	2,27	4170,68	26,85	32,14	179,95	4575,26	35,3
Харківська	61838,10	67946,60	6,5	1349,95	1,20	1,99	28352,92	39,40	41,73	1673,03	28819,35	42,4
Херсонська	17703,28	20658,09	2	287,67	1,13	1,39	6672,62	28,13	32,30	578,43	8022,77	38,8
Хмельницька	15908,80	19481,58	1,9	411,00	1,54	2,11	5355,46	23,65	27,49	428,27	5592,56	28,7
Черкаська	16382,90	21066,04	2	439,15	1,75	2,08	7418,62	32,52	35,22	534,63	7810,92	37,1
Чернівецька	8469,73	10908,01	1	261,08	1,70	2,39	3097,80	23,62	28,40	155,21	3114,10	28,5
Чернігівська	14505,46	17190,26	1,7	340,45	1,37	1,98	6811,29	35,28	39,62	325,11	9472,86	55,1
м. Київ	201350,92	239375,76	22,9	12084,22	4,30	5,05	117356,24	44,62	49,03	3589,84	102466,3	42,8

Примітки: <sup>1)</sup> Без урахування роздрібного товарообороту фізичних осіб-підприємців, а також тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором на основі [137; 138]

У табл. 2.11 представлено результати економічної діяльності окремих вітчизняних ритейлерів у 2020-2023 роках за основними економічними показниками за даними Опендатаботу [132].

Таблиця 2.11

**Основні економічні показники вітчизняних ритейлерів  
у 2020-2023 рр., (млн грн)**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання 2023/2022 рр., %
<b>ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	123864	148745	148332	181089	122,08
чистий прибуток	5768	8328	2527	- 434	Збиток
кількість працівників	60 000	60782	48872	44094	90,22
<b>ТОВ «СІЛЬПО ФУД»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	64402	72784	69990	84727	121,06
чистий прибуток	-3114	-1846	-7631	-1850	Збиток
кількість працівників	н/д	42175	36496	29888	81,89
<b>ТОВ «ФОРА»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	16375	18920	19593	29493	150,53
чистий прибуток	-39	20	9	55	611,11
кількість працівників	н/д	9815	9450	8872	93,88
<b>ТОВ «ВЕСТ ПЕТРОЛ МАРКЕТ»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	21544	28999	33695	27690	82,18
чистий прибуток	65	3	560	265	47,32
кількість працівників	н/д	6182	5617	5614	99,95
<b>ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	16170	19795	16579	27632	166,67
чистий прибуток	80	23	2	40	у 20 разів
кількість працівників	н/д	3223	3141	3200	101,88
<b>ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	21464	25944	20152	25500	126,54
чистий прибуток	-1952	1001	-658	- 381	Збиток
кількість працівників	н/д	3482	3383	3400	100,50
<b>ТОВ «РОЗЕТКА.УА»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	18020	21172	18388	25463	138,48
чистий прибуток	110	33	119	2	1,68
кількість працівників	0	417	923	800	86,67
<b>ТОВ «РУШ»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	13445	16990	15689	21000	133,85
чистий прибуток	540	834	973	2201	226,21
кількість працівників	н/д	13201	12688	12336	97,23
<b>ТОВ «ОМЕГА»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	12964	13776	14578	17514	120,14
чистий прибуток	115	219	118	199	168,64
кількість працівників	н/д	7430	7197	6302	87,56
<b>ТОВ «ФУКОМ»</b>					
чистий дохід від реалізації продукції	12169	12679	13526	17156	126,84
чистий прибуток	63	88	220	310	140,91
кількість працівників	0	5885	4759	4868	102,29

Джерело: складено автором на основі [65; 66; 132]

За даними аналізу (табл. 2.11) Forbes визначено, що обсяг обороту всіх найбільших ритейлерів у 2023 році зріс порівняно з попереднім періодом: обсяг

обороту ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 22,2 %; обсяг обороту Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора» і ТОВ «Траш») збільшився на 28,2 %; обсяг обороту ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» зріс на 26,8 %; обсяг обороту ТОВ «Омега» – на 20,6 %» [141].

Табл. 2.11 засвідчує беззаперечне лідерство за обсягом доходів протягом багатьох років ТОВ «АТБ-Маркет», але прибуток у 2022 році суттєво знизився до 2527, 0 млн грн (майже на 6000 млн грн), а у 2023 році ритейлер отримав збиток. Збиткова діяльність за результатами роботи у 2023 році виявлено у ТОВ «Сільпо-Фуд» і ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», хоча обсяги збитків зменшились, як порівняти з попереднім 2022 р. Багато ритейлерів втрачають прибуток через окупацію територій, на яких розміщені магазини. Воєнні дії спричинили втрату складів і магазинів з товаром, що також негативно позначилося на результатах роботи національних ритейлерів.

За результатами опитування українських ритейлерів щодо динаміки їхнього розвитку після початку війни, яке проводила Асоціація ритейлерів України, було встановлено, що за 17 місяців війни закритими залишалося менш як 1 % торгових об'єктів (з 17 040 торгових об'єктів функціонувало 16 964), тоді як у березні 2022 року не працювало майже 29 % торговельних закладів (подано дані ритейлерів, які є членами RAU) [186]. Асоціація ритейлерів України простежила динаміку розвитку ритейлу в Україні під назвою «Географія ритейлу» [36] в межах ювілейного саміту Асоціації ритейлерів України станом на кінець жовтня 2023 року. Через 20 місяців після початку війни було проаналізовано та презентовано такі показники: кількість активних об'єктів ритейлу становили 17 692 магазинів, які працюють, або 101,9 %, як порівняти з довоєнним рівнем; за січень-жовтень 2023 р. було відкрито 1975 об'єктів. Найбільша кількість ритейлерів за цей період була зосереджена в Києві та області, Львівській та Дніпропетровській областях.

У табл. 2.12 подано інформацію щодо динаміки кількості закритих об'єктів ритейлу й тих, які ще працюють, за видами, за 20 місяців війни [36].

Таблиця 2.12

**Динаміка діючих та закритих об'єктів за видами ритейлу за 20 місяців війни**

Вид ритейлу	Кількість об'єктів ритейлу до війни	Кількість діючих об'єктів ритейлу		Кількість закритих об'єктів ритейлу на кінець липня 2023 р.	Кількість нових магазинів кінець жовтня 2023 р.	Працюючі магазини від довоєнного рівня, %	
		На кінець липня 2023 р.	На кінець жовтня 2023 р.			Станом на кінець липня 2023 р.	Станом на кінець жовтня 2023 р.
Продуктовий ритейл (Food)	5270	5191	5280	79	300	98,0	100,2
Непродуктовий ритейл (Non-food)	3203	3372	3715	-	698	105,0	110,0
Торгівля фармацевтичними товарами (Pharma)	3796	4201	4422	-	557	110,0	116,0
Торгівля годинниками та ювелірними виробами (Jewelry)	1313	983	956	330	38	75,0	73,0
Торгівля одягом, взуттям і аксесуарами (Fashion)	695	610	668	85	176	88,0	91
Торгівля побутовою технікою та електронікою (Electronics)	1071	965	954	106	123	90,0	88
Торгівля паливом та мастильними матеріалами (Car refueling)	1512	1452	1476	60	27	96,0	94
Торгівля будівельними матеріалами (Building materials)	130	143	164	-	49	110,0	114
Всього	16990	16964	17692	680	1975	99,0	101,9

*Джерело: складено автором на основі [36]*

До продуктового ритейлу входить 5280 магазинів (як порівняти з довоєнним показником 100,2 %), зокрема 300 відкритих магазинів за 10 місяців 2023 року (рис. 2.4, Додаток Ж) [36]. Загальний оборот Food Retail становив у 2022 році 652 197,1 млрд грн, за 10 місяців 2023 року – 408 088,8 млрд грн. Частка компаній продуктового ритейлу становить 63 % обороту всіх членів Асоціації ритейлерів України. У загальнонаціональному масштабі частка продуктового ритейлу від загального обороту ритейлу становить 29,84 %, хоча в деяких регіонах цей показник вищий від загальноукраїнського: у Вінницькій області – (32,79 %), Волинській – (30,89 %), Київській – (38,59 %), Кіровоградській – (50,47 %), Львівській – (31,28 %), Одеській – (37,58 %), Херсонській – (41,79 %). Наприклад, у

Чернівецькій області організований продуктовий ритейл становить всього 7,82 % в силу значного розвитку незалежних магазинів і локального ритейлу, який не є членом Асоціації ритейлерів України. У Черкаській області розміщено 508 торговельних закладів із цього рейтингу, з них продуктових – 125 (24,61 %). «Найбільша концентрація продовольчого ритейлу спостерігається в Києві та області – 1651 торгова точка, що втричі перевищує щільність покриття ще двох регіонів з максимальною кількістю магазинів. На другому місці за кількістю магазинів – Львівська область (558), а на третьому – Дніпропетровська (506). У п'ятірку також входять Одеська й Кіровоградська області. Найменше продуктивний ритейл представлений у прифронтових регіонах Донецької (10) та Херсонської областей (28)» [36].

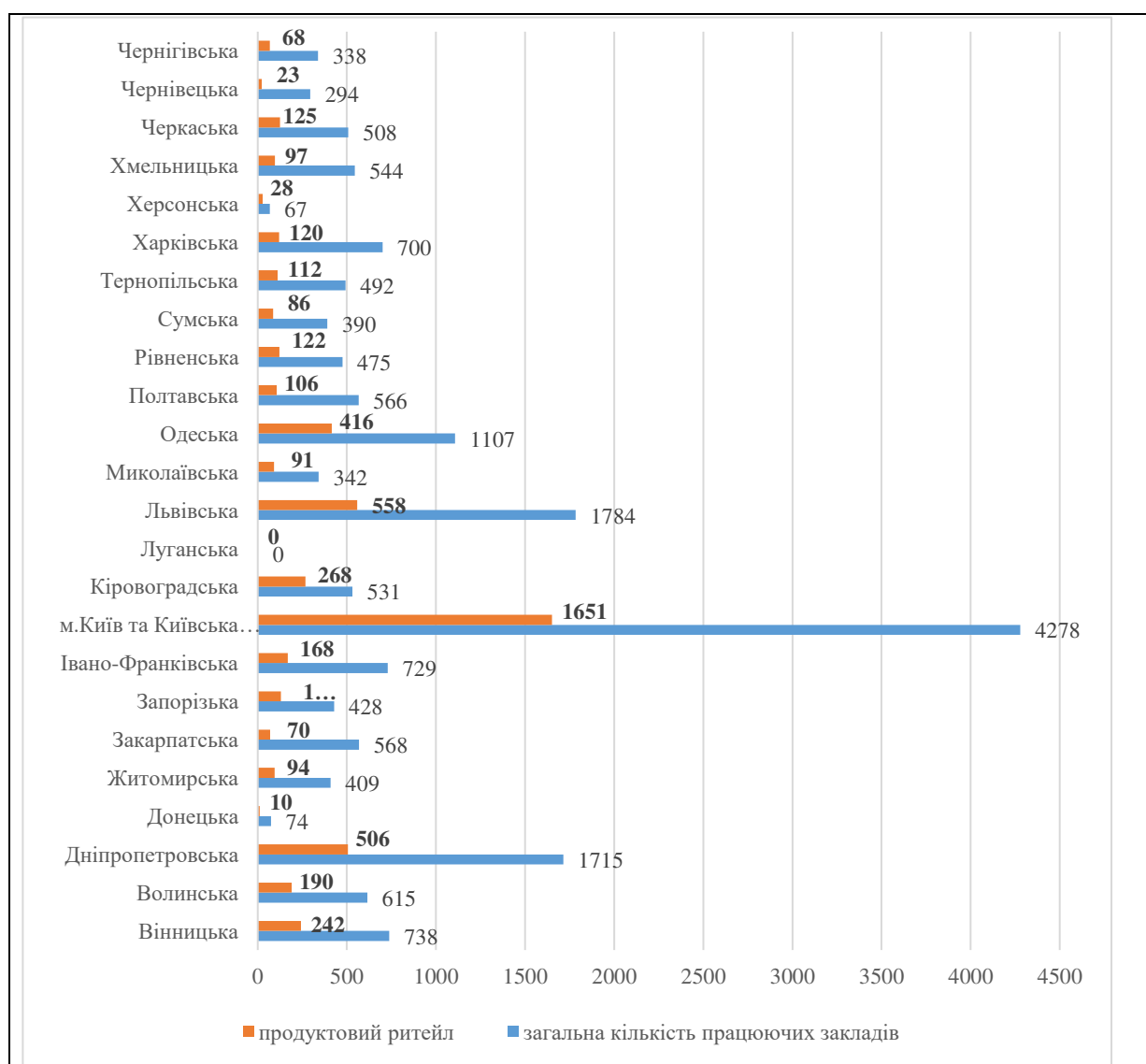


Рис. 2.4. Географія вітчизняного ритейлу за даними Асоціації ритейлерів України станом на жовтень 2023 року  
Джерело: складено автором на основі [36]

У лютому 2023 року Асоціація ритейлерів України презентувала масштабне дослідження ринку вітчизняного ритейлу під час війни [162]. У табл. 2.13 ми узагальнили дані про кількість ритейлерів України та їхнє географічне розташування (у регіонах) до та в час війни (станом на 01.02.2023 за даними дослідження).

Таблиця 2.13

**Географічне розташування основних продуктових ритейлерів України до війни / під час війни станом на 01.02.2023**

Області України	Назва ритейлу					
	«АТБ-МАРКЕТ»	«СІЛЬПО ФУД»	«ФОРА»	«ТАВРІЯ В»	«М'ЯСОМАРКЕТ»	«ЕКОНОМ»
<b>Схід України</b>						
Харківська	87/71	14/11	0	2/2	3/1	0
Луганська	13/0	3/0	0	0	1/0	0
Донецька	57/0	9/0	0	0	3/3	0
<b>Південь України</b>						
Миколаївська	40/37	4/4	0	9/8	6/8	0
Одеська	70/71	30/32	0	102/107	0	13/17
Херсонська	38/6	3/2	0	1/1	13/5	0
Запорізька	91/58	25/15	0	0	4/0	79/40
<b>Північ України</b>						
Житомирська	27/27	6/6	7/9	0	1/5	4/4
Чернігівська	34/30	7/7	12/12	0	3/3	0
Київська та Київ	256/253	124/122	254/256	1/1	17/28	15/15
Сумська	34/34	2/2	2/2	0	21/28	0
<b>Центр України</b>						
Вінницька	31/31	9/9	3/3	0	8/9	0
Черкаська	36/39	5/5	1/1	0	4/11	1/1
Кіровоградська	26/26	2/2	0	0	26/37	0
Полтавська	47/47	1/6	1/1	0	2/9	4/5
Дніпропетровська	205/211	20/20	0	1/1	6/9	0
<b>Захід України</b>						
Закарпатська	17/19	4/5	0	0	14/21	0
Львівська	71/81	23/25	0	0	11/12	0
Івано-франківська	32/32	4/4	0	0	2/2	0
Волинська	17/18	5/5	0	0	9/9	0
Рівненська	21/21	4/5	0	0	5/9	0
Чернівецька	7/9	2/2	0	0	0	0
Хмельницька	24/25	9/9	1/1	5/6	2/6	0
Тернопільська	20/21	5/5	0	0	6/7	0
<b>Всього</b>	<b>1320/1167</b>	<b>329/303</b>	<b>281/285</b>	<b>121/ 126</b>	<b>180 /239</b>	<b>103/65</b>

*Джерело: складено автором*

На сході України, де тривають активні бойові дії, війна спричинила руйнування або припинення роботи більшості мереж. Наприклад, у Луганській області, яка колись була майже повністю окупована, мережа магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» втратила 13 торгових точок, а в Донецькій області – 57. Також у цих двох областях України мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» втрачено



12 супермаркетів. Лише ритейл «М'ясомаркет» і далі працює в Донецькій області, де діє три магазини, але компанія втратила чимало торгових точок на окупованих або деокупованих територіях: деякі були знищені фізично, а інші все ще перебувають під окупацією. Проте стратегія розвитку ритейлерів є незмінною – забезпечення продовольчої безпеки в країні.

Щодо південних областей, то найбільше постраждав ритейл Херсонської та Запорізької областей. У цих двох регіонах мережа ТОВ «АТБ-Маркет» втратила 65 магазинів, ТОВ «Сільпо-Фуд» – 11 супермаркетів, ритейл «М'ясомаркет» – 12. Найбільш складною ситуація виявилась у мережі маркетів «Економ», яка втратила 39 торгових точок із 40 у Запорізькій області, і сьогодні 39 магазинів цієї мережі сконцентровано в самому обласному центрі. У Миколаївській та Одеській області, незважаючи на постійні ворожі обстріли, ситуація в роздрібній торгівлі покращується. Так, мережа «ТАВРІЯ В» в Одеській області за 2023 р. розширила роздрібну мережу до 107 магазинів. Крім того, кількість магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» та «М'ясомаркет» у цих регіонах також зросла. Такий розвиток ритейлу на півдні України компанії «ТАВРІЯ В», яка представлена мережею роздрібних підприємств («ТАВРІЯ В», «Космос», «Пюре», «Блиск&Відро») експерти насамперед пов'язують з логістикою доставки товарів, оскільки основні розподільчі центри розташовані в Одеській області.

Аналіз основних продуктових ритейлів показує найбільшу кількість роздрібних магазинів у столичному регіоні, де сконцентровано 253 торговельних підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» та 122 ТОВ «Сільпо-Фуд». Мережа «ТОВ «ФОРА»» вже розширила свою присутність в столиці з 122 магазинів до 131, а в Київській області – з 254 до 256. Активний розвиток демонструє мережа «М'ясомаркет», кількість магазинів якої збільшилася в 1,5 раза. Крім того, у столиці функціонують магазин «Космос» (від компанії «ТАВРІЯ В») та 15 магазинів мережі «Економ».

Аналіз продемонстрував, що в Чернігівській та Сумській областях, які також були в зоні активних бойових дій, суттєвих змін у кількості торговельних підприємств не відбулося, лише кількість магазинів ТОВ

«АТБ-Маркет» зменшилася на чотири. У Сумській та Житомирській областях активно зростала кількість локацій ритейлу «М'ясомаркет». У Житомирській області побільшало на два магазини мережі «ФОРА».

Позитивні зміни виявлено в розвитку продуктового ритейлу в Дніпропетровській області, де спостерігається найбільша кількість магазинів продуктового ритейлу ТОВ «АТБ-Маркет» після столиці. За час війни мережа ТОВ «АТБ-Маркет» в Дніпропетровській області зросла на шість магазинів, у Черкаській – на 3 магазини, що відповідає стратегії розвитку компанії ТОВ «АТБ-Маркет», яка передбачає активний розвиток власної мережі в центральних і західних регіонах України.

У деяких регіонах України залишаються проблеми зумовлені окупацією, відновленням після окупації, руйнуванням торговельної інфраструктури. На рис. 2.5 наведено позитивну динамку відновлення ритейлерів – до жовтня 2023 року кількість об'єктів продуктового ритейлу перевищила довоєнні показники на 0,2% [36]. Така динаміка «свідчить про наявність можливостей у вітчизняного ритейлу й далі трансформувати інструменти маркетингу й ефективно їх використовувати» [16].

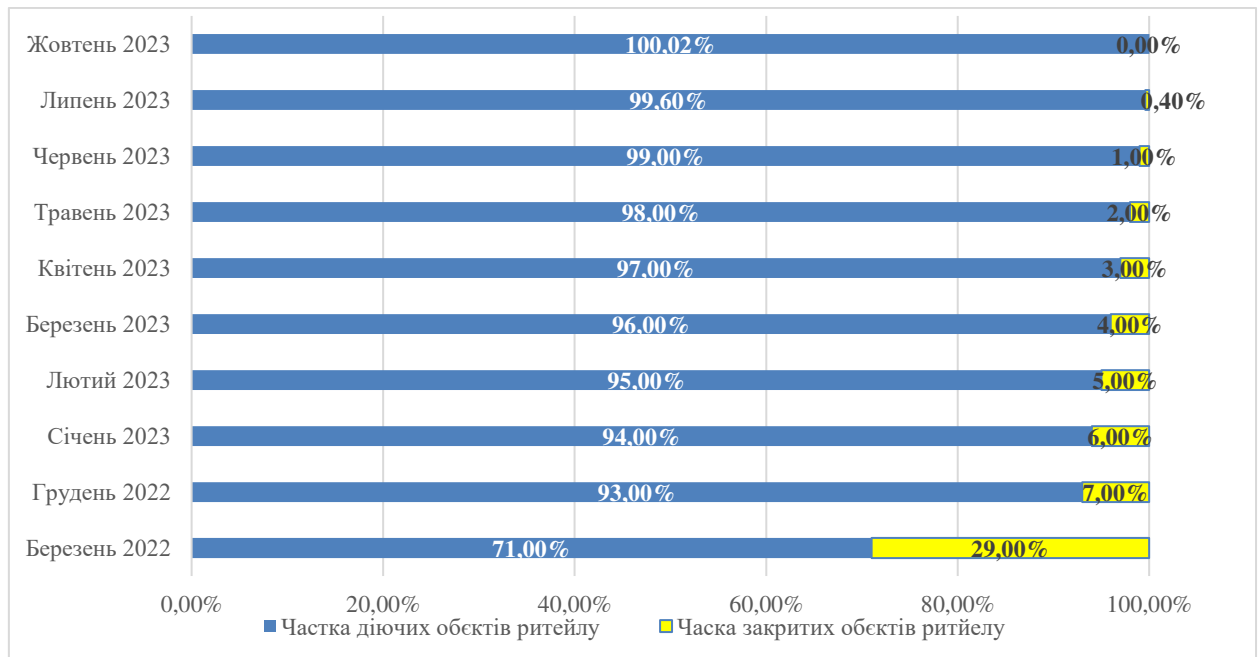


Рис. 2.5. Динаміка частки закритих і діючих об'єктів продуктового ритейлу, з березня 2022 року до жовтня 2023 року (включно)

Джерело: складено автором на основі [36; 128]

У західних областях країни конкуренція на ринку роздрібної торгівлі особливо жорстка через численних місцевих учасників ринку. Навіть національним мережам доводиться докладати значні зусилля для залучення покупців у цих регіонах. Ритейл ТОВ «АТБ-Маркет» досяг значних успіхів у проникненні в західні регіони України, відкриваючи нові роздрібні підприємства практично скрізь, за винятком Рівненської та Івано-Франківської областей. Найбільшу кількість нових локацій відкрили у Львівському регіоні – 10 магазинів. Також тут з'явилися два нові ТОВ «Сільпо-Фуд» та один «М'ясомаркет».

Опитування вітчизняних підприємців від Національного банку засвідчило, що «індекс очікувань ділової активності (ІОДА) у березні 2024 року зріс із 47,5 у лютому до 52,0, перевищивши нейтральний рівень (50 пунктів). Підприємства торгівлі залишаються найоптимістичнішими серед інших секторів: другий місяць поспіль вони позитивно оцінили результати своєї діяльності завдяки нарощенню морських і залізничних перевезень, сповільненню інфляції та сталому споживчому попиту (секторальний індекс зріс з 50,1 в лютому до 55,1 в березні). Торговельні компанії були налаштовані на подальше збільшення обсягів товарообороту та обсягів закупівлі товарів для продажу, а також посилили позитивні оцінки щодо збільшення запасів / залишків товарів для продажу. Респонденти прогнозували зростання вартості товарів, закуплених для продажу, та зберегли оцінки щодо зменшення торговельної маржі» [26].

Попри війну, ринок FMCG не припиняє бути цікавим для гравців та інвесторів. Виробники інвестують у розширення виробництва та експорту, ритейл намагається повернутися на деокуповані території. Трійка інвестиційно привабливих секторів України наразі така: «переробна промисловість, FMCG і торгівля (продуктовий, мода, електроніка), логістика» [199]. Ритейлери сьогодні реалізують стратегію експансії через розширення мережі на захід України (на Волинську, Рівненську, Тернопільську, Львівську, Івано-Франківську, Хмельницьку, Чернівецьку, Закарпатську області у першому півріччі

2022 року припало 35,5 % відкриття бізнесу [199]), проте розглядають також Київ і центральні регіони країни: «у відповідь на виклики воєнного часу та зважаючи на хорошу забезпеченість торговельними площами у великих містах України, очікується, що малі та середні формати в безпечних регіональних центрах запропонують більш вигідні можливості для розвитку й будуть більш ефективними з погляду заповнюваності» [183]. Проте масових інвестицій в умовах війни в Україні не очікується: «Україна сьогодні цікава інвесторам, які працюють з так званими distressed assets. Ідеться про інвесторів, що готові скуповувати дуже дешево навіть надзвичайно ризикові активи в очікуванні, що якщо щось з того «вистрелить», то вони матимуть прибуток, навіть якщо більшість таких вкладень згорить... Паралельно поживається придбання іноземних активів українськими інвесторами. У KPMG в Україні зазначають, що у 2022 році було укладено п'ять подібних угод, а у 2023 році – шість. Це помітне зростання у порівнянні з однією угодою на рік, зафіксованою у 2020-2021 роках. Найзначніша угода стосувалася придбання компанією «Епіцентр К» частки в польському операторі спортивних магазинів Intersport Polska S.A. за \$11 млн» [195].

Вітчизняні ритейлери активно інвестують у сучасні маркетингові інструменти, зокрема:

- у розвиток каналів онлайн-продажу (інтернет-магазини, маркетплейси, застосунки, віртуальні полиці), омніканальність, що актуально через вимушені закриття, руйнування чи окупацію магазинів, переміщення покупців в інші, відносно безпечні регіони. Сьогодні традиційні фізичні ритейлери активно інвестують в онлайн-торгівлю: EVA, Varus, АТБ, Comfy, Fozzy Group (запустила свій п'ятий e-com-проект – новий маркетплейс MauDau);
- у розвиток власної доставки в різних форматах і на різні відстані, у quick commerce (швидку комерцію). Традиційні сервіси доставки почали відкривати даркстори (супермаркети закритого типу, до яких мають доступ лише кур'єри сервісів доставки), які потребують менше інвестицій, але приносять більші прибутки бізнесу. За даними компанії

- CBR, «після початку великої війни кількість українців, що користуються доставкою, зростає втричі» [124]. У 2024 році мережа VARUS оголосила про завершення партнерства з сервісом доставки Zakaz.ua у зв'язку з масштабуванням власного сервісу VARUS.UA та з реалізацією стратегії розвитку з надання своїм клієнтам більш зручного сервісу;
- у роздрібні медіамережі (RM-бізнес) – реклама онлайн-товарів, яка розміщується безпосередньо на вебсайтах і застосунках e-commerce гравців), які розширюють можливості ритейлерів здійснювати високотаргетований маркетинг й отримувати додаткові доходи. За даними Statista, «у 2022 році витрати на цифрову роздрібну медіарекламу в усьому світі оцінювалися в \$114,4 млрд, прогнозується, що до 2028 року вартість зросте до понад \$176 млрд. У 2022 році продажі реклами Amazon у всьому світі склали \$37,7 млрд» [285]. У дослідженні McKinsey відзначено, що: «18 із 30 найбільших європейських ритейлерів уже запустили або почали розвивати RM-бізнес: Carrefour уклав партнерські відносини з Publicis і Citrus Ads, щоб монетизувати спільні можливості та надати платформу RM для невеликих ритейлерів (RM як послуга); Ahold Delhaize має намір придбати частку в рекламно-технологічній платформі Adhese; Tesco та Sainsbury's оголосили про угоди з телевізійними мережами щодо використання їхніх даних для індивідуальної телереклами» [453];
  - у технології генеративного штучного інтелекту (GenAI), за допомогою яких ритейлери зможуть надавати персоналізований креативний контент і релевантні цифрові маркетингові повідомлення, стимулювати конверсію, покращувати взаємодії з клієнтами (розмовні чатботи та віртуальні помічники). Мережа Varus вклалася в GenAI для генерації описів товарних позицій усіх категорій, створення зображень для сторінок, генерації SEO-статей; Metro Україна інвестувала в AI для частини процесу приймання імпорту; «Fozzy утримує R&D-центр штучного інтелекту й інновацій «Лабораторія Zi», яка вже підготувала систему аналізу відгуків у соцмережах (message tagger) та розумну

екосистему з розпізнавання продуктів у ресторанному бізнесі (Kissa AI)» [209]; NOVUS інвестує в проєкт із впровадження AI в системи ціноутворення, процеси прогнозування продажів та управління замовленнями товарів; в COMFY віддача від інвестицій у штучний інтелект вимірюється так: у 2023 році завдяки використанню скорінгових моделей та ШІ компанія отримала на 20 % більше конверсій, ніж попереднього року. Інвестиції в штучний інтелект можуть бути досить поміркованими (Microsoft Copilot), однак віддача їхня досить висока. За дослідженням Honeywell, «майже шість із 10 роздрібних торговців планують запровадити штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML) і комп'ютерне бачення (CV) протягом наступного року, щоб покращити процес покупок у магазинах та онлайн, забезпечити персоналізований досвід, оптимізувати роботу, покращувати управління запасами та запобігати шахрайству» [334].

- у розробку нових форматів магазинів, еволюцію, дизайн та екосистему фізичних магазинів для розширення способів взаємодії з партнерами;
- у розробку нових підходів до взаємодії з новим поколінням покупців – зумерами та альфами;
- у способи підтримки ланцюгів постачання для уникнення будь-яких потрясінь. Група BT Invest, яка володіє торговельною мережею Novus, ТРЦ Retroville і будівельною компанією Stolitsa Group, у 2024 році спрямовує інвестиції у відкриття в Україні єдиного логістичного центру Novus Logistics Center. Новий центр буде оснащений надсучасним обладнанням й інженерними системами. Однією з можливих майбутніх інвестицій може бути центр виробництва продуктів харчування, що забезпечує мережу магазинів Novus;
- у розробку методів запобігання шахрайству, які враховують необхідність безперешкодної подорожі клієнта і легкої взаємодії з процесом онлайн-покупок [139].

Ритейл сьогодні стикається зі значною кількістю викликів, спричинених війною, зокрема є гостра проблема дефіциту кадрів, особливо

чоловіків. Протягом 2023 р. кількість претендентів на роботу в ритейлі невининно зменшувалась: від 4,9 претендента на 1 вакансію до 2,1 (рис. 2.6) [50; 168]. Можна констатувати, що оновлення персоналу в ритейлі відбувалося синхронно з трендами, які були притаманні загалом ринку праці країни у 2022-2023 роках.

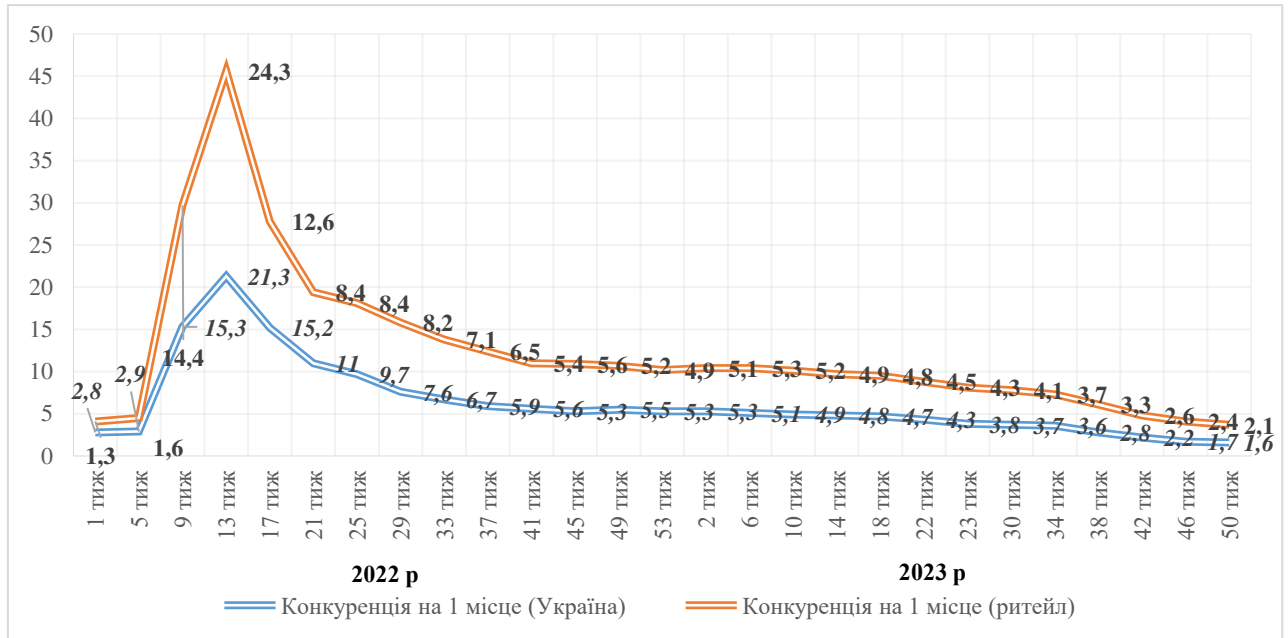


Рис. 2.6. Кількість претендентів на одну вакансію в ритейлі 2022-2023 рр.

*Джерело: складено автором на основі [168]*

Графік на рис. 2.6 засвідчує, що в березні 2022 року спостерігалось стрімке зростання кількості вакансій на вітчизняному ринку праці, зокрема й у ритейлі, що обумовив початок повномасштабної війни, та активною міграцією населення в країні й за її межі. Поступово ринок праці стабілізувався, а кількість претендентів на одне місце зменшилась до 1,6 особи на одне вакантне місце. Але варто зауважити, що в ритейлі, як і в інших галузях економіки України, спостерігається плинність кадрів (через мобілізацію чоловіків), тому ритейлери постійно в пошуку нових працівників для відновлення свого кадрового потенціалу. Дослідження Work.ua показують, що кількість вакансій у категорії «Роздрібна торгівля» зростає майже щомісяця: у серпні 2023 року зростання вакансій на 9 % більше, ніж у липні, а у вересні – на 11 % [92].

Про відновлення галузі роздрібної торгівлі та готовність вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу свідчить також індекс самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index (RWBI), який розраховує Українська рада торговельних центрів [57]. На рис. 2.7 представлено графік індексу самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index) за час повномасштабної війни.

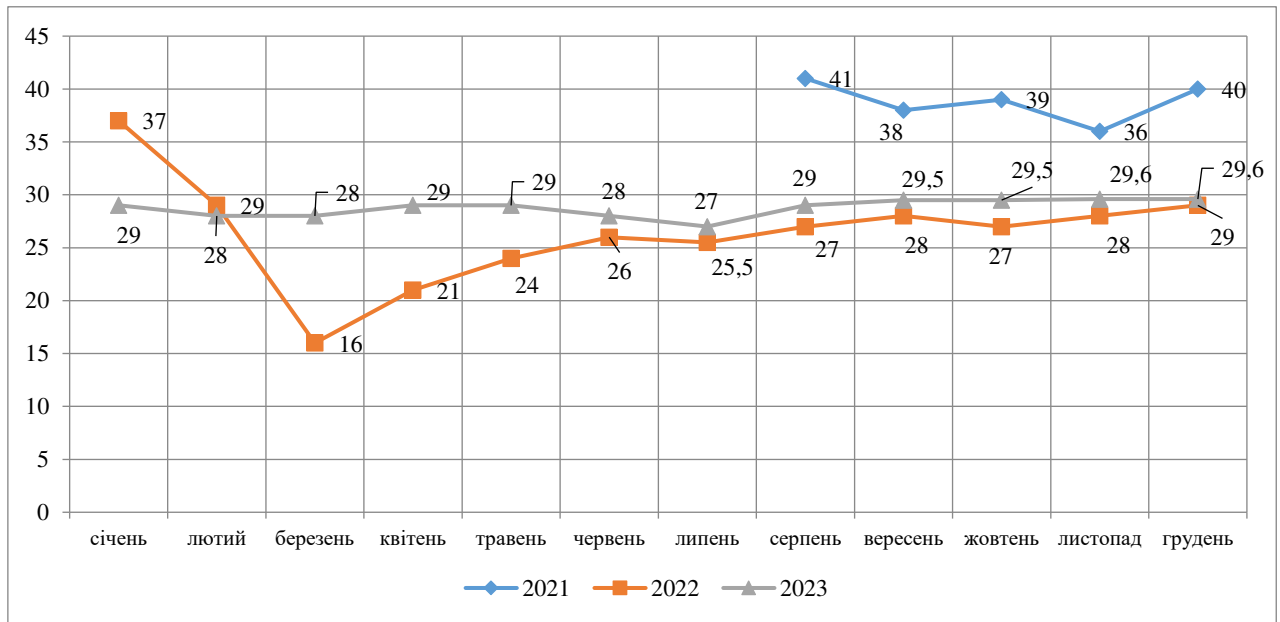


Рис. 2.7.Індекс самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index)

*Джерело: складено автором на основі [58]*

Рівень RWBI в Україні максимально зростав до 41 влітку 2021 року (перед війною), тоді як мінімальний рівень (16) було зафіксовано на початку війни, у березні 2022 року. «Одним із факторів, що впливають на показник RWBI, є частка робочого часу торгових локацій під час повітряних тривог. З листопада 2023 року цей показник неухильно зростав. Як порівняти з груднем 2023 року, частка робочого часу, що припадає на повітряні тривоги, збільшилась на 0,2 %, а в порівнянні з січнем 2023-го – на 6,5 %. Але головним фактором зниження RWBI в січні 2024 року були масовані обстріли великих міст, у яких зосереджена велика кількість ритейлерів» [58]. У лютому 2024 року індекс самопочуття ритейлу відновився після січневого зниження (27 пт) і підвищився до 29,1 пункта [56]. Головною причиною цього є використання споживачами шопінгу, подорожей, розваг і відвідування



ресторанів як засобів протидії стресу та негативним новинам [106]. За цим індексом вітчизняний ритейл ще не вийшов на довоєнний рівень функціонування, він далекий від ідеального показника 100, однак можна говорити, що самопочуття ритейлу стабілізувалося, покупці не відмовляються від відвідування торговельних закладів, і для їх подальшого залучення вітчизняний ритейл повинен трансформувати інструменти маркетингу.

Маркетингова активність учасників вітчизняного ринку ритейлу ніколи кардинально не знижувалася, однак сьогодні змінюються канали комунікацій та взаємодії зі споживачами. RAU та маркетингової агенції Promodo реалізували спільний проєкт, метою якого було дослідження змін комунікацій в ритейлі (в онлайн-каналах SEO, PPC, e-mail, SMM), змін попиту за категоріями товарів і регіонами країни, напрямів трансформації логістики, маркетингових стратегій гравців ритейл-ринку. Аналізуючи діяльність ритейлерів за 2021–2022 рр., «аналітики виділили дві основні категорії товарів, які мають найбільше значення для споживачів у теперішніх умовах: техніка й електроніка та харчові продукти» [80]. Розглянемо висновки експертів щодо продуктового ритейлу.

- «Зміни у співвідношенні органічного пошуку та рекламних кампаній Google Ads, на користь першого (Додаток К).
- Трафік від переходів за каналами Direct, Referral та Retention зменшився вдвічі, як порівняти з довоєнними показниками (Додаток К).
- Найбільш конверсійним каналом у 2022 була реклама в Google Ads.
- Значно зросла частка трафіку з Львівської, Вінницької та Полтавської областей, натомість значно зменшилася частка користувачів із Запорізької, Харківської, Донецької та Одеської областей (Додаток К).
- Збереглася тенденція до зростання витрат на маркетинг: у гривнях бюджети на просування перебувають на рівні попереднього року, а у багатьох гравців бюджети навіть зросли: у доларовому еквіваленті 30-35 % витрат 2021 року.
- Маркетингові стратегії та маркетингове планування орієнтується на

місяць, тиждень. У 2023-му відновився довгостроковий горизонт планування, але з гнучким механізмом коригування залежно від ситуації в країні.

- Експансія розподільчих складів на захід України та оптимізація логістики.
- Суть конкуренції змінилися від конкуренції за кількістю та представленістю брендів на конкуренцію за асортиментом найнеобхідніших товарів та їх наявностію.
- Розподіл бюджетів між основними каналами майже не змінився: 90 % бюджетів йдуть на SEO просування та PPC. Великі ритейл-бренди звертають увагу на класичні PR-активності в соціальних мережах та розвивають спілкування з аудиторією свого бренду (Додаток Л).
- Головний фокус у перформанс-інструментах – на ефективність кампаній.
- Орієнтація на максимальну ефективність інвестиції в рекламу. Змінилася стратегія опрацювання регіонів (як в органічному, так і в платному просуванні). Бюджети спрямовують не тільки на топові регіони (як було раніше), а й також на обласні центри та західний напрямок.
- Найголовнішим вектором органічного просування стала українська версія сайту: її опрацювання вийшло на перше місце.
- Стало більше запитів на роботу з регіональністю: ритейлери почали створювати й оптимізувати сайт на більшу кількість областей. Зокрема додалися сайти для середніх, невеликих міст, а також для регіонів, куди емігрували українці (Львів, Полтава, Черкаси, Кременчук)» [80].

Орієнтуючись на дослідження Kantar Україна [73] у серпні 2023 року, ритейлери повинні припинити спекулювати на темі війни та патріотизмі, формувати типові маркетингові меседжі (80 % респондентів хотіли б бачити в рекламі пропозиції спеціальних умов, знижок та акцій). Українці, як і споживачі усього світу, стали дуже чутливими до цін, тож найбільший інтерес викликають акції та вигідні пропозиції. Дослідження компанії Kantar

Ukraine показало, що опитані українці готові платити за контент. 33 % респондентів мають підписки на стримінгові сервіси: «Megogo – 47 %, Sweet.TV – 35 %, Netflix – 28 %, YouTube Premium – 26 %, Kyivstar TV – 25 %, Google Play – 17 %, Apple TV – 5 %, Divan.tv – 4 %, Amazon Prime Video – 3 %, Hulu і Taxflix – по 1 %» [73].

Аналіз розвитку торговельних мереж доцільно доповнити оцінкою SEO найбільших в Україні торговельних мереж за допомогою сервісів SimilarWeb [156] та SE Ranking [155]. Нами проаналізовані такі головні показники (SE Ranking).

1. Органічний трафік – приблизна кількість кліків, які аналізований домен отримує в Google на основі поточного рейтингу виявлених ключових слів.

2. Ключові слова (органічний трафік) – загальна кількість ключових слів, за якими проаналізований домен оцінюється в звичайному пошуку.

3. Загальна вартість трафіку (органічний трафік в сервісі Google Ads) – приблизна вартість трафіку, яку аналізований домен отримує, націлившись на кожне виявлене ключове слово.

4. Платний трафік – кількість кліків, які аналізований домен отримуватиме на місяць у своїх PPC кампаніях. Ключові слова: загальна кількість, на які націлено аналізований домен у своїх PPC кампаніях.

5. Загальна вартість трафіку (платний трафік) – орієнтовний місячний бюджет PPC кампанії.

6. Referring Domains – загальна кількість доменів, що надходять на аналізований домен. Кількість доменів, що містять хоча б одне зворотне посилання на цільову URL-адресу.

7. Backlinks – загальна кількість зворотних посилань, які надходять на аналізований домен.

Незважаючи на лідерство мережі «АТБ» на українському ринку продуктового ритейлу, найвищі показники відвідуваності серед аналізованих доменів у мережі «Сільпо» – 10,22 млн відвідувань за період січень-березень 2024 року (рис. 2.8).

<div>«Сільпо» https://silpo.ua</div> <div>Загальна кількість візитів на сайт: 10,22 млн, з них:</div> <div>Січень: 3,146 млн Лютий: 3,559 млн Березень: 3,522 млн</div>	<div>За джерелами трафіку: Настільні ПК: 21,39 % Мобільний інтернет: 78,61 %</div>						
	<div>Деталі візиту: Середній час візиту: 4 хв 24 с Середня кількість переглянутих сторінок за візит: 4,12 Кількість відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку, перш ніж залишити сайт: 48,92 %</div>						
Маркетингові канали забезпечення трафіку:							
	Прямий перехід:	Електронна пошта:	Реферали	Соціальні мережі	Органічний пошук	Платний пошук	Медійна реклама
Частка трафіку	30,66 %	0,20 %	2,18 %	5,03 %	54,92 %	4,82 %	2,20 %
у розрізі джерел							
Настільні ПК	35,09 %	97,70 %	29,15 %	7,95 %	7,78 %	84,86 %	53,33 %
Мобільний інтернет	64,91 %	2,30 %	70,85 %	92,05 %	92,22 %	15,14 %	46,67 %
Соціальні мережі:							
	YouTube	Facebook	Instagram	Twitter (X)	Telegram Webapp	Інше	
Частка трафіку	61,06 %	19,21 %	5,15 %	4,41 %	2,77 %	7,41 %	

Рис.2.8. Основні показники та канали забезпечення відвідуваності сайту торговельної мережі «Сільпо» за січень-березень 2024 р.

*Джерело: складено автором за результатами аналізу сервісом SimilarWeb (на 15.04.2024)*

За джерелами, найбільша частка трафіку домену [silpo.ua](https://silpo.ua) припадає на мобільний інтернет (78,61 %), а серед маркетингових каналів його забезпечення – на органічний пошук (54,92 %) та прямий перехід (30,66 %). Серед соціальних мереж найбільш ефективним у формуванні трафіку є YouTube (61,06 %), тоді як сервіси Meta (Facebook, Instagram) є менш результативними. Заслуговує на увагу досить велике значення показника кількості відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку, перш ніж залишити сайт – 48,92 %, тоді як у «АТБ» – 23,88 % за більшої тривалості візиту та середньої кількості переглянутих сторінок (рис. 2.9).

<b>«АТБ»</b> https://www.atbmarket.com Загальна кількість візитів на сайт: 9,321 млн, з них:  Січень: 3,261 млн Лютий: 2,828 млн Березень: 3,231 млн		<b>За джерелами трафіку:</b> Настільні ПК: 22,11 % Мобільний інтернет: 77,89 %  <b>Деталі візиту:</b> Середній час візиту: 4 хв 34 с Середня кількість переглянутих сторінок за візит: 5,11 Кількість відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку, перш ніж залишити сайт: 23,88 %					
<b>Маркетингові канали забезпечення трафіку:</b>							
	<b>Прямий перехід</b>	<b>Електронна пошта</b>	<b>Реферали</b>	<b>Соціальні мережі</b>	<b>Органічний пошук</b>	<b>Платний пошук</b>	<b>Медійна реклама</b>
<b>Частка трафіку</b>	27,3 %	0,57 %	1,10 %	5,28 %	45,4 %	20,18 %	0,16 %
<b>у розрізі джерел</b>							
Настільні ПК	35,61 %	99,01 %	26,08 %	10,79 %	16,24 %	19,34 %	53,40 %
Мобільний інтернет	64,39 %	0,99 %	73,92 %	89,21 %	83,76 %	80,66 %	46,60 %
<b>Соціальні мережі:</b>							
	<b>YouTube</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Twitter (X)</b>	<b>Інше</b>		
<b>Частка трафіку</b>	80,54 %	11,21 %	1,90 %	1,52%	4,83 %		

Рис.2.9. Основні показники та канали забезпечення відвідуваності сайту торговельної мережі «АТБ» за січень-березень 2024р.

*Джерело: складено автором за результатами аналізу сервісом SimilarWeb (на 15.04.2024)*

Окрім цього, варто виділити суттєво більший обсяг трафіку на домен atbmarket.com, як порівняти його з попереднім аналізованим, завдяки використанню платного пошуку – 20,18 %. Проте як і в домену silpo.ua, найбільш ефективним у формуванні трафіку серед соціальних мереж є YouTube (80,54 %). Схожі показники забезпечення трафіку через соціальні мережі, проте із значно більшою часткою сервісів Meta спостерігаються під час аналізу домену auchan.ua – 28,55 % завдяки Facebook та лише 0,28 % – завдяки Instagram (рис. 2.10). Проте оцінюючи маркетингові канали забезпечення трафіку, бачимо, що істотно більшу частку має органічний пошук – 64,29 %.

<b>«АШАН»</b> https://auchan.ua/ Загальна кількість візитів на сайт: 1,489 млн, з них:		<b>За джерелами трафіку:</b> Настільні ПК: 19,61 % Мобільний інтернет: 80,39 %					
Січень: 506 136 Лютий: 506 243 Березень: 477 511		<b>Деталі візиту:</b> Середній час візиту: 3 хв 13 с Середня кількість переглянутих сторінок за візит: 3,61 Кількість відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку, перш ніж залишити сайт: 46,32 %					
<b>Маркетингові канали забезпечення трафіку:</b>							
	<b>Прямий перехід</b>	<b>Електронна пошта</b>	<b>Реферали</b>	<b>Соціальні мережі</b>	<b>Органічний пошук</b>	<b>Платний пошук</b>	<b>Медійна реклама</b>
<b>Частка трафіку</b>	19,64 %	0,21 %	1,96 %	5,10 %	64,29 %	8,36 %	0,44 %
<b>у розрізі джерел</b>							
Настільні ПК	31,36 %	98,02 %	39 %	1,60 %	11,72 %	64,41 %	50,63 %
Мобільний інтернет	68,64 %	1,98 %	61 %	98,4 %	88,28 %	35,59 %	49,37 %
<b>Соціальні мережі:</b>							
	<b>YouTube</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Telegram Webapp</b>	<b>Інше</b>		
<b>Частка трафіку</b>	67,42 %	28,55 %	0,28 %	3,76 %	-		

Рис. 2.10. Основні показники та канали забезпечення відвідуваності сайту торговельної мережі «АШАН» за січень-березень 2024 р.

*Джерело: складено автором за результатами аналізу сервісом SimilarWeb (на 15.04.2024)*

Маючи кращий показник кількості відвідувань домену, metro.ua (рис. 2.11) порівняно із попереднім аналізованим, звернемо увагу на відсутність трафіку через платний пошук і значно меншу частку соціальних мереж – 2,2 %. Окрім цього, варто зауважити на використанні усього двох джерел формування трафіку зазначеного домену серед соціальних мереж – YouTube (61,69 %) та Facebook (38,31 %).

<b>«МЕТРО»</b> https://www.metro.ua Загальна кількість візитів на сайт: 2,328 млн, з них:		<b>За джерелами трафіку:</b> Настільні ПК: 17,35 % Мобільний інтернет: 82,65 %					
Січень: 732 364 Лютий: 780 258 Березень: 816 258		<b>Деталі візиту:</b> Середній час візиту: 2 хв 12 с Середня кількість переглянутих сторінок за візит: 3,88 Кількість відвідувачів, які переглядають лише одну сторінку, перш ніж залишити сайт: 62,39 %					
<b>Маркетингові канали забезпечення трафіку:</b>							
	<b>Прямий перехід</b>	<b>Електронна пошта</b>	<b>Реферали</b>	<b>Соціальні мережі</b>	<b>Органічний пошук</b>	<b>Платний пошук</b>	<b>Медійна реклама</b>
<b>Частка трафіку</b>	31,65 %	0,64 %	1,05 %	2,20 %	61,42 %	-	3,04 %
<b>у розрізі джерел</b>							
Настільні ПК	20,01 %	99,49 %	17,13 %	7,97 %	13,89 %	-	47,71 %
Мобільний інтернет	79,99 %	0,51%	82,87 %	92,03 %	86,11 %	-	52,29 %
<b>Соціальні мережі:</b>							
	<b>YouTube</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Twitter (X)</b>	<b>Інше</b>		
<b>Частка трафіку</b>	61,69 %	38,31 %	-	-	-		

Рис. 2.11. Основні показники та канали забезпечення відвідуваності сайту торговельної мережі «МЕТРО» за січень-березень 2024 р.

*Джерело: складено автором за результатами аналізу сервісом SimilarWeb (на 15.04.2024)*

Узагальнюючи, варто зауважити, що для всіх аналізованих мереж характерна незначна частка трафіку, забезпечуваного електронною поштою (від 0,2 % до 0,64 %), переходами користувачів за посиланнями, розміщеними на сторонніх ресурсах: реферального трафіку (від 1,05 % до 2,18 %) та медійною рекламою (від 0,44 % до 3,04 %). Це дослідження доцільно доповнити оцінкою показників забезпечення трафіку, зокрема із використанням ключових слів, за допомогою сервісу SE Ranking (табл. 2.14). Відповідно до аналізу забезпечення органічного трафіку, найбільшу приблизну кількість кліків на основі поточного рейтингу виявлених ключових слів отримає в Google сайт лідера продуктового ритейлу – торговельної мережі «АТБ», а найбільшу загальну кількість ключових слів, за якими домен оцінюється у звичайному пошуку має торговельна мережа «Ашан» – 357 082.

Таблиця 2.14

Основні показники оцінки трафіку торговельних мереж сервісом SE Ranking<sup>1)</sup>

Показники	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»
Домен	<a href="https://www.atbmarket.com">https://www.atbmarket.com</a>	<a href="https://silpo.ua">https://silpo.ua</a>	<a href="https://auchan.ua/">https://auchan.ua/</a>	<a href="https://www.metro.ua">https://www.metro.ua</a>
ОРГАНІЧНИЙ ТРАФІК				
Сумарний трафік	537 551	313 620	88 565	117 425
Динаміка змін органічного трафіку (до попереднього місяця)	-582 295	-159 708	-14 007	-74 151
Ключові слова	253 724	188 837	357 082	89 917
Динаміка змін кількості ключових слів (до попереднього місяця)	+8110	-6561	+3092	+2461
Загальна вартість трафіку,\$	10 225,8	19 000,2	2 649,4	3 113,5
Динаміка змін вартості (до попереднього місяця)	-6 808,5	+1639,8	-844,9	-389,6
ПЛАТНИЙ ТРАФІК				
Сумарний трафік	69 137	86 437	1834	0
Динаміка змін платного трафіку (до попереднього місяця)	-123 715	+2390	-3963	0
Ключові слова	5030	17 664	629	5
Динаміка змін кількості ключових слів (до попереднього місяця)	-158	+861	-52	+1
Загальна вартість трафіку,\$	1 344,7	4740,1	46,6	0
Динаміка змін вартості (до попереднього місяця)	-1287	+2003,7	-102,9	0
Referring Domains	1875	1724	1786	1423
Backlinks	107 660	572 140	45 444	53 482

Примітки: <sup>1)</sup> показники станом на 15.04.2024

Джерело: розраховано автором за допомогою сервісу SE Ranking



Як засвідчує аналіз результатів дослідження, представленого в табл. 2.15, торговельна мережа «Ашан» використовує ключові слова неефективно, оскільки таке використання здатне забезпечити лише 88 565 кліків органічного трафіку з наявних 357 082. Попри це, компанія демонструє найменшу загальну вартість органічного трафіку. Аналізуючи формування платного трафіку, найбільшу кількість кліків на місяць отримуватиме домен торговельної мережі «Сільпо» через використання найбільшої кількості ключових слів, на які його націлено у своїх PPC (Pay Per Click) кампаніях, що знайшло відображення й у загальній вартості трафіку. Окрім цього, зазначимо, що для домену цієї торговельної мережі характерна й найбільша кількість зворотних посилань (Backlinks), які переадресовують на нього. Зауважимо відсутність такого трафіку в мережі «Метро», що корелюється із попереднім аналізом цього домену сервісом SimilarWeb.

Соціальні мережі ведуть першість серед маркетингових інструментів ритейлерів. У табл. 2.15 узагальнені показники діяльності в соціальних мережах продуктових ритейлерів.

Таблиця 2.15

### Показники діяльності продуктових ритейлерів у соціальних мережах

Мережа	Instagram		Facebook		TikTok		You Tube		
	Підписників, тис.	Дописів	Підписників, тис.	Уподобайок, тис.	Підписників, тис.	Уподобайок, тис.	Підписників, тис.	Відео	Переглядів, тис.
«АТБ-МАРКЕТ»	161,0	695	198,0	157,0	558,9	13100,0	18,4	234	131184, 6
«Сільпо»	154,0	2337	394,0	361,0	11,3	156,7	11,6	1400	186 083,6
«Коло»	1,76	705	6,5	5,9	0,258	1,049	0,264	50	3 666,9
«Рукавичка»	23,8	1051	96,0	82,0	10,8	187,0	0,620	196	4 123,1
«Сім23»	25,0	1593	24,0	23,0	17,7	378,6	0,904	29	330,5
«Делві»	16,6	351	3,9	2,5	0,335	3,3	-	-	-
«Файно маркет»	22,6	1202	30,0	22,0	1,94	15,9	0,506	80	278,5
«Близенько»	2,75	2002	7,5	6,8	75,6	3400,0	Канал засновника BERTA group		
«Фора»	201,0	193	21,0	1108			1,70	70	35 587,9
«Метро Україна»	146,0	1077	336,0	316,0	60,8	635,1	16,6	592	123 942,7
Novus	21,9	3014	38,0	32,0	-	-	13,4	219	69 251,0
Varus	44,8	2275	355,0	350,0	0,035	0,054	0,84	293	41 869,4
«Велмарт»	12,1	1517	51,0	49,0	1,261	6,155	0,19	62	94,5
«Таврія В»	24,5	2495	37,0	33,0	0,683	10,3	0,47	87	267,2
Auchan Україна	66,6	2,52	4 400,0	4 300,0	2,933	96,0	4,1	373	25 592,1

Джерело: складено автором за даними соціальних мереж вказаних ритейлерів станом на 4.04.2024 р.

У Facebook п'ятірка лідерів така: Auchan Україна (4,4 млн), «Сільпо» (0,394 млн), Varus (0,355 млн), «Метро Україна» (0,336 млн), «АТБ-Маркет» (0,198 млн). Auchan Україна та «Метро Україна» були серед перших мереж, які увійшли на ринок України, їхні клієнти свої перші сторінки створювали у Facebook, тож природно, що на сторінки цих ритейлерів підписувалися давніше. У мережі Instagram рейтинг лідерів обмежується чотирма ритейлерами, оскільки їхній відрив за кількістю підписників від п'ятого учасника становить щонайменше 2,2 раза: «Фора» (0,201 млн), «АТБ-Маркет» (0,161 млн), «Сільпо» (0,154 млн), «Метро Україна» (0,146 млн). Канал You Tube підвищує залученість клієнтів до ритейлу, зокрема: «Сільпо» – 186 083 тис. переглядів; «АТБ-Маркет» – 131 184 тис. переглядів; «Метро Україна» – 123 942,7 тис.; переглядів, Novus – 69 251,0 тис. переглядів.

З огляду на табл. 2.15 усі ритейлери активно працюють зі своїми соціальними мережами, однак «АТБ-Маркет», «Сільпо» та «Метро Україна» найкраще реалізують можливості усіх соціальних мереж, що позначається на обсягах реалізації.

TikTok став однією з найпривабливіших платформ соціальних мереж для користувачів у всьому світі, кинувши виклик основним платформам соціальних мереж, таким як Facebook і YouTube. «АТБ-Маркет» найбільш активно освоює мережу TikTok, за ритейлером слідкує 558,9 тис. акаунтів, а уподобання вимірюються рекордною цифрою – 13,1 млн. Також активно в цьому напрямі працює мережа «Близенько» – 60,8 тис. підписників і 3,4 млн уподобань. Метро Україна також демонструє досить цікаві креативи, які за 60,8 тис. підписників принесли 0,65 млн уподобань.

Беручи до уваги результати досліджень трендів і тенденцій зовнішнього маркетингового середовища (п. 2.1) та його стану, можна підсумувати.

1) Напрями трансформації маркетингової діяльності та маркетингових інструментів, які використовують вітчизняні ритейлери, відповідають глобальним трендам розвитку ритейлу.

2) Дослідження динаміки розвитку найбільших національних продуктових ритейлерів у 2017–2023 рр. дало підстави зробити висновки про збільшення обсягів і темпів зростання роздрібного товарообороту.

3) Встановлено, що окремі ритейлери втрачають прибуток і отримують збитки через окупацію територій, на яких розміщені їхні торговельні підприємства, розірвані ланцюги постачання, розгромлені розподільчі центри, дефіцит кадрів, що підтверджує аналіз фінансових результатів за період 2020–2023 рр.

4) Є й позитивні тенденції щодо відновлення мережі вітчизняного продуктового ритейлу впродовж 2022–2023 рр. Потужність та насиченість національних роздрібних мереж дала лідерам можливість швидко відновити потужності та почати нарощувати мережу.

5) Аналіз та узагальнення сучасних трендів інвестування у сфері продуктового ритейлу визначили зосередження інтересу інвесторів до проєктів експансії в західні регіони України та зосередження інвестицій вітчизняних ритейлерів у напрямі оновлення маркетингових інструментів.

6) Визначено, що вітчизняний продуктовий мережевий ритейл представлений у всіх областях України, за винятком окупованих регіонів, активно розвивається в західних і центральних регіонах України.

7) Внаслідок дослідження маркетингової діяльності обраних учасників ринку ритейлу встановлено, що вони активно застосовують різноманітні маркетингові інструменти для залучення покупців й отримання додаткових конкурентних переваг. Оцінка SEO найбільших в Україні торговельних мереж та аналіз їхньої діяльності в соціальних мережах констатували високий рівень професійного використання інструментів digital-маркетингу.

8) На основі аналізу визначено, що індекс самопочуття ритейлу у 2023 рр. та на початку 2024 року ще не вийшов на довоєнний рівень, однак демонструє стабільність показника, поступове повернення покупців до торговельних закладів і засвідчує наявність передумов для трансформації інструментів ритейл-маркетингу.

9) Визначено, що оновлення персоналу в ритейлі відповідає загальним трендам ринку праці країни у 2022–2023 роках, які показують відсутність стабільності та стрімке зростання кількості вакансій на вітчизняному ринку праці, що сповільнює подальшу трансформацію вітчизняного ритейлу.

Відповідно до результатів розвитку вітчизняного продуктового ритейлу, здійснено експресоцінювання його готовності до трансформації інструментів маркетингу та їх використання, результати якого візуалізовано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Експрес-оцінка готовності ритейлу  
до трансформації інструментів маркетингу**

Ознаки готовності	Результати аналізу			Оцінка
	Безумовно готовий	Імовірно, готовий	Повністю не готовий	
	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>N</i>	
Відповідність ритейл-маркетингу трендам і тенденціям зовнішнього маркетингового середовища	+			<i>G</i>
Динаміка розвитку вітчизняного ритейлу 2017–2023 рр.	+			<i>G</i>
Прибутковість діяльності ритейлу		+		<i>U</i>
Частка відновлених постраждалих через війну об'єктів ритейлу	+			<i>G</i>
Інтерес інвесторів до продуктового ритейлу	+			<i>G</i>
Географічне покриття організованого мережевого ритейлу		+		<i>U</i>
Маркетингова активність ритейлу	+			<i>G</i>
Індекс самопочуття ритейлу (Retail Well-Being Index (RWBI))		+		<i>U</i>
Кадрове забезпечення ритейлу (кількість претендентів на 1 вакансію в ритейлі)		+		<i>U</i>
Оцінка	<i>5 G</i>	<i>4 U</i>		<i>5G4U</i>

Джерело: складено автором

За результатами експресоцінювання готовності ритейлу до трансформації та використання інструментів маркетингу можна стверджувати, що отримано контрверсійний результат (*5G4U*), тобто однозначно не визначений. Особливо негативно впливає на оцінку наявність

збитків у деяких ритейлерів, що унеможливило фінансування в повному обсязі проєктів спрямованих на трансформацію маркетингових інструментів на основі діджиталізації. В умовах війни вітчизняний ритейл продовжує використовувати широкий спектр маркетингових інструментів, здійснювати їхню трансформацію. Однозначно, цей процес ще більше активізується після війни, звільнення всіх територій, повернення покупців та фахівців на свої робочі місця. Така оцінка готовності ритейлу до трансформації інструментів маркетингу обумовлює необхідність пошуку шляхів її підвищення, визначення детермінант подальшої трансформації інструментів ритейл-маркетингу.

### **2.3. Дослідження практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ритейлу**

Використання інструментів вітчизняного ритейл-маркетингу відповідно до світових тенденцій розвитку ритейлу проаналізуємо на прикладі окремих учасників вітчизняного ринку продовольчого ритейлу: мережу дискаунтерів «АТБ» (ТОВ «АТБ-Маркет»), мережу супермаркетів «Сільпо» (Fozzy Groop), мережу мультиформатних торговельних закладів «Файно-маркет» (ТОВ «Вересень Плюс»), національну мережу супермаркетів «Делві» (активно працює в Черкаській області), оператора міжнародного ринку литовську мережу Novus. Репрезентативність вибору, який ми здійснили, підтверджена результатами дослідження в п. 2.2, табл. 2.17, інформацією в Додатку М та регулярними опитуваннями RAU (Асоціація ритейлерів України) [133], які засвідчують, що продовольчі магазини становлять найбільш суттєву частку вітчизняного ритейлу та є найбільш стійким до кризових ситуацій форматом торгівлі. Наші узагальнення та висновки дослідницької компанії GT Partners Ukraine [133] підтверджують, що провідні локальні та національні гравці продовольчого ритейлу розширюють свої мережі. Активізувалася діяльність регіональних ритейлерів заходу України (за даними аналітиків GT Partners Ukraine, «основна

кількість нових магазинів відкрито на заході України – близько 36,8 %» [133]), причиною чого є відносна безпечність регіону, збільшення кількості споживачів через вимушене переселення жителів, легший доступ до власного імпорту, що дає змогу розширювати асортимент через втрати вітчизняних постачальників і логістику, створення оптимальної моделі відповідно до зміни трендів розвитку ритейлу й запитів споживачів через більшу гнучкість маркетингу й процесу ухвалення рішень. Така ситуація примусила національних ритейлерів активізувати регіональну експансію на схід та північ країни.

Таблиця 2.17

### Основні показники розвитку продовольчих ритейл-мереж України

Компанія та її мережі	Рік	Дохід (без ПДВ), млрд. грн	Зміна доходу порівняно з минулим роком, %	Всього торговельних закладів у мережі, од	Зміна кількості магазинів (відкриття, втрати)	Зміна розміру мережі, %	Регіональне покриття у 2023 році, області	Середня кількість працівників в, осіб
«АТБ» («АТБ-МАРКЕТ», «АТБ експрес»)	2021	148,75	20	1314	114	9,4	22	60 782
	2022	148,33	-0,01	1162	-52	-11,6	22	48 872
	2023	181,09	22	1207	19	3,9	22	44 094
Мережа «Сільпо»	2021	72,8	3,2	333	276	20,65	22	42 175
	2022	69,99	13,04	305	9	-8,5	22	36 496
	2023	84,73	21	316	53	3,6	22	29 888
«Арітейл» («Коло»)	2021	2,05	н/д <sup>1)</sup>	252	н/д	н/д	2	1217
	2022	1,85	-9,76	221	-31	-12,3	2	1037
	2023	2,42	30,8	238	17	7,7	2	933
«Клевер Сторс» («Сім23», «Сімі»)	2021	1,305	н/д	123	н/д	н/д	5	991
	2022	2,208	0,9	167	44	35,7	5	1244
	2023	3,592	1,38	234	67	40,1	5	1739
«Львівхолд» («Рукавичка», «Під боком»)	2021	4,41	н/д	180	н/д	н/д	7	3300
	2022	5,82	31,97	200	20	11,1	7	3441
	2023	5,85	0,05	209	9	4,5	7	2944
«Оптторг» («Делві»)	2021	0,887	14,8	157	н/д	н/д	6	876
	2022	1,028	15,9	148	-9	19,8	6	782
	2023	1,411	37,26	181	33	22,3	6	795
«Вересень Плюс» («Файно маркет», «Файно експрес»)	2021	3,1	63,7	121	н/д	н/д	3	2018
	2022	5,68	83,2	145	24	19,83	3	2255
	2023	7,7	35,5	175	30	20,7	3	2766
Novus	2021	14,6	35,1	83	3	3,75	5	7045
	2022	16,01	9,6	83	0	-	5	7150
	2023	23,59	47,3	87	4	9,54	4	7145

Примітки: <sup>1)</sup> н/д (офіційні дані про попередній період не доступні)

Джерело: складено автором на основі [55; 107; 110; 160; 206; 193; 175-180; 307; 443]

Очолює рейтинг гравців продовольчого ритейлу за кількістю торговельних точок мережа «АТБ-Маркет» («АТБ»), яка поступово виводить кількість магазинів на довоєнні показники (табл. 2.18). Через повномасштабне вторгнення мережа втратила 18 магазинів, ще 79 лишилися на окупованій території. За інформацією мережі, ще «на початку повномасштабної війни

«АТБ» створила власну мережу опорних магазинів для максимального забезпечення населення продуктами, товарами першої потреби в заблокованих та прифронтових містах» [7]. До кінця 2022 року було відкрито нові та відремонтовані пошкоджені магазини, а у 2023 році мережа вийшла на показники 2020 року.

Таблиця 2.18

## Показники розвитку мережі «АТБ-МАРКЕТ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід, млн грн	104,9	123,86	148,75	148,336	181,09
Чистий прибуток, млрд грн	4,4	5,77	8,33	2,53	-0,434
Загальна торговельна площа, м <sup>2</sup>	509 980	539 060	654 570	534 500	≈557 000 <sup>1)</sup>
Зміна торговельної площі, %	-	5,7	21,43	-18,3	4,2
Кількість магазинів, закладів	1077	1201	1314	1162	1207
Приріст мережі, закладів	-	128	113	-152	45
Приріст мережі, %	-	11,5	9,4	-11,6	3,9
Середня торговельна площа, м <sup>2</sup>	473	449	498	460	461,5
Кількість працівників, осіб	49 200	53 800	60 782	48 872	44 094
Загальна торговельна площа на одного працівника, м <sup>2</sup>	10,37	10,02	10,77	10,94	12,63

Примітки: <sup>1)</sup> Розраховано на основі екстраполяції даних про середню площу закладу 2021 року

Джерело: складено автором на основі [49]

Кампанію відкриття нових торговельних точок пов'язують зі стратегією регіональної експансії, реконструкцією та модернізацією магазинів. Ритейл-мережа «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ» разом з кондитерською фабрикою «Квітень», м'ясною фабрикою «Фаворит», ТОВ «Ритейл-Девелопмент» (будівельний інжиніринг – пов'язаний з будівництвом та реконструкцією об'єктів комерційної нерухомості компанії); власний автопарк «Транслогістик», розподільчі центри «Логістик Юніон». «Мережа магазинів «АТБ-Маркет» зберігає високі показники обороту товарних запасів: у 2023 році цей показник становив 23 доби, що є дуже високим, навіть як порівнювати з провідними світовими ритейлерами» [205]. На початку війни компанія скасувала всі акційні активності, рекламну діяльність та зупинила розробку планogram на рівні мережі, роботу інтернет-магазину. Маркетинг мережі «АТБ» займався благодійністю, волонтерством, допомогою, комунікаціями на перемогу. Наразі традиційна маркетингова діяльність мережі відновилася, доповнивши свої функції благодійністю та допомогою ЗСУ. Загальна сума наданої в умовах воєнного стану допомоги від корпорації

«АТБ» становить понад 1 млрд грн.

Нами проаналізовано маркетингові інструменти, які застосовує ритейлер «АТБ-Маркет» для конкурування, на їхню відповідність глобальним тенденціям розвитку ритейлу.

Реалізація маркетингової стратегії позиціонування мережі як особливого дискаутера: «стійка комбінація форм продовольчого і непродовольчого асортименту в одному торговому приміщенні» [8], ціни нижчі на 15–20% за середньоринкові завдяки жорсткому контролю витрат, мінімальної торгової націнки та низької орендної плати, економія на маркетингу і невелика кількість персоналу. Усі магазини працюють під одним брендом та в однаковому форматі. Внутрішня магазинна навігація економна, як і викладка товару. У 2016 році було створено корпоративну книгу стандартів «Ідеальний магазин», де було зібрано та прописано норми, правила й стандарти, сформовані на основі досвіду європейських мереж. З 2016 року реалізується абсолютно нова концепція «чорного АТБ» – магазин із сучасним зовнішнім виглядом, найновішим обладнанням, енергоефективний і комфортний, зі збільшеною корисною площею магазинів. Зараз у мережі працює 670 «чорних магазинів», усі нові заклади будують за новою концепцією й оновлюють старі [8].

Розвиток діджитал-сервісів як пріоритетного напрямку. Відбулося оновлення сайту мережі, який став більш сучасним і зручним для користувачів, оскільки зміни базувалися на експертизі досвіду користувачів на попередніх платформах. Нинішній сайт орієнтований на різні цільові аудиторії; покупці мають змогу «робити замовлення товарів із доставкою та самовивозом з магазинів «АТБ», відстежувати статуси замовлень і коригувати їх в оновленому особистому кабінеті, переглядати спеціальні пропозиції на карті «АТБ»» [8]; на працівників орієнтується розділ «Кар'єра», де публікують вакансії та можливості для зростання; в розділі «Партнери» публікують новини про тендери, продаж обладнання і вторсировини, можна розмістити пропозиції щодо можливих місць для розташування магазинів «АТБ». Новацією є розміщення на сайті кабінету постачальника та розділу для рекламодавців. Ритейл-медіа «АТБ» пропонує партнерам розміщення реклами на фасадах «АТБ»; рекламу в місцях продажу; аудіорекламу в мережі «АТБ», розміщення



реклами на сайті «АТБ», промоакції в мережі «АТБ», акційну газету. Для налагодження співпраці з постачальниками та залучення нових потенційних партнерів у 2023 році було запущено електронно платформу «Портал постачальника», яка дає змогу подати комерційну пропозицію, взаємодіяти з відділом закупівель, впроваджувати «електронний документообіг юридично важливих документів, які стосуються постачання товару в одному місці (300 000 документів у магазинах і близько 200 000 на розподільчий центр на місяць)» [8].

Інтелектуальний помічник АТБОТ «спілкується з мільйонами клієнтів у Viber і Telegram, здатний надати детальну інформацію про асортимент, акції, магазини, вакансії. Застосунок АТВ Arena став рекордсменом за кількістю завантажень (понад 3 млн), а також за кількістю виданих покупцям ігрових карток (понад 100 млн). Проєкт посів перші місця в українському рейтингу App Store та Play Market» [205]. Стратегія діджитал-маркетингу полягає у створенні для покупця повноцінної екосистеми «АТБ», у структуру якої увійдуть усі сучасні сервіси й технології: кредити, платежі, оплата, програми лояльності, онлайн-покупок, кобрендові проєкти з партнерами різних галузей [205].

Автоматизація усіх сфер діяльності мережі «АТБ» на базі платформи Oracle Retail: планування бізнес-процесів, закупки, маркетингу, продажів, торговельних процесів, контролю реалізації заходів і подальший аналіз. ERP-система планування ресурсів мережі дає змогу за допомогою комплексної системи інтегрованих прикладних програм створити корпоративне інформаційне середовище, підвищити ефективність бізнес-процесів і скоротити витрати. Окремі сервіси мережі допомагають оптимізувати логістику й маркетинг: «Використання WMS, TMS і GPS систем дає змогу: «знизити вартість внутрішньоскладської обробки товару та його доставки, підвищити контроль над виконанням складських операцій, обмежити вплив людського фактора на процеси складської логістики, підвищити контроль над роботою власного та найманого автопарку, покращити якість транспортних послуг. Використання SpacePlanning, FloorPlanning, Web Publisher, програмних продуктів із мерчандайзингу компанії Strategix дає змогу збільшити товарообіг завдяки оптимізації,

зокрема розподілу площі торговельної зали між категоріями, розміщення торговельного обладнання, викладення всередині кожної категорії товарів, розміщення категорій товарів у торговельній залі» [297].

Розвиток онлайн-торгівлі. Згідно корпоративного Звіту «ще на початку 2020 року компанія «АТБ-Маркет» запустила інтернет-магазин і продовжує розвивати сервіс онлайн-купівлі своїх товарів як один із пріоритетних напрямів. Власний мобільний мультизастосунок є потужною екосистемою «АТБ»: дає змогу робити покупки в супермаркеті, шукати й купувати найдешевші квитки на потяг або літак, сплачувати податки й комунальні платежі, замовити ліки від аптек-партнерів тощо. Завдяки цьому кількість користувачів застосунку вже вдвічі перевищила кількість постійних онлайн-покупців ритейлера» [49]. Сьогодні «АТБ» в інтернеті випереджає за оборотами платформу maudau, але майже вдвічі відстає від «Сільпо».

Реалізація маркетингової стратегії найдоступніших цін на продукти, оскільки «покупець став більш заощадливим, розважливим, обережним, однак водночас уважним до якості товару та нетерплячим у випадках її погіршення» [78]. У магазинах «АТБ-Маркет» цього досягли через мінімізацію витрат, автоматизацію, удосконалення технологічних процесів і впровадження інноваційних технологій, спланованих акцій, ефективної логістики, економії на доставці продукції, наявності великих логістичних комплексів, розташованих майже в кожному регіоні, де є магазини мережі. Основний інструмент маркетингу – щотижневі знижки на найбільш популярні товари і власні торгові марки. Щотижнева акція «Економія» в «АТБ» розроблена з урахуванням глобальної тенденції до більших закупівель продуктів у випадку істотних знижок. Збільшення частки товарів власних торгових марок допомагає компанії запропонувати найбільш привабливу ціну в категорії за гарантії якості.

Збільшення асортименту товарів під власними торговими марками (BTM, Private label), що відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку дискаунтерів. Наразі асортимент магазинів налічує понад 3500 товарів (800 з них – власні торгові марки «АТБ»). Мережа володіє чотирма власними торговими марками, які, однак, дають охопити основний асортимент групи та цільові аудиторії: BTM «Своя лінія» – «товари власного виробництва мережі,

здебільшого продукти, які мають гарну якість та доступну ціну. Зусилля команди АТБ спрямовані на те, щоб постійно контролювати якість і рецептуру продуктів і зберегти прихильність покупця до обраної лінії поведінки в придбанні товарів цього бренду. ТМ «Розумний вибір» – створена для задоволення широкого спектру потреб покупців, представлена широким асортиментом товарів прийнятної якості різних категорій за низькими цінами, позиціонується як товарна марка, яка дає змогу заощаджувати і водночас купувати якісну продукцію, яка відповідає державним нормам; ТМ DeLuxe Foods & Goods Selected – переважно імпорتنі продукти преміум-класу, які відрізняються високою якістю, роблять ексклюзивне доступним кожному та дарують покупцям відчуття свята в будь-який день; ТМ TODAY – товари високої якості за оптимальною ціною, які відрізняються корисністю, натуральністю, відсутністю консервантів і домішок» [7].

Розвиток власного імпорту в магазинах «АТБ-Маркет» здійснюється завдяки прямим договорам більш ніж із 250 постачальниками з 40 країн світу. Найбільш стратегічно важливими в довгостроковій перспективі для цієї компанії є партнери з Європейського Союзу, постачальники якого забезпечують 70 % власного імпорту. Завдяки великій кількості торговельних об'єктів і маркетинговим заходам мережі «АТБ» з просування продукції власного імпорту, ритейлер отримує мінімально можливі ціни від закордонних партнерів і забезпечує доступність імпортованих товарів для українських покупців [9].

Втілення передових торговельних технологій, концепцій, практик і сервісів, які демонструють європейські лідери дискаунт-сегменту (Lidl, Aldi, Kaufland та інші). Сьогодні в мережі впроваджені проєкти напряму food – «Власна випічка», «Власна кав'ярня», «М'яке морозиво», «Мініфрешбар», «Пиво та напої на розлив», каси самообслуговування (КСО), місця видачі інтернет-замовлень тощо. Розвивається сервіс доставки в місцях розміщення ритейлу за допомогою служби iPOST протягом години з найближчого магазину.

Оновлення програм лояльності та забезпечення позитивного клієнтського досвіду через використання власної картки, нативних маркетингових інструментів, гейміфікації, мобільних ігор, фіджитових товарів та

партнерство. Гейміфікація передбачає проведення конкурсів, розіграшів (останній – від Mastercard та «АТБ»), благодійної співпраці із банківськими установами для надання знижок клієнтам із картою «АТБ» від банків-партнерів (А-Банк, Ощадбанк, Укргазбанк, Монобанк) та багато іншого [7]. Відбулася інстаграм-гра «Різдвяні сторіс», працює застосунок «АТВ Arena» тощо. Було реалізовано національний патріотичний благодійний проєкт «Брайти» із технологією доповненої реальності зі спеціальним застосунком: «на четвертий день ця гра була в топі. Отримано 15 млн органічних переглядів роликів, які створили діти у ТікТок про цю гру, та 15 млн переглядів на YouTube про розпаковку героїв» [111].

Масштабні колаборації. Мережа супермаркетів «АТБ» використовує цей маркетинговий інструмент для охоплення більшої кількості брендів, розширення і споживчого вибору, і можливостей рекламних кампаній. «У своїй рекордній колаборації 2022 року мережа «АТБ» об'єднала 55 брендів від 13 компаній-виробників. За умовами акції учасники мали придбати щонайменше один товар бренду або сплатити покупку картою платіжної системи Visa, яка також стала партнером акції, та зареєструвати код з чека на сайті. Менш ніж за місяць було видано рекордні 8,7 млн кодів, що в 5,1 рази більше, ніж під час попереднього всеукраїнського промо мережі» [105].

Вибуудовування відносин зі своїми клієнтами через канал email. Було здійснено редизайн наявних листів, оновлено дизайн (шрифтові акценти, інтерактивні елементи) та зовнішній вигляд листів, підвищено різноманітність контенту. Активовано розсилання тригерних листів для користувачів, які здійснили певну дію, а іноді й бездіяльність – не завершили покупку. Інструмент персоналізованої комунікації з користувачем масові webpush повідомлення розповідають про нові тривалі акції та вигідні пропозиції. Push-повідомлення є досить дешевим каналом комунікації для залучення на сайт додаткового трафіку. Цим способом ефективно проінформувати про чинні та нові акції бренду, вигідні пропозиції. Було оновлено зміст і дизайн проморозсилок з акціями, промокодами та спеціальними пропозиціями до свят за сегментованою базою клієнтів. Для гейміфікації створили листи з барвистими головоломками, щоб розсилка була різноманітною. Оскільки

велика частка бази клієнтів АТБ – жінки, маркетинг мережі експериментує з додаванням освітнього контенту: створено концепт і запущено кулінарну рубрику з рецептами та підбіркою продуктів, які можна купити в мережі.

Івент-маркетинг мережі спрямований на системну допомогу ЗСУ та формування бренду відповідального та патріотичного бізнесу. У 2023 році на базі усіх супермаркетів мережі «АТБ» відбувся масштабний благодійний проєкт з продажу сертифікатів для збору коштів на допомогу Збройним силам України та медичним установам. Під час підготовки до 30-річчя мережі відбувався двомісячний благодійний марафон, збір від якого компанія конвертувала у донат для ЗСУ. «Компанія спеціально випустила ексклюзивну «Колекцію єдності АТБ» (фірмові стікери, футболки, худі, шкарпетки, чашки, канцтовари та безліч цікавих сувенірів). Разом із бізнес-партнерами та всіма, хто долучився, вдалося зібрати 68 мільйонів гривень. Власники компанії «АТБ» додали до них ще сто мільйонів гривень і спрямували на благодійність» [170].

Соціальна відповідальність. Мережа «АТБ» забезпечує ціни на соціальні товари, нижчі на 10–15 % за середньоринкові, а збереження мінімальної ціни на товари споживчого кошика є головним елементом стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Стратегію соціальної відповідальності ведуть за такими напрямками: постійний моніторинг зразків продукції різних товарних груп; аудит і сертифікація магазинів мережі за міжнародним стандартом ISO 22000: 2005; НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка дає змогу забезпечити якість та безпеку продуктів на рівні світових стандартів. Компанія «АТБ-Маркет» здійснює реалізацію вторинної сировини, підтримала світовий тренд на використання пакетів із запатентованим біорозкладним компонентом і пакетів із кукурудзяного крохмалю. Екологічна колаборація «АТБ» і Duracell реалізується завдяки масштабному проєкту зі збору та утилізації батарейок. Отож мережа «АТБ-Маркет» не втомлюється доводити свою проєкологічну позицію, відслідковуючи шлях продукту по етапах життєвого циклу. АТБ робить кроки до партнерства з громадами, де розміщені магазини: поповнює місцеві бюджети, створює нові робочі місця, особливо для жінок.

Маркетинг персоналу реалізується через унікальний корпоративний

сервіс освіти, підвищення кваліфікації та підготовки кадрів – власні навчальні центри «АТБ» у Дніпрі, Києві, Одесі та Львові з професійними освітніми програмами та тренінгами.

Отже, маркетингова діяльність ритейлера «АТБ-Маркет» реалізується відповідно до глобальних і загальнонаціональних трендів розвитку дискаунт-формату сучасного ритейлу. Маркетингові інструменти спрямовані на розвиток особливого формату дискаунтера – широкий асортимент продуктів і якісних товарів першої потреби, оптимізація асортименту та його розвиток на основі співпраці з локальними постачальниками та закордонними партнерами, підтримка власних торгових марок, найнижча цінова пропозиція, впровадження додаткових сервісів у магазинах мережі, стимулювання закупівель покупцями більших партій товару, реалізацію нових проєктів масштабування в регіони, автоматизація торговельних процесів і діджиталізацію сервісу, спільна робота з виробниками для оптимізації витрат у ланцюжку постачання, розвиток додаткових зон для кращого клієнтського досвіду. Розвиток власних торгових марок дає компанії «АТБ» підтримувати партнерів-виробників, забезпечуючи їм стабільні обсяги закупівель, завантаження виробничих потужностей і пропонувати покупцям оптимальний за ціною продукт за якістю брендових товарів. Розмір торговельної мережі «АТБ» формує ринкову силу компанії – дає змогу ставити постачальникам досить жорсткі умови як щодо цінової політики, так і щодо термінів оплати поставленого товару, що іноді зумовлює конфліктні ситуації. В основі маркетингових стратегій «АТБ» – забезпечення споживачу приємного досвіду покупок, планове розширення торговельної мережі, оптимальний асортимент, постійний розвиток власних торгових марок, найнижчі закупівельні ціни, одна з найкращих платіжних дисциплін, сегментування споживачів, застосування дієвих технік продажу і методів залучення покупців, створення додаткових клієнтських сервісів і безперервне вдосконалення роботи мережі.

Наступним потужним гравцем ринку ритейлу України є ТОВ «Сільпо Фуд» (входить в Fozzy Group). Мультиформатна структура мережі допомагає ритейлеру охопити різні цільові аудиторії: мережа супермаркетів під брендом

«Сільпо» (312 супермаркетів у 60 містах України, до 2025 року компанія планує розширити мережу супермаркетів до 365 (без урахування потенційно деокупованих або розконсервованих об'єктів), середня торговельна площа – 1410 м<sup>2</sup>, цільова аудиторія – молодь, сім'ї, позиціонування «середній +» та орієнтація на політику доступних цін (торговельна націнка 8-12 %)), чотири преміальні делікатес-маркети (гастрономічні маркети) бренду Le Silpo (середня площа 1878 м<sup>2</sup>, цільова аудиторія – гурмани, споживачі, які віддають перевагу особливим продуктам і бажають отримати задоволення від гастрономії; концепція орієнтується на турботу, статус, якість і щирий сервіс), логістика, виробництво продуктів харчування, фудкорті із закладами громадського харчування. До 2025 року компанія планує розширити мережу супермаркетів до 365 торговельних точок (без урахування потенційно деокупованих або розконсервованих об'єктів).

У табл. 2.19 запропоновано показники розвитку мережі «Сільпо» згідно зі звітами про управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.19

## Показники розвитку мережі «Сільпо»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>1)</sup>
1	2	3	4	5	6
Дохід (без ПДВ), млрд грн	62,4	64,4	72,8	69,99	84,73
Зміна доходу, як порівняти з минулим роком, %	20,45	3,2	13,04	-3,84	21
Торговий оборот мережі (без ПДВ), млрд грн	44,3	49,7	58,8	62,4	76
Зміна торгового обороту мережі, як порівняти з минулим роком, %	17,51	12,19	18,31	6,12	6,12
Всього торговельних закладів у мережі, од.	258	276	333	305	316
Зміна чисельності торговельних закладів у мережі, од.	23	18	57	-28	11
Кількість супермаркетів «Сільпо», од.	254	272	329	301	312
Зміна чисельності супермаркетів «Сільпо», од.	23	18	57	-28	11
Кількість супермаркетів «Сільпо», що зазнали руйнувань, од.	-	-	-	31	-
Кількість супермаркетів «Сільпо», що вдалося відновити, од.	-	-	-	17	-
Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо», м <sup>2</sup>	1469	1469	1449	1410	-
Кількість делікатес-маркетів Le Silpo, од.	4	4	4	4	4
Середня торговельна площа делікатес-маркетів Le Silpo, м <sup>2</sup>	1878	1878	1878	1878	1878
Емоційні магазини OFFTOP, од.	Відсутні	Відсутні	40	4	4
Географічне розміщення, міст	62	70	80	71	60
Регіональне покриття, області	24	24	24	24	22
Загальна торгова площа мережі, тис. м <sup>2</sup>	380,2	407,0	484,2	428,0	

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
Зміна загальної торгової площі, як порівняти з минулим роком, тис. м <sup>2</sup>	41,3	26,8	77,2	-	-
Загальна торгова площа супермаркетів «Сільпо», тис. м <sup>2</sup>	373,06	399,51	476,71	428,0	-
Зростання загальної торгової площі супермаркетів «Сільпо», тис. м <sup>2</sup>	28,66	26,45	77,2	-56,2	-
Кількість дизайнерських супермаркетів, од.	46	69	98	106	-
Кількість супермаркетів, які отримали відзнаку Europe's Finest Store	3	3	3	3	-
Власні торгові марки, од.	20	25	25	26	26
Власний імпорт, кількість постачальників	930	750	790	780	-
Розподільчі центри	3	5	7	6	-
Витрати на рекламні послуги, тис. грн	125 718	149 670	267 240	158 019	-
Кількість випускників освітнього проєкту для фудпідприємців «Фудпросвіта»	173	112	97	Тимчасово згорнуто	-
Кількість локальних виробників, учасників проєкту «Лавка традицій»	142	160	170	184	-
Базарні дні, подій	-	-	-	16	-
Фестивалі локальної гастрономії True&Local	3	1	2	Не пров.	-
Відвідувачі гастротурів «Агромандри», осіб	81	130	252	Згорнуті	-
Кількість майстеркласів у межах проєкту «Сільпо»: «Академія смаку»	33	33	35	Тимчасово згорнуто	-
Програма лояльності «Власний рахунок», учасників, млн.	5,94	6,46	5,1	4,7	-
Дохід від програми лояльності «Власний рахунок», тис. грн	28 614	31 666	10 304	51 338	-
Мобільний застосунок, користувачів, млн	1	1,5	1,62	1,86	-
Середня кількість працівників, осіб	34 192	39 434	42 175	36 496	29 888
Ознайомлювальні лекції, тренінги та майстеркласи для персоналу, заходів	485	188	1290	1088	-
Мінітренінги для працівників магазинів	6591 з	1432	3 274	9412	-
Нова система навчання E-learning, програм				1088	-
Чисельність працівників, що отримали нові знання	15 430	10 519	55 236	23 806	-
Студентів у команді, осіб	3715		5633		-
Онлайн-магазин	Відсутній	Працює	55 міст	80 міст	-
Власна доставка	Відсутня	Працює власна	Планова доставка «Сільпо» і швидка доставка LOKO		
Встановлено самокас, од		536	765	784	-
Вільнокаса (система самостійного сканування товару), підключено тис. гостей	Відсутня	136,0	1380, 0	1860,0	-
Інтегрована система менеджменту (ICM)	Відсутня	Відсутня			-
Роботизація, роботів	-	-	30	25	-
Розмір гуманітарної допомоги, т	-	-		1 404,1	-

Примітки: <sup>1)</sup> за 2023 рік ТОВ «Сільпо-Фуд» звіт про управління офіційно не презентувало

Джерело: складено автором на основі: [114; 175-178]

Серед маркетингових інструментів мережі супермаркетів «Сільпо» наголосимо на тих, які відповідають глобальним трендам і тенденціям і вкладаються в картину вітчизняного ритейл-ринку.

Розвиток власних торговельних марок, на користь яких сьогодні роблять вибір покупці. Перша BTM «Премія» Fozzy Group була запущена у 2006 році,



а зараз «ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє 26 власними торговими марками, асортимент з понад 2570 найменувань у 435 категоріях продовольчих і непродовольчих товарів, співвідношення food та non-food групи становить 80 % на 20 %» [178]. ВТМ орієнтуються на різні цільові аудиторії: ТМ «Премія» – прийнятні ціни на якісну продукцію; ТМ «Повна чашка» – бюджетні варіанти; ТМ «Зелена країна» – свіжі продукти за цінами середнього діапазону; ТМ «Премія Селект» – продукція преміумкласу; ТМ Tidy Pet – товари для домашніх улюбленців. ТМ Marco Cervetti, ТМ «Сільпо Компост»; ««Премія Рікі Тікі» – спеціалізація на якісних продуктах середнього цінового сегменту для дітей віком від 3 до 12 років» [114]. Підвищення цінності пропозиції через власне виробництво свіжих й органічних хлібобулочних виробів (власні пекарні «Крафтяр»), тортів, тістечок і цукерок (власна кондитерська), кулінарії, суші, піци, морозива, власні коптильні, пивоварня Beermaster Brewery. У компанії з новинками ВТМ знайомлять «перевершників» (так в компанії називають працівників), створюють пізнавальні відео, щоб гості (так в компанії називають покупців) могли ознайомитися з продуктами, сформувавши відношення до них та розвинути довіру. У 2023 році було впроваджене кольорове маркування Nutri-Score на товарах ВТМ для підвищення їхньої впізнаваності та спрощення для гостей мережі процесу вибору здорового та збалансованого харчування [24]. Щоб розвивати ВТМ, маркетинг мережі «Сільпо» повинен стежити за ринковими тенденціями на користь місцевого або особливого походження, розвивати власні спеціальні лінії виробництва та пакування, розвивати їх як свій унікальний та ексклюзивний актив.

Рекламні креативи в концепті Оусопому (економіка щастя), щоб надихнути аудиторію піклуватися про свій ментальний стан. Бренд формує комунікацію через яскраві кольори, слова, ігри та все, що викликає усмішку. У 2022 році був розроблений рекламний креатив «Тигри бажають муркітних свят», у період Різдвяних свят 2023–2024 рр. – сітілайт «Сільпо» містив рекламу різдвяного штолена у стилі українських традицій. У весняному

сезоні анімований кіт і яскраві кольори супроводжують акцію «Весняний знижжоклич». Провайдером позитивних емоцій є «Радіо-сільпо», яке пропонує конкурси для покупців мережі, презентує найцікавіші події, які відбуваються в «Сільпо», формує хіт-паради [130]. Щотижня у всіх містах присутності бренду на білбордах вже звично рекламують традиційну акцію «Ціна тижня». Сьогодні для просування мережі «Сільпо» активно використовується інфлюенс-маркетинг: блогери створюють креативні ролики, у яких радять купити щось за ціною тижня. У 2024 році компанія розробила нове брендування для вантажних автомобілів. Яскравий креатив відсилає асоціацію до справжнісінького цирку на колесах, де головними артистами є продукти, бренди та сервіси «Сільпо».

Мережа активно застосовує інструменти соціально-етичного маркетингу. У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» «дотримується принципів сталого розвитку й розробляє власні стратегії управління екологічним навантаженням, мінімізації відходів (сортування і подальша утилізація), водокористування, енергоефективності, забезпечення широкого асортименту екологічної продукції, оптимізації упаковки, переходу на її органічний склад, демонстрація відповідальної екологічної поведінки працівників, партнерів і клієнтів, підвищення обізнаності споживачів і залучення їх до природоохоронної діяльності» [177; 178]. У 2023 році, згідно з підписаним пактом про пластик, «скасовано пластикову упаковку фруктів і овочів для закладів громадського харчування та самообслуговування. Нові очікування споживачів вимагають від ТОВ «Сільпо-Фуд» еволюції до простих і відкритих рішень, більш сприйнятливих до змін і постійного потоку інновацій» [178]. Партнерство мережі «Сільпо» та ГС «Органічна ініціатива» в межах проєкту Organic September, дало змогу організувати фестиваль органічної української продукції. Наразі реалізується ініціатива безпаперових чеків (отримання е-чека на телефон), мотивації до використання власних шоперів покупця, широка пропозиція багаторазових пакувань (шопери, мішечки, сіточки, торбинки-трансформери). У 2022 році «70000+ екосвідомих гостей купували товари без пакетів; 34 513 чашок кави було продано в чашку гостя; 2000 онлайн-

замовлень товарів в екобоксах; продано 51 000 екосумок і сіточок для фруктів і овочів» [178].

Концепція маркетингу взаємодії реалізується через стійке, збалансоване та справедливе партнерство з місцевими виробниками, підтримку крафтових українських виробників, співпрацю із закладами вищої освіти, органами державної влади й територіальними громадами (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

### Окремі партнерські ініціативи мережі «Сільпо»

Напрямок	Проект, ініціатива та їхня мета
Підтримка місцевих виробників	Проект «Лавка традицій», метою якого є розвиток культури локальної їжі, відбір та закупівля якісних фермерських продуктів по всій країні, укладання угод на постачання місцевої продукції, збільшення прозорості ланцюгів постачання інгредієнтів і походження продуктів. Опція на сайті «Бажаєте стати постачальником Лавки Традицій? Заповніть форму».
Усвідомлене споживання	Приєднання до міжнародного руху Slow Food – ініціативи, що «виступає за усвідомлене споживання, збереження місцевих продуктів і традиційної їжі» [114].
Підтримка підприємництва	Спільний проект Mastercard і «Лавки Традицій» – «Фудбудуємо майбутнє» спрямований на підтримку малого та середнього гастропідприємництва (грошова підтримка, менторські сесії, безкоштовний доступ до лекцій з ведення бізнесу та гастрономії, Школа гастробізнесу).
Популяризація українського мистецтва	У лютому 2024 року мережа «Сільпо» спільно з проектом Ukrainian Beasts запустила продаж в онлайн-супермаркеті лімітованих ексклюзивних світшотів з малюнками художниці Марії Примаченко для популяризації та збереження її творчості як надбання української культури [154]. «Колаборація з проектом Made in Ukraine – корнери з керамікою, текстилем, декором та іншими виробами для дому ручної роботи» [114].
Взаємодія з місцевими громадами	Дизайн нових магазинів «Сільпо» сьогодні орієнтується на взаємодію з місцевими громадами. У Яворові (Львівська обл.) реалізовано концепцію «Мистецтво та ремесло складувів» – гутництво, яке з давніх часів було поширене у низці регіонів України, зокрема на Львівщині. «Фестивалі локальної гастрономії з фермерським маркетом, дегустаціями, лекціями і майстеркласами від шефів» [114]. «Віїзди на ферми до резидентів «Лавки Традицій» – знайомимося з виробниками, занурюємося в життя ферми і технології виробництва» [114].
Підтримка ветеранів	За підтримки Мінвeterанів у серпні 2023 р. ритейлер запустив інформаційну кампанію «Ми хочемо продавати ветеранську продукцію» та долучився до проекту «Створено захисниками» для підтримки ветеранського бізнесу, пов'язаного з виробництвом крафтової продукції.
Розвиток команди	Співпраця з обласними центрами зайнятості та з Центрами розвитку кар'єри закладів вищої освіти.
Формування споживчої культури	Офіційна співпраця з найбільшим у світі винним співтовариством і мобільним застосунком для оцінки вина від системи рейтингування Vivino. Застосунок Vivino зробив вибір вина розумним, демократичним і простим процесом: клієнт сканує етикетку й отримує інформацію про середній бал серед інших користувачів. «Співпраця надає «Сільпо» ексклюзивне право використання інтелектуальної власності Vivino, зокрема винні рейтинги, споживчі дані та матеріали для точок продажу (POS) у своїх магазинах» [114].
Благодійність	Співпраця з благодійними фондами «Клуб Добродіїв», «Таблеточки», UAnimals, «Повернись Живим», «Твоя Опора» для підтримки соціально незахищених верств населення, онкохворих дітей, безпритульних тварин, армії та лікарень. Гості можуть долучитися, переказавши свої бали та бонуси в застосунку «Сільпо».
Комунікації з гостями	Сервіс «Гаряча лінія» (0800301707, program@silpo.u) забезпечує зворотний зв'язок з гостями, які можуть залишити будь-які пропозиції або побажання.

Джерело: складено автором на основі [114]

Партнерська суть спільної ініціативи Мінветеранів і мережі «Сільпо» визначається як спільними заходами інформаційно-іміджевої підтримки, так і взаємним внеском учасників: «Сільпо» надає потенційним партнерам сертифікати на безоплатну профільну освіту для фудпідприємців, прикладні поради від виробників, які співпрацюють із «Сільпо», розміщення продукції на полицях мережі; Міністерство у справах ветеранів України надає право промаркувати відібрані для просування продукти графічним зображенням бренду «Створено захисниками» [114].

Кваліфіковане використання інструментів брендингу. Концепція брендових фудхолів «Сільпо» реалізується як «гастрономічний простір з професійними відкритими кухнями з високим рівнем сервісу» [114] в індивідуальних концепціях: «Лофт панк», «Спортивний», «Бразилія», «Яхтклуб», «Маленький принц», «Аліса в країні чудес», «Старе місто» та інші». Заклади, які розміщуються на території фудхолу, мають власну ідею, оригінальне меню та професійну команду. Цікавим маркетинговим активом є просування особистого бренду Марко Черветті – бренд-шефа ресторанних проєктів «Сільпо», Le Silpo, «Сільпо Resto» і ресторану неаполітанської кухні Positano.

Активне впровадження інноваційних торговельних рішень і цифрових рішень для налагодження унікального зв'язку з клієнтами та комерції нового покоління, робота на віртуальних майданчиках: інтернет-магазин [shop.silpo.ua](http://shop.silpo.ua), мобільний застосунок «Сільпо», каси самообслуговування «Самокаси», система (Scan & Go) самостійного сканування та купівлі товарів «Вільнокаса», яка дає покупцям сканувати продукти безпосередньо через мобільний застосунок, коли вони проходять магазином, а потім використовувати свій цифровий гаманець для оплати цих товарів. Грамотно сформований онлайн Customer Journey (шлях клієнта, маршрут, який він проходить від виявлення проблеми до її усунення за допомогою певного продукту) спонукає клієнта використати бали, які він отримує в межах програми лояльності «Власний рахунок».

Компанія Fozzy експериментує зі штучним інтелектом на базі R&D-центру штучного інтелекту й інновацій «Лабораторія Зі», орієнтуючись на розробку просунутих рішень для торговельних мереж групи мереж, логістики й ресторанного бізнесу. Напрямами дослідження також є машинне навчання, імерсивні технології, інтернет речей [209]. SMM-маркетингу корпоративний проєкт Message Tagger дає змогу «парсити» соцмережі, аналізувати відгуки, розмічати за хештегами. Розумна екосистема (Kissa AI) з розпізнавання продуктів у ресторанному бізнесі працює як сканер оптичних об'єктів за допомогою комп'ютерного зору на основі нейронних мереж: визначає, скільки гість обрав товарів у магазині, страв у кафе, дає змогу розплатитися без каси та касира. ШІ-алгоритми допомагають визначити, які покращення справді потрібні покупцям.

Світова тенденція дефіциту персоналу ритейлу стосується й України, що враховує «Сільпо» у своїх інструментах маркетингу персоналу: перехід з офлайнного навчання на e-learning; розробка електронних програм навчання та тренінгів у форматі електронних курсів; розробка унікальних інтерактивних курсів; додатковий соціальний пакет; програма медичного страхування, програма страхування життя; можливість працівників придбати абонементи в спортзал, вивчати іноземні мови на курсах за спеціальними умовами; програма «Турбота» для працівників та членів їх сімей.

Логістика ритейлу трансформується відповідно до запитів клієнтів і для формування конкурентних переваг. Мережа «Сільпо» пропонує три види доставки: стандартна – клієнт робить замовлення, обирає часовий слот і отримує замовлення; працівників сервісу називають «смаковершниками»; сервіс Loko, який є конкурентом Glovo і Bolt Food, адже кур'єри доставляють замовлення протягом 20 хвилин (серед інновацій сервісу доставки Loko – послуги дальньої доставки з покриттям 100 км); у жовтні 2023 року мережа «Сільпо» поглинула інтернет-магазин Ovo із сервісом доставки свіжих овочів і фруктів. Цей стартап був придбаний для використання команди, яка вміє розробляти й тестувати новації в доставці їжі й швидко показувати результат. У 2024 році організовано доставку від «Сільпо» для офісів, бізнесів та інших

професійних напрямів. У січні 2024 року мережа супермаркетів уклала угоду з поштово-логістичним оператором «Meest Пошта».

Клієнтський / купівельний досвід (customer experience, customer journey) – у «Сільпо» немає клієнтів і покупців, у нього є гості, і він хоче, щоб кожен гість почувався особливим. На початку війни мережа «Сільпо» одною з перших розпочала турботу про українців: було розроблено нові маршрути постачання та розповсюдження; налагоджена регулярна доставка вантажів; налагоджена стабільна система забезпечення продуктами в умовах ажіотажного попиту; створені гуманітарні хаби та інше. Сторінка «Сільпо» у Facebook трансформувала контент із транзакцій на повідомлення про товариськість, людяність, чесність і підтримку. Щодня повідомляли про години роботи, закриття магазинів, вплив бойових дій і комендантську годину.

Сьогодні мережа супермаркетів «Сільпо» для створення позитивного клієнтського досвіду створює комфортні умови не лише для купівлі товарів, але й гарного проведення часу з близькими та друзями. У магазинах влаштовують майстеркласи для дітей, дегустації та фестивалі тижні. Наприклад, під час брендового фестирудзу «Фуд. Дзен. Азія» окремі магазини перетворювалися на азійський маркет, а споживачі змогли долучитися до азійської культури через майстеркласи, вечери, малюнки. Покращують клієнтський досвід інструменти гейміфікації: AR-фільтри в Instagram@silpoua, гра «Ребуси», Stikeez, «Льорки», «Мавка. Світ лісу», «Куражики», «Різдзвоніки» тощо. Розширено програму лояльності «Власний рахунок» на основі співпраці з партнерами та перехресного зарахування балобонусів.

У лютому 2022 року мережа супермаркетів «Сільпо» вперше запустила сайт знайомств, на якому критерієм підбору потенційної пари є спільні вподобання в їжі. У лютому 2024 році в усіх магазинах мережі асортименту позицію «часник» було названо «Часничок сім'ї Бутових» на честь Анастасії та Максима Бутових, які познайомилися на сайті гастрономічних знайомств й одружилися. Інструментом партизанського маркетингу від «Сільпо» є запуск

у лютому 2024 року до Дня закоханих нового сервісу, що допоможе втекти з невдалого побачення – треба натиснути кнопку для втечі на сайті [love.silpo.ua](http://love.silpo.ua) і залишити свій номер, на який надійде автоматичний дзвінок із записаною історією про невідкладну ситуацію, яка змушує перервати побачення.

Емоційний маркетинг мережі «Сільпо» спрямовує маркетингові інструменти конкурування не стільки на транзакцію, скільки на забезпечення клієнту задоволення, позитивних емоцій, вражень, гарного проведення часу самому або з родиною, в окремих супермаркетах працюють дегустаційні островці, кімнати відпочинку, дитячі кімнати. Однією з частин досвіду українського оператора «Сільпо» є дизайнерські супермаркети, концепцію яких розробляє відділ маркетингу «Сільпо» з урахуванням зауважень операційного відділу, комерційного відділу та адміністративного офісу. Емоційні дизайнерські супермаркети «Сільпо» (близько 100 одиниць) [43] з власною унікальною концепцією працюють як у столиці, так і в регіонах, як у великих містах, так і у селах, зокрема: «Чаклунський» (Червоноград, Львівська обл.), S.T.A.L.K.E.R., «Мавка», «Бразилія» (Київ), «Сад каміння» (Ужгород), «Емоційний» (Рівне), «Вертольоти у ретрофутуризмі» (Бориспіль, Київська обл.), «Кола на полях» (Погреби, Київська обл.), «Циркова Феєрія» (Боярка Київської обл.), «Хюге» (с. Старі Петрівці, Київська обл.), «Петриківський розпис» (м. Кам'янське, Дніпропетровської обл.), «Мова квітів» (Канів, Черкаська обл.), «Густав Клімт» (м. Одеса) та інші. Дизайнерські супермаркети мережі «Сільпо» з 2017 року представляють Україну на мапі інноваційних дизайнерських ритейл-концепцій Європи. У 2022 році до 25 найяскравіших інноваційних концепцій магазинів, за версією Europe's Finest Store, увійшли три супермаркети «Сільпо»: «Бразилія» (м. Київ), «Дизельпанк» (м. Харків), «Театр Кабукі» (м. Умань, Черкаська обл.). 23 грудня 2023 року у Вишневому, Київської області почав працювати новий супермаркет «Сільпо» в концепції «Біржа», який поєднав у оформленні магазину дві епохи розвитку біржових торгів, починаючи з галасливої паперової до цифрової з комп'ютерами та криптовалютами» [43]. У межах емоційного маркетингу було відкрито мережу бутикових зон OffTop у магазинах «Сільпо» як формат стильних «емоційних

магазинів» та окремих розділ в інтернет-магазині мережі, де пропонують широкий асортимент товарів для гарного настрою. Просування забезпечує сторінка в TikTok `_offtop_by_silpo`.

Для просування бренду «Сільпо» використовує унікальний для українського ритейлу маркетинговий інструмент – амбасадори бренду (шеф-кухарі, актори, співаки, блогери). Для наповнення влогів на ютуб-каналах амбасадори знімають відео в торговельних закладах мережі.

Івент-маркетинг – також серед актуальних технологій ритейлера «Сільпо». «Лавка традицій» пропонує цікавий формат взаємодії виробників і гостей – «Базарні дні», в Le Silpo проводять Afternoon Tea, італійські дні, фестивалі органічної продукції, «дводенні фестивалі локальної гастрономії з фермерським маркетом, дегустаціями, лекціями і майстеркласами від шефів» [Сайт сільпо]. Проєкти «Агромандри» проводить одноденні виїзди на ферми до резидентів «Лавка традицій» для знайомства з виробниками, занурення в життя ферми і технологію виробництва. Для дітей на майданчиках супермаркетів організовують фестирудзи: майстеркласи й екскурсії, під час яких можна дізнатися про корисні екозвички та підвищити екологічну свідомість; для дорослих митецькі лекції-екскурсії.

Мережа «Сільпо» не конкурує за ціною, вона конкурує за позитивний купівельний досвід, чому сприяє розвиток унікального формату тематичних супермаркетів та відносно вільний ціновий сегмент «середній+» (серед конкурентів сегменту Novus). З погляду купівельного досвіду це вдала концепція, аналогів якій на ринку немає, завдяки унікальному продукту, демократизації, забезпечення доступності продуктів, емоцій і вражень. Негативно впливати на купівельний досвід можуть торговельні заклади старого формату, які кардинально відрізняються від дизайнерських і представлені в багатьох регіонах. На думку експертів, такі магазини будуть або перероблені під дизайнерські, або перейдуть у мережу дискаунтерів Thrash! [307].

На черкаському ринку широко представлені дві національні мережі «Файно маркет» (входить у ТОВ «Вересень плюс» разом із дискаунтерами VARTO, Кропивницький) та «Делві» (Київ). «Файно маркет» є найбільшою



мережею у Центральному регіоні (Черкаська, Кіровоградська та Одеська області) за кількістю магазинів, одним із найбільших платників податків області – за 10 місяців 2023 року ТОВ «Вересень Плюс» сплатило понад 320 800 000 гривень, податків і зборів, що на 30 % більше, ніж в аналогічному періоді 2022 року [48], має п'ять нагород «Народний бренд» 2019 – 2023 рр. у категорії «Магазини, супермаркети». Мережа магазинів «Файно Маркет» є преміумчленом Асоціації ритейлерів України з 2021 року. Розвиток мережі «Файно маркет» динамічний, мережа займає другу сходинку за темпами відкриттів у 2023 році і нині налічує 175 торговельних точок (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

### Показники розвитку мережі «Файно Маркет»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальна торговельна площа, м <sup>2</sup>	16 126	18 749	25 718	29 659	36 734
Зміна торговельної площі, %	-	16,3	37,17	15,32	23,85
Кількість магазинів, закладів	84	95	121	145	175
Приріст мережі, %	-	113,1	127,4	119,8	120,7
Приріст мережі, закладів	-	11	27	24	30
Середня торговельна площа, м <sup>2</sup>	192	197,4	212,54	204,54	210,02
Кількість працівників, осіб	1421	1585	2018	2255	2766
Загальна торговельна площа на одного працівника, м <sup>2</sup>	11,34	11,82	12,74	13,15	13,28
Підвищили кваліфікацію, осіб	82	58	80	56	75
Кількість покупців на день, осіб		79 187	95 542	113 396	143 463

Джерело: складено автором на основі [48; 193]

Темп розвитку знизився у 2022 році, як порівняти з 2021 роком, однак у 2023 році мережа показує значне зростання операційних показників, що підтверджує: 30 нових магазинів, приріст кількості закладів 20,7%. Випередження темпів зростання торговельної площі та показника середньої торговельної площі одного закладу демонструє орієнтацію мережі на підвищення комфорту покупців. Зростання середньої торговельної площі та зростання торговельної площі з розрахунку на одного працівник засвідчує підвищення ефективності застосування форми самообслуговування покупців. За даними GT Partners Ukraine [184] (Додаток М) компанія займає дев'яте місце за кількістю продуктових магазинів, які працюють, в Україні.

На початку вторгнення компанія виконувала свою соціальну та громадську функцію – надавала працівників гарантії щодо виконання

компанією обов'язків по оплаті праці та підтримки сімей, менеджери пояснювали план дій у разі надзвичайних ситуацій, ухвалювали точкові рішення щодо розширення штату у зв'язку з ажіотажним попитом населення на продукти харчування. У жовтні 2023 року в межах реалізації корпоративної соціальної політики мережа «Файно Маркет» урочисто презентувала і ввела в продаж книгу «Файні та незалежні» про історії волонтерів і звичайних людей, які наближають Перемогу, допомагаючи Збройним силам України. 100 % коштів з продажу книги передадуть на виготовлення FPV-дронів для 73 морського центру спеціальних операцій. З початку повномасштабного вторгнення загальна сума грошової допомоги компанії тим, хто боронить нашу країну, склала 12 802 100 грн і продуктів на суму 640 000 грн [48]. Іміджевою акцією мережі «Файно Маркет» була підтримка програми «Пункт незламності», бюджет якої склав 8 млн грн, які було виділено на облаштування приміщень, закупівлю та підключення генераторів. Маркетингові активності реалізовані в проєктах «Каву пий – шахеда збий», «Крилаті донати», «Ця пасочка рятує життя».

У 2020 році мережа супермаркетів «Файно Маркет» відкрила свій 99-й магазин у Черкасах: сьогодні на Черкащині працює близько 30 торгових точок у Черкасах і найближчих містечках та селах (Шпола, Кам'янка, Дубіївці, Будище, Білозір'я). Експансія «Файно Маркет» на черкаський ринок відбулася через поглинання місцевої мережі магазинів «Абсолют», яка працювала в Черкаській області з 2001 року. У 2023 році в Черкасах було відкрито перший дискаунтер VARTO. Регіональна експансія мережі «Файно маркет» можлива тільки за умови застосування маркетингових інструментів і технологій, які реалізуються під вдалим слоганом «Привіт, сусіде».

Робота в різних форматах для охоплення ширшої цільової аудиторії: «Файно маркет» – супермаркет, торговельна площа до 500 м<sup>2</sup>, середній та середній+ ціновий сегмент; «Файно mini» – формат convenience store (магазину «біля дому») з торговельною площею до 150 м<sup>2</sup>, VARTO – дискаунтери торговельною площею до 800 м<sup>2</sup>. Магазины мають як формат прилавкового типу, так і самообслуговування.

Розвиток власних торгових марок і товарів власного імпорту розпочався у 2020 році. Зараз асортимент містить 300 SKU власних торгових марок «Файна марка» (пропонує оптимальне співвідношення «ціна – якість» та виділяється стильним дизайном упаковки), «Вигідно!» (втілює стратегію першої ціни, забезпечуючи споживачів доступними товарами), Luxberi (представляє високий ціновий сегмент і підтримує високі стандарти якості), які виробляються на потужностях відомих українських виробників, та 200 позицій імпорту під ексклюзивними торговими марками від 40 виробників і постачальників алкоголю, молочних і кондитерських виробів. У 2024 році планується активно розвивати ВТМ, щоб збільшити кількість SKU до 500 українського виробництва й досягти їхньої частки в товарообігу на рівні 12 %, збільшити до 300 SKU ексклюзивного імпорту.

Задоволення потреб найвибагливішого покупця та пропозиція найкращої ціни. Середня знижка за період серпень-жовтень 2023 року склала 27 %, як порівняти з аналогічним минулорічним періодом – 17 %, що, своєю чергу, дало приріст продажів з 15 % до 37 % загальних. Купівельні вподобання клієнтів дещо змінилися через високий рівень інфляції протягом останніх двох років: попит зростає на більш доступну індивідуально запаковану продукцію проти вагового товару. Компанія аналізує асортимент і планує зміни в структурі категорій на 2024 рік.

Орієнтація на комфорт, додаткові сервіси й доступність. У березні 2024 року відкрили новий магазин мережі «Файно маркет» у місті Черкаси з площею торгового залу 537 м<sup>2</sup>, 35 новими робочими місцями, 7 касами, з яких 4 – самообслуговування. Локацію й асортимент магазину обирали на основі маркетингових досліджень і оснастили важливими опціями для великого міста: зручним під'їздом, наявністю паркувальних місць, велопаркування, умовами для інклюзивних груп, «4500 одиниць товарних позицій українських виробників, власної торгової марки та імпорту» [191], наявністю відкритих локацій з приготування хліба, випічки, піци та гриль-зоною (65 грилів), кавовою зоною «Файна кав'ярня» з сучасним апаратом, кулінарією, фастфудом. Власні

пекарні повного циклу розташовані безпосередньо в магазинах. Власне виробництво допомагає задовольняти попит споживачів, диверсифікувати бізнес і підвищити конкурентоспроможність, відповідає світовому тренду зростання популярності готової до приготування чи споживання продукції. «Для безперебійного функціонування власного виробництва компанія створила відділ технологічного розвитку й супроводу, планує удосконалити Coffee Point, впровадити самообслуговування розрахунку за каву» [191].

Оновлення програм лояльності для різних категорій стейкхолдерів. Для покупців пропонують накопичувальну «Бонусну карту» – «Файно маркет. Привіт, сусіде», яка є віртуальною й вантажиться через застосунок. Програма лояльності «Пенсійна» – «Сусід без бід» дає змогу пенсіонерам отримати 1-10 % на покупки. Така картка надає 10 % знижки в період з 9.00 до 13.00, що допомагає синхронізувати завантаженість магазинів. Програма лояльності для працівників пропонує картку «Співробітник Файно», яку видають працівникам мережі під час працевлаштування і яка надає знижку 20 %. Під час звільнення вона діє як накопичувальна.

Співпраця з постачальниками продовольчих або непродовольчих товарів орієнтується на партнерів, які пропонують конкурентоспроможні ціни та високу якість товарів. Потенційний постачальник для відправлення комерційної пропозиції повинен заповнити форму на сайті або скористатися ботом у телеграмі «Файно Маркет Постачальникам». Наразі компанія готує оновлення ціннісної пропозиції форматів і нові взаємовигідні пропозиції для партнерів. Принцип відбору постачальників базується на тендерних процедурах: маркетинг «Файно Маркет» вивчає попит на певну категорію, оголошує тендер, а потім із виробників, які представили свої товари на конкурс, обирає найкращих.

Маркетинг персоналу «Файно Маркет» орієнтується на постійне удосконалення компетенцій працівників і торговельного персоналу на тренінгах і воркшопах. У 2023 році для керівників магазинів бізнес-тренер компанії розробив авторські навчальні програми: управління персоналом;

вектор цілі; керування конфліктами; time-management; сервіс і психологія продаж; лідерство; створення команди. На постійній основі «Файно Маркет» співпрацює із Кропивницьким фаховим коледжем харчування та торгівлі, де облаштовано один із кабінетів у стилі магазинів «Файно». В умовах дефіциту кадрів компанія готова брати на роботу працівників без досвіду та допомагати здобувати кваліфікацію й знання. У 2023 році для покращення якості адаптації в компанії відбувся перезапуск проєкту «Наставництво», метою якого є обрати найкращих професіоналів своєї справи і навчити їх передавати свої знання. У компанії розроблено прозору й зрозумілу систему мотивації, впроваджено систему рейтингування магазинів, що дає як заробити додаткову премію, так відчувати азарт перегонів і конкурсу для працівників. Відбувся чемпіонат зі швидкісного сканування товарів на касах, за що відзначили сто найкращих працівників. Компанія підтримує активне та здорове дозвілля працівників. Уже чотири роки близько 40 працівників на регулярній основі тренуються й беруть участь у турнірах у складі футбольної команди «Файно Маркет». Компанія спонсорує усі витрати клубу [193].

Діджиталізація маркетингу й автоматизації основних бізнес-процесів. З 2022 року мережа «Файно маркет» впроваджує українське рішення SmartPoint Intranet, власної розробки компанії SMART business на базі технологій Microsoft, завдяки якому отримав середовище для побудови єдиної екосистеми для управління персоналом всієї мережі з можливістю стратегічного планування, для інтеграції внутрішніх комунікаційних процесів в єдиному вікні, для збереження фото- та відеозвітів, сортування подій. SmartPoint Intranet дав маркетингу можливість автоматизувати процес і процедури відкриття нової точки продажу. Мобільний застосунок «Файно Маркетинг – акції та знижки» дає доступ користувачу до картки лояльності, акційних пропозицій, актуальних цін, історії покупок, аналізу витрачених коштів за кожен місяць: «Завантажуй застосунок «Файно маркет» і будь завжди поруч, сусіде!». У 2024 році компанія запланувала масштабний апгрейд застосунку та появу програми лояльності «Файний двір», де у користувачів з'явиться можливість передавати на

благодійність накопичені бонуси та «файники» [193]. Як перспективні напрями також розглядають максимальне «використання цифрових інструментів для оптимізації процесів і збільшення гнучкості в ухваленні управлінських рішень, впровадження інноваційної переговорної кімнати з вбудованою технологією AI» [91]. На стадії завершення перебуває розробка системи контролю виконання операційних процесів і стандартів мережі, що дасть змогу виявляти слабкі та проблемні місця на системному рівні та впливати на них [193].

Позитивний клієнтський досвід забезпечується створенням можливості відчувати позитивні емоції, наявністю потрібного та свіжого товару за оптимальними цінами. У 2023 році було змінено алгоритм обслуговування клієнтів на касі, що привело до збільшення пропускнуєї спроможності й зменшення черг. Було впроваджене планування роботи кас, що покращило сервіс та оптимізувало робочі процеси касирів.

Ребрендинг розпочався у 2018 році, і сьогодні відбувається відкриття нових магазинів і реконструкція старих в оновленому дизайні: панорамні вікна, оновлений фасад і навігація. «Ідея ребрендингу фасадів магазину полягає в таких рішеннях, що створюватимуть свіжий, впізнаваний та яскравий образ мережі. Інтер'єрне та екстер'єрне рішення для магазину – додати природних фактур, що відповідають сучасним тенденціям розвитку архітектури» [161]. У нових магазинах «Файно Маркет» розміщують функціональні кавові зони із системою самообслуговування та збільшеною зоною очікування.

Рекламні креативи лежать в основі комунікаційних звернень мережі і генеруються для основних маркетингових активностей: «На районі тільки і говорять про свіже м'ясо з нашого маркету»; «Спочатку випий каву, потім роби справу»; «Сусід без бід»; «Файний двіж»; «Давайте зробимо перекличку»; «Ви тільки послухайте історію файної сусідки»; «Це я, твій Файно Маркет», «Сусіде, оце так новинки».

Маркетинг у соціальних мережах реалізується через усі доступні платформи (сайт, LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok), на яких компанія

комунікує з підписниками, ділиться досягненнями та новинами, подає звітність щодо реалізації благодійних ініціатив, надання благодійної допомоги, спонсорської підтримки. Підписники сторінок мережі дуже активні, відстежують останні новинки, коментують, критикують і допомагають звертати увагу на недоліки.

Маркетинг взаємодії та розвиток партнерства зі стейкхолдерами в мережі «Файно Маркет» будується на розумінні важливості партнерства зі споживачами та стейкхолдерами, соціальної та корпоративної відповідальності. Топменеджмент мережі акцентує стратегії розвитку на створенні простору добрих справ та налагодженні добросусідських відносин [48]. Мережа залучає покупців до благодійних ініціатив мережі (відрахуванням частини з продажу певних товарів на потреби ЗСУ, збір кормів для безпритульних тварин, допомога дитячим будинкам і центрам реабілітації для дітей з інвалідністю Кропивницького та Черкас, підтримка дітей, що борються з онкохворобами, та їхніх батьків). Бюджет нових ініціатив у межах корпоративних цілей сталого розвитку у 2024 році становить понад 250 млн грн за напрямками: «Міцне здоров'я та благополуччя», «Сталий розвиток міст і громад», «Захист екосистем суші», «Мир, справедливість і сильні інститути» (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Ініціативи мережі «Файно Маркет» в межах концепцій  
соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії**

Ціль	Ініціативи
Міцне здоров'я та благополуччя	Цілеспрямовані проекти допомоги суспільству: збір кормів для безпритульних тварин, допомога дитячим будинкам і центрам реабілітації для дітей з інвалідністю, підтримка дітей, що борються з онкохворобами, та їх батьків. Підтримка й розвиток спорту, спонсор масштабної спортивної події у Кропивницькому KropRiverTrail. Програма лояльності «Пенсійна» – «Сусід без бід».
Захист екосистем суші	Скорочення споживання електроенергії у магазинах. Вторинна переробка. Екотранспорт (велопарковки). Озеленення (висадження дерев, підтримка екоініціатив).
Сталий розвиток міст і громад	Програми соціального партнерства. «Сила сусідів» мікрогранти для громад.
Мир, справедливість та сильні інститути	Культурно-мистецькі та освітні проекти. Корпоративне волонтерство. Соціальний проект «Файна кава = добра справа!».

*Джерело: складено автором на основі [193] та власних пошуків автора*

У перелік проєктів цілеспрямованої допомоги суспільству від «Файно Маркет» входить програма лояльності «Пенсійна» для цільової аудиторії пенсійного віку, яка допоможе заощаджувати на покупки. У 2024 році маркетингові ініціативи також будуть мати некомерційний зміст у зв'язку з реалізацією важливого соціального напрямку зі створення затишного середовища у містах, громадах і поселеннях [192].

Для просування місії «Добросусідства» маркетинг мережі магазинів «Файно Маркет» запустив серію анімаційних роликів «Творимо простір добрих», у яких ідеться про благодійні ініціативи в межах корпоративних цілей сталого розвитку, допомогу оборонцям країни й персональні знижки. Перший анімований ролик мав на меті надихнути якомога більше людей долучатися до корисних справ. Другий ролик «Великі зміни починаються з нас» розкриває маніфест добросусідства – «Файно Маркет – творимо простір добрих». У третій серії заплановано презентувати «Файно Маркет» вже не просто як магазин біля дому для щоденних покупок, а як місце підтримки, де гуртуються однодумці – «Простір добрих».

Проаналізувавши маркетингову діяльність ритейлера «Файно Маркет», встановлено, що вона орієнтується не тільки на транзакції й отримання комерційного ефекту (продажі, прибуток, розширення ринку), але й на підтримку відносин зі стейкохдерами й налагодження стратегічного партнерства з покупцями, постачальниками, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування та громадами, конкурентами, дотримується принципів сталого розвитку та впроваджує благодійні проєкти в містах і громадах розміщення торговельних точок. Серед перспективних напрямів маркетингової діяльності: оновлення формату та редизайн магазинів; перезапуск програми лояльності та трансформація мобільного застосунку; зміни в цінових пропозиціях і сезонних операціях; реалізація програм сталого розвитку; аналіз і вивчення клієнтської бази для побудови персоналізованих взаємин із клієнтами; постійне оновлення та вдосконалення ВТМ, розширення додаткових послуг і сервісів, створення довгострокових і взаємовигідних партнерств.



Міжнародний ритейл в Україні представлений мережами «Ашан», «Метро» та Novus. Мережа Novus входить до литовської групи BT Invest, представлена у Києві та області, у Рівному, Тернополі та Миколаєві, об'єднує 85 супермаркетів в Україні, мережу жорстких дискаунтерів «Хапайка», мережу мінімаркетів «MiMarket». Розширення мережі відбулося завдяки поглинанню мережі супермаркетів Billa. Планувалося, «що залучення магазинів Billa допоможе компанії «Новус Україна» обійти мережу «Ашан» і вийти на другу сходинку списку food-ритейлерів столиці за обсягом торговельних площ. Мережа Novus не припиняла роботу з перших днів повномасштабного вторгнення РФ в Україну, хоча втратила частину складів, магазинів, постачальників і головний офіс у ТРЦ Retroville. За 2022–2023 роки Novus відновив усі пошкоджені магазини й відкрив 4 нових» [103].

Литовська мережа Novus розвиває торгові об'єкти різних форматів площею від 65 до 7000 м<sup>2</sup>, зокрема й франчайзингові. У 2020 році Novus почав експериментувати з форматами, відкривши перші мінімаркети «MiMarket» у форматі «біля дому», що розширило цільову аудиторію покупців, збільшило покриття мережі й покращило доступність бренду для споживачів. У 2023 році компанія почала розвивати формат жорсткого дискаунтера з магазинами «Хапайка», назву якого було згенеровано за допомогою ChatGPT. Дискаунтер «Хапайка» є пілотним проєктом мережі супермаркетів Novus. Тестовий магазин відкрився в с. Крюківщина у ТРЦ «Наше небо» з торговельною площею понад 700 м<sup>2</sup>, асортиментом близько 1100 найменувань повсякденних товарів середнього та низького цінового сегментів у кожній категорії. Пізніше в Києві запустили другий дискаунтер площею 531 м<sup>2</sup>. Рішення щодо масштабування будуть ухвалювати у 2024 році, відпрацювавши процеси, асортимент, логістику.

Маркетингова стратегія мережі відповідає загальній бізнес-стратегії: «надавати споживачу товари, які йому потрібні сьогодні, за ціною, яку покупець буде спроможний заплатити». Продуктовий асортимент мережі адаптується до потреб покупців, які змінюються залежно від ситуації на фронті: від вибору на користь товарів з тривалим терміном придатності, закупівель про

запас, до імпорتنих позицій формату люкс чи преміум. Однак загальна тенденція – врахування зниження доходів, необхідності заощаджувати, акценти на раціональних базових продуктах – примушує Novus, які інші мережі, розширювати лінійку якісних товарів у низькому та середньому цінових сегментах, тримати демократичні ціни на товари першої потреби.

Для реалізації маркетингової стратегії компанія змінила ціноутворення у бік збільшення частки базових товарів за демократичними цінами, організовує багато акцій, щотижня змінює асортимент. Для зменшення стресу покупців вводять якісні базові вітчизняні товари, імпорт, щоб клієнт себе міг трохи побалувати, товари для дому. У лютому 2024 року традиційна акція «1+1» отримала особливу назву Love Season, її просувають у концепції емоційного маркетингу «Фуд-шопінг повинен бути вигідним, приносити задоволення та подвоювати любов».

Позиціювання. Мережа Novus пережила різні етапи самовизначення, що позначилося на еволюції її гасел і позиціювання [101]. На початку свого розвитку мережа працювала під гаслом «Якість життя», даючи споживачам обіцянку покращити якість життя. Магазини мережі якісно відрізнялися від інших асортиментом, оформленням, чистотою, зручністю, комфортом і рівнем обслуговування. Активний розвиток мережі, європейський підхід до бізнесу й маркетингу, серія маркетингових досліджень зумовили перегляд позиціювання. Маркетингове дослідження цільової аудиторії мережі визначило, що покупці, як в житті, так і в магазині, хочуть звичайних речей: затишку, турботи, почуття безпеки й радості від покупки», тому з 2017 року позиціювання почало базуватися на слогані «Novus вартий довіри» і головну ціль мережа заявила таку – домогтися довіри клієнтів.

У 2024 році компанія реалізує новий підхід до позиціювання Novus. У планах – зміна фірмового стилю мережі, стилю комунікації з клієнтами, який стане більш емоційним, відвертим і трохи з інтелектуальним гумором. Маркетинг мережі планує керувати процесом формування асоціацій з брендом у споживачів, працюючи в напрямі зміни їхнього сприйняття Novus як мережі із серйозним нордичним характером на більш емоційну, відкриту,

яка вмiє жартувати й любити. Такi змiни позицiювання на концепт «Робимо, бо любимо», передбачають змiни у внутрiшньому та зовнiшньому маркетингу, у комунiкацiях i цiннiсних пропозицiях, у визначеннi своєї ролi в життi клiєнтiв, у пiдходах до формування асортименту, ставлення до товарiв соцiального призначення та цiноутвореннi.

Брендинг. Маркетинг компанії орієнтується на NPS (Net promoter score), тому було проведено серію маркетингових досліджень показників brand health tracking, що сформувало уявлення про рівень знань бренду, про поточні іміджеві характеристики й атрибути бренду Novus. Це дослідження показало, «що клієнти більш раціональними, більше звертають увагу на ціни, промопропозиції. Якщо ще 2021 року зручність усередині магазину, приємна атмосфера, можливість швидко знайти все, широкий асортимент, вибір свіжих товарів тощо відігравали відносно велику роль, то у 2023 році на перший план вийшли розташування магазину, співвідношення ціни та якості» [104]. Зміна позиціювання Novus відбувається чином кілька етапів: 1 етап – іміджева кампанія, яка передбачає роботу в соціальних мережах, на телебаченні та різних інтернет-платформах, рекламу на транспорті (метро) та на зовнішніх носіях; 2 етап – instore-комунікації (вбудовані комунікації), зокрема внутрішнє радіо й ТБ, працівники, які мають стати головними амбасадорами нового позиціювання мережі. Для цього маркетинговий та HR підрозділи проводять лекції та майстеркласи, щоб працівники вірили в те, що компанія транслює своєму клієнту. Ціль комунікаційних компаній – вдвічі збільшити показники знання бренду серед цільової аудиторії Novus, покращити іміджеві характеристик бренду, залучити нових клієнтів і збільшити частку ринку [104]. Компанія активна в мережі, використовує у своїх комунікаціях відеомаркетинг на популярній платформі You Tube (<https://www.youtube.com/channel/UC2iibfMUohnH0mVvhagqW4Q>).

Автоматизація та запровадження сучасних технологій у маркетинг і торговельні процеси допомагають компанії Novus трансформуватися для підвищення продуктивності. У 2023 році було впроваджене рішення Voice Operation для голосової автоматизації розподільчого центру, що дає змогу в

рази підвищувати пропускну спроможність складу, пришвидшити процес відбору товарів і підвищити його точність, швидше інтегрувати нових робітників і скоротити термін їхнього навчання. Також мережа Novus впровадила рішення Competera для посилення своєї цінової аналітики та оптимізації ціноутворення. Рішення Competera «допомагає швидко реагувати на зміни на ринку й адаптувати свої ціни до потреб клієнтів і конкурентного середовища» [100].

Штучний інтелект NOVUS почав використовувати з 2023 року, спочатку – для створення неймінгу й гасел через чат GPT, а потім для створення зображень – від шаблонів для рекламних матеріалів до візуалізації деяких концептів. NOVUS започаткував проєкт із впровадження системи ціноутворення, яка базується на потужностях штучного інтелекту, розглядає можливості використання алгоритмів для вдосконалення процесів прогнозування продажів, управління замовленнями товарів, покращення персоналізації [173].

Електронна комерція розвивається на платформі Novus.online з 2022, її запустили під час війни і тепер поступово удосконалюють на основі вивчення відгуків і побажань клієнта. Власний сервіс доставки розвиває онлайн-торгівлю: стандартна ціна планової доставки – всього 50 грн; безплатна доставка – від 1000 грн; 1 % суми чека повертається на бонусний рахунок. Обернений зв'язок з покупцями інтернет-магазину забезпечує кнопка «Залиште відгук у замовленні», де можна оцінити роботу оператора, пакувальника та кур'єра, впливати на їхній рейтинг. Блог Novus.online містить цікаві статті й корисну інформацію на теми кулінарії, сезонних продуктів і підбірки покупок. У квітні 2024 року відновив роботу сайт компанії (<https://novus.ua/>).

У березні 2024 року в мережі супермаркетів Novus з'явився власний мобільний застосунок, який надає доступ до програми лояльності, акцій і цікавих пропозицій. Застосунок Novus має сучасний, стильний і водночас аскетичний дизайн. У розділі «Акції» користувачам доступні всі товари зі знижками. Важливо, що на їхніх картках вказана стара й нова ціна, період

акції та наявність в обраному магазині. Розділ із QR-кодом надає віртуальний доступ до програми лояльності замінює фізичну або у Viber картку Novus. Персоналізацію пропозиції забезпечує розділ «Історія покупок», де відображаються всі покупки, і саме він надалі формуватиме індивідуальні пропозиції. Новацією є наявність сканера штрихкоду товарів, який виводить перевірку актуальності цінників на новий рівень. Також у застосунок перенесено програму лояльності Novus Plus з бонусами та знижками.

BTM, власний імпорт та власне виробництво. Мережа має дві власні торгові марки: «BTM Marka Promo представляє товари повсякденного вжитку, які пропонують клієнтам за привабливими цінами; BTM Novus – продукція високої якості за доступними цінами (продукти, товари для дому, засоби особистої гігієни тощо)» [104]. Завдяки іноземним партнерам має продукцію власного імпорту, зокрема ексклюзивну, яку завозять в Україну лише для торговельної мережі. Сервіс власного виробництва «Майстри смаку» виготовляє готові страви домашньої кухні, хліб, випічку, гриль-продукцію, піцу. У січні 2024 року мережа Novus ініціювала проведення фестивалю власних торговельних марок, на якому пропонували клієнтам знижки на продукцію, що допомогло збільшити товарооборот вдвічі, а вартість чека у 2,3 рази [24].

Соціальна та екологічна відповідальність підтверджується реальними проєктами, пов'язаними з доброчинністю, енергоефективністю, екологічними ініціативами. Спільно з литовським фондом Food for Ukraine мережа супермаркетів Novus надає допомогу соціально незахищеним українцям (це малозабезпечені сім'ї, діти з інвалідністю, дорослі люди з інвалідністю, літні люди), які особливо важко переживають наслідки повномасштабного вторгнення. Екологічні ініціативи мережі Novus пов'язані з інвестиціями у сонячні електростанції для покриття пікового навантаження в період літнього споживання енергії.

Маркетинг персоналу. У компанії реалізовано проєкт Novus Business Art – «корпоративний університет мережі NOVUS, інтерактивний майданчик для обговорення процесів, які надходять із центрального офісу в магазини»

[93]. Novus підтримує взаємодію з різними навчальними закладами, забезпечує проходження практики для студентів, надає змогу стажування. Компанія також забезпечує персонал обідами, розвезенням, надає гуртожитки для працівників з інших міст. Вони також беруть участь у внутрішніх програмах лояльності [93]. У 2024 році «NOVUS увійшов до 25 роботодавців України, які відкриті для молодих талантів до 25 років за рейтингом від STUD-POINT – найбільшої в Україні медіаплатформи для студентів, що допомагає молоді знаходити роботу мрії» [93].

Дослідження маркетингової діяльності міжнародного ритейл-оператора Novus дало підстави встановити, що свої маркетингові активності там спрямовують на турботу про покупців, на їхній вибір і довіру, на укріплення репутації та бренду. Місія Novus полягає в тому, щоб зробити покупку зручною, доступною і корисною кожному відвідувачу. Поточна зміна позиціювання передбачає трансформацію внутрішнього та зовнішнього маркетингу, маркетингової політики й маркетингових інструментів в бік партнерства зі споживачами, постачальниками, стейкхолдерами. Мережа Novus є однією з провідних мереж Києва, працює в ціновому сегменті «середній+», має гарний середній термін реалізації товару (40-45 днів), стабільні відносини з іноземними постачальниками, доступ до європейського фінансування.

До гравців продовольчого ритейлу належить національна мережа сімейних маркетів «Делві», в основі створення якої була зухвала ідея «відкриття тисяч невеликих комфортних і затишних магазинчиків самообслуговування європейського рівня з радісними та щасливими працівниками, де на невеликій площі, не витрачаючи зайвого часу та сил, як у великих супермаркетах, відвідувачі мали б змогу купити всі товари щоденного вжитку» [42].

У травні 2015 року в місті Дніпрі було відкрито перші маркети НМСМ «Делві». Молода й цілеспрямована команда витратила час і зусилля на розвиток спільної мрії, подолання труднощів, що виникали, та переживання непростих часів разом із Україною. На початку 2016 року мережа налічувала 45 маркетів у містах: Дніпро, Кривий Ріг, Павлоград, Кропивницький,

Черкаси, Умань. Вона налагодила співпрацю з Nielsen Ukraine з обміну інформацією. У 2017 році компанія перенесла свій офіс до Києва і відкрила розподільчий центр у Кривому Розі. Було розширено нові маркети та території, здійснено ребрендинг торговельних залів та екстер'єрів маркетів. Гасло мережі – «Створимо територію щастя разом!». На кінець 2023 року мережа входить до списку найкращих ритейлерів за темпами розвитку (22,3 %, 40 нових магазинів за 2023 рік), налічує 181 маркет у шести областях і планує досягнути 250 маркетів до кінця 2024 року [42].

Компанія «Делві» як український мережевий ритейлер намагається відповідати сучасним трендам і забезпечує оптимальний асортимент товарів у своїх мінімаркетах, охоплюючи сегмент харчових продуктів, напоїв, товарів для дому та особистої гігієни. Крім того, пропонує послуги з продажу та доставки готових страв.

У межах своєї діяльності компанія реалізує програму лояльності для клієнтів, яка надає можливості отримання знижок і спеціальних пропозицій. Також є змога замовляти товари через інтернет з можливістю доставки або самовивозу. Компанія постійно працює над вдосконаленням своїх послуг та розширенням асортименту товарів.

Диверсифікація асортименту товарів (послуг) у малих форматах. Мешканці п'яти областей України – Дніпропетровської, Запорізької, Київської, Кіровоградської та Черкаської – мають змогу скористатися послугами відправлення та отримання посилок через поштомати Meest, які почали встановлювати в мережі сімейних маркетів «Делві». Поштомати Meest успішно функціонують у 28 магазинах мережі «Делві». Клієнти «Делві» отримали економію часу, оскільки вони тепер можуть не лише придбати необхідні товари, але й відправити або отримати посилки безпосередньо в маркетах. Найближчим часом заплановане підключення ще шести локацій, оскільки динаміка ринку вимагає постійних змін, адаптації до потреб клієнтів, розширення їхніх можливостей і постійного покращення сервісу [380].

Втілення передових торговельних технологій і цифрових інструментів: на вебпорталі торгової мережі «Делві» представлені актуальні знижки та

акції. Акції та знижки супермаркету «Делві» оновлюються постійно. Мініатюрний будильник дає нагоду спостерігати скільки днів залишилося до завершення акції. У каталозі знижок магазину «Делві» в Києві подано акції та ціни на м'ясні, молочні, хлібобулочні, кондитерські вироби, гастрономію, напої, побутову хімію, сезонні товари. Сайт допомагає швидко знайти акції в потрібному супермаркеті, заощадити час і, відповідно, гроші. Також товари в магазині «Делві» продаються з дисконтом [1]. Торгова мережа «Делві» має власну газету акційних пропозицій на продукти [77].

Активне впровадження цифрових рішень для створення унікального зв'язку з клієнтами. «Делві» пропонує своїм клієнтам подарунковий сертифікат, для використання якого треба просканувати сертифікат під час розрахунку на касі [122].

У комунікаційній політиці компанія орієнтується на SMM-маркетинг – ведення сторінок у соціальних мережах, натомість сайт компанії функціонує в обмеженому форматі. В Instagram – 16,6 тис. підписників, періодичність дописів – раз на три дні. У Facebook – усього 3,9 тис. підписників, що засвідчує орієнтацію на органічний трафік.

Маркетинг персоналу в мережі реалізується через систему мотивації, визнання, стажування й адаптації. На сторінках в соціальних мережах працівники часто є героями дописів. Цікавим маркетинговим інструментом є система нагородження для працівників маркетів – значки «Делвіки», кожен з яких символізує те чи інше досягнення: «Кращий маркет», «Лідер продажів», «Наставник», «Випускник», «Ми разом».

Отже, маркетингова діяльність ритейлера «Делві» реалізується відповідно до загальнонаціональних трендів розвитку сучасного ритейлу, однак набір інструментів менший ніж у великих національних мереж.

Проаналізувавши маркетингову діяльність обраних учасників ринку ритейлу, встановлено, що вони застосовують різноманітні інструменти конкурування, які залежать від формату й розміру мережі (табл. 2.23), типу мережі (національна чи регіональна), маркетингового бюджету, розуміння власниками важливості маркетингу для конкурування, від маркетингової



активності постачальників, велика частина яких скоротила бюджети на маркетинг, просування товарів, акційні пропозиції, і переклали їх на бюджети ритейлерів.

Загальнонаціональні мережі виділяють значні бюджети на маркетинг, застосовують широкий набір традиційних й інноваційних інструментів ритейл-маркетингу, що дає їм успішно конкурувати, активно зростати, утримувати частку ринку й отримувати вигідні умови співпраці з постачальниками. Невеликі національні й регіональні мережі розуміють важливість ритейл-маркетингу, тому також демонструють цікаві маркетингові активності, хоча не так широко, як великі національні мережі.

Таблиця 2.23

### Ландшафт маркетингових інструментів вітчизняних ритейлерів

Показник	Мережа «АТБ- Маркет»	Мережа «Сільпо»	Мережа «Файно Маркет»	Мережа «Делві»	Мережа «Novus»
1	2	3	4	5	6
Концепція дискаунтера	+		+		+
Регіональна експансія	+	+	+	+	+
Автоматизація маркетингової діяльності	+	+	+		+
Розвиток E-commerce, інтернет-магазин	+	+			+
Мобільний застосунок	+	+	+		+
Власна доставка	+	+			+
Знижки, акції	+	+	+	+	+
Гейміфікація	+	+			
Колаборації	+	+		+	
Digital-marketing (Google Ads та Facebook Ads, SMM та email-маркетинг)	+	+	+	+	+
Доповнена реальність чи віртуальна реальність	+	+			
Маркетинг персоналу		+	+	+	+
Програми лояльності	+	+	+		+
Покращення клієнтського досвіду	+	+	+		+
Додаткові сервіси	+	+	+		+
ВТМ	+	+	+		
Власний імпорт	+	+	+		+
Власне виробництво	+	+	+		+
Емоційний маркетинг		+			+
Івент-маркетинг	+	+			
Мультиформатність			+		+
Ексклюзивність пропозицій		+			+
Рекламні креативи	+	+	+	+	
Інфлюенс-маркетинг		+			
Брендинг / ребрендинг	+	+	+	+	+
Амбасадори бренду		+			
Осучаснення дизайну	+	+	+	+	+
Оmnіканальність		+			
Системні маркетингові дослідження		+			+
Цінова доступність	+	+	+	+	+

Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5	6
Якість обслуговування		+	+		
Іміджеві акції		+	+		+
Штучний інтелект		+			+
Комфорт та зручність клієнтів	+	+	+	+	+
Підтримка місцевих виробників		+	+	+	
Взаємодія з новими поколіннями споживачів	+	+			
Партнерство з постачальниками	+	+	+	+	
Інструменти соціально-етичного маркетингу	+	+	+		+
Партнерство зі споживачами		+	+		
Партнерство з місцевою громадою		+	+		
Аналітика та бази даних	+	+			+
Нові сервіси оплати	+	+			+
Ціннісні пропозиції	+	+			+
Уточнення позиціювання	+	+			+
Персоналізація	+	+			+
Оновлення та реконструкція магазинів	+	+	+	+	+
Ритейл-медіа	+	+			+

*Джерело: складено автором*

Напрями трансформації маркетингової діяльності й маркетингові інструменти, які використовують вітчизняні ритейлери, укладаються в глобальні тренди розвитку ритейлу і містять: розробку унікальних стратегій для залучення й утримання клієнтів; технології унікального купівельного досвіду; нові підходи до дослідження споживача та адаптації пропозиції; розвиток власних торговельних марок; введення в асортимент локальних продуктів і співпраця з місцевими виробниками; реалізація стратегії доступних цін, акцій та знижки; омніканальність і побудова простих і приємних комунікацій зі споживачами в режимі 24/7; розвиток електронної комерції; автоматизація маркетингу; digital-маркетинг (платна реклама (Google Ads, Facebook Ads), SMM-маркетинг, email-маркетинг, інструменти повторних продажів, месенджери); застосування технологій штучного інтелекту, аналіз і безпека даних; інтернет речей і смарттехнології; використання інструментів віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності; створення емоцій і незабутніх вражень від покупок; розробка гіперперсоналізованого контенту та унікальних пропозицій; інтерактивність і гейміфікація; впровадження систем управління репутацією та брендинг; оновлення маркетингових стратегій для охоплення нових поколінь споживачів; колаборації з інфлюенсерами та з іншими брендами; стратегічні партнерства з постачальниками, місцевими

громадами, конкурентами; оновлення лоялті-кампаній для утримання клієнтів та актуалізація метрик retention rate; маркетинг персоналу; підвищення цінності пропозиції; соціальна й екологічна відповідальність ритейл-бренду, його партнерів і споживачів; партнерство й взаємодія; робота з дизайном мислення споживачів.

При написанні другого розділу використано джерела: [1; 4-5; 7-9; 16; 24; 26; 36; 42-43; 48-49; 54-58; 61; 63; 65; 66; 73; 77-78; 80; 83; 84; 86; 92-93; 100-101; 103-108; 110-111; 114-115; 122; 124; 128; 130; 132-139; 141; 142; 153-155; 160; 162; 168; 170; 173; 175-180; 183-184; 188; 191-193; 195; 199; 205-206; 209; 215-219; 221; 228-230; 264; 267; 268; 270; 281; 285; 297; 300; 301; 307; 318; 319; 327; 344; 349; 376; 380; 390; 399; 416-418; 421; 422; 434; 435; 441; 443; 451; 453; 454; 457; 468; 470; 472; 477; 479; 483; 486; 490].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [15; 16; 17; 19; 21; 343].

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

### 3.1. Зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу та його адаптація до потреб вітчизняного ритейлу

Роздрібна торгівля «завжди була вкрай динамічною індустрією, особливо у плані впровадження інновацій як у продуктах, так і бізнес-моделях, у застосуванні технологій та інструментів маркетингу, у цифровізації процесів ритейлу та стрімкості переходу до гібридних форм продажу. Швидкість упровадження нових маркетингових технологій зростає, тому українським ритейл-компаніям різних розмірів і форматів потрібно брати до уваги досвід зарубіжних ритейлерів, як гіпермаркетів і великих супермаркетів, так і магазинів у форматі «convenient store»» [20].

Kantar у партнерстві з NRF (National Retail Federation) формує NRF Top 50 Global Retailers, який визначає рейтинг 50 найвпливовіших міжнародних роздрібних торговців. У табл. 3.1 нами відзначені актуальні для сучасної торгівлі маркетингові інструменти, які застосовує перша десятка рейтингу, а також включена мережі Tesco.

*Таблиця 3.1*

#### Інструменти ритейл-маркетингу, які забезпечили успіх світових ритейлерів у 2022-2024 рр.

Місце	Компанія	Інструменти ритейл-маркетингу, які використовувала мережа у період 2022-2024 рр.
1	2	3
1	Walmart (США)	Вихід з окремих ринків. Широкий вибір способів здійснення покупок на всіх платформах Розвиток маркетплейсу. Розвиток програм лояльності Посилення e-commerce. Нові програми лояльності, нові фінансові рішення для залучення покупців з високими та низькими доходами. Запуск роздрібної медіа-платформи Walmart, розширення можливостей підключеної (CTV) реклами. Розв'язання проблем з ланцюгом поставок.

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
2	Amazon (США)	Розширення логістичних послуг по всьому світу. Використання хмарної групи AWS. Розширення кількості нових продуктів і послуг з доставки та логістики. Швидке та передбачуване виконання замовлень. Освоєння нових ринків. Відкриття магазинів Amazon Fresh Оновлення роздрібної медіа-платформи Amazon
3	Schwarz Group (Lidl, Kaufland) (Німеччина)	Відкриття нових магазинів. Реконструкція діючих магазинів. Розвиток онлайн-напряму, проникнення в Інтернет. Розвиток малого формату продуктових магазинів з обмеженим асортиментом.
4	Aldi (Німеччина)	Реінвестування в покращення якості обслуговування в магазинах. Підсилення онлайн-продажів Відкриття нових магазинів у регіонах. Формування нової бізнес-моделі на основі інтеграції постачальників, логістики та e-commerce.
5	Costco (США)	Клубна модель компанії. Розширення мережі за рахунок нових членів. Орієнтація на покупців середнього класу. Забезпечення нових очікувань покупців щодо унікальних товарів і вражень. Невелика кількість товарних позицій (SKU). Циклічність доступних товарів. Перехід до онлайн-продажів. Реінвестиції в послуги для підвищення цінності членства.
6	Ahold Delhaize (США)	Оновлення фізичних магазинів. Зручні сайти електронної комерції Нові можливості фулфілменту. Нові можливості виконання замовлення. Розвиток малого формату в поєднанні з ефективною стратегією управління нерухомістю. Потужний портфель магазинів з цифровою інтеграцією. Покращення досвіду роботи працівників в магазині. Впровадження ефективних комунікацій з покупцями Інтегровані програми лояльності.
7	Carrefour (Франція)	Новий формат експрес-магазинів «Атакадао». Зростання інтернет-торгівлі. Збільшення обсягів продажів у невеликих магазинах. Розвиток послуги експрес-доставки.
8	Seven&I (Японія)	Розширення мережі ритейлу малого формату 7-Eleven. Придбання мережі автозаправок Speedway у США. Розширення присутності на світовому ринку в сегменті туристичного ритейла Розширення електронної комерції.
9	The Home Depot (США)	Стандарти DIY-ритейлера Розширення пропозиції покупцям, які роблять ремонт своїми руками. Розширення пропозиції для професіоналів (підрядників). Інтеграція електронної комерції та цифрових інструментів.
10	ІКЕА (Нідерланди)	Нові джерела та дизайни, які легше доставляються в новому ланцюжку поставок. Експансія на нові ринки.
18	Tesco (Велико-британія)	Зосередження на Teradata та Hadoop у екосистемі мережі для забезпечення аналітики в реальному часі для прогнозування продажів Побудова централізованого хмарного сховища для всіх даних, забезпечуючи їх доступність і придатність для використання в будь-якій частині операції, коли це буде потрібно. Використання системи датчиків для моніторингу температури холодильників і морозильних камер, прогнозних алгоритмів прогнозування потреб обслуговування або часу замовлення запасних частин

Джерело: складено автором на основі [210; 368; 371; 476]

З розвитком Інтернету та цифрових технологій онлайн-ритейл стає все більш популярним, що зумовлено не в останню чергу актуальністю стратегії омніканальності. Даний формат дозволяє покупцям робити замовлення через Інтернет і отримувати товари як у фізичних магазинах, так і без необхідності їх відвідування у будь-який інший спосіб, збільшувати кількість точок дотику зі споживачами, забезпечувати невідчутний перехід між каналами взаємодії. Цифровізація ритейлу була предметом обговорення в горизонті 2030 року, однак пандемія прискорила перехід Європи до електронної комерції, зумовила вибухове зростання технологічних розробок, миттєве впровадження digital-інструментів, оновила стандарти гігієни й обслуговування ритейлу, особливо в продовольчому сегменті: «У п'яти провідних європейських країнах проникнення електронної комерції тепер складає від 3% до 11% від загального обсягу продажів продовольчих товарів. У дослідженні міжнародної страхової компанії Euler Hermes зазначається, що перехід додатково 1% продажів з фізичних продовольчих магазинів у сферу онлайн-торгівлі загрожує втратами обсягу продажів у Європі на суму €13,6 млрд і втратами прибутку в розмірі до €1,9 млрд (4% від загального обсягу). У період пандемії цей показник склав 5,3%, що приблизно в два рази перевищує середні темпи зростання, які спостерігалися в 2010-х роках» [159]. Активна діджиталізація споживачів, технологізація сучасного ритейлу, поєднання цифрового та фізичного простору привели до появи гібридних, мультиканальних форматів торгівлі, які поєднують офлайн-, онлайн-продажі, mobile-комерцію.

Аналізуючи застосування технологій у ритейлі, що реалізують можливості всесвітньої мережі, зазначимо, що сьогодні Інтернет речей стає невід'ємною частиною взаємодії бізнесу і споживачів. Концепція, передбачаючи обмін даними через мережу Інтернет за допомогою датчиків взаємопов'язаних між собою пристроїв, надає ритейлерам безліч маркетингових можливостей. Зокрема, розумний холодильник у споживача вдома може використовувати додатки Alexa або Google Assistant, що

реєструють наявність молока, контролюючи терміни придатності, прогножуючи його кількість і пропонуючи через застосунок замовити нове. Окрім цього, «коли власник пристрою підходить до холодильника, на екрані, вбудованому в двері, можуть відображатися кращі ціни на молоко в найближчих магазинах. Тут також важлива персоналізація налаштувань відповідно до побажань клієнта: нагадування про термін придатності, про запаси продуктів, самостійне замовлення доставки продуктів тощо. Сервіси торговельних мереж сьогодні доповнюються камерами схову. «Шопінг без нічого» – позбавляє покупців від необхідності носити пакети з покупками до закінчення шопінгу, дозволяючи здати їх у спеціальну службу через касу магазину або сервісну стійку. В основі автоматизації сервісу – система QR-кодів. Відправивши повідомлення кур'єру через мобільний додаток, по завершенні покупок, уже через 15 хвилин гість зможе отримати всі пакети у пунктів видачі в молі або на паркінгу. Покупки можна забрати і самостійно на стійці сервісу, показавши QR-код з мобільного додатка» [21].

Одним із результатів застосування вищезгаданої концепції є поява перспективного для вітчизняних ритейлерів сучасного формату «магазин без касира», що передбачає наявність сучасних технологій швидкого та автономного продажу покупцеві будь-якого товару або послугу без допомоги персоналу. Walmart працює над проєктом Project Kepler, що базується на технології віртуальної реальності, а також штучному інтелекті щоб краще визначати коли товари закінчуються на складі для завчасного поповнення запасів. Окрема внутрішня команда працівників Kepler Walmart також працює над використанням цієї технології для виявлення розливів, контролю наявності візків для покупок біля входу і визначення ситуацій, коли товари знаходяться не на тій полиці [284] .

Найбільш успішно формат «магазину без касира» реалізований в концепції «Just Walk Out» мережі Amazon Go, що використовує комбінацію датчиків і камер для відстеження дій покупця в магазині, контролю за полицями та забезпечення можливості автоматично оплачувати покупку (рис. 3.1). За оприлюдненими даними, «Amazon вже продав понад 18 мільйонів товарів у

магазинах Just Walk Out, і наразі функціонує понад 140 сторонніх магазинів із технологією Just Walk Out у США, Великобританії, Австралії та Канаді» [239].

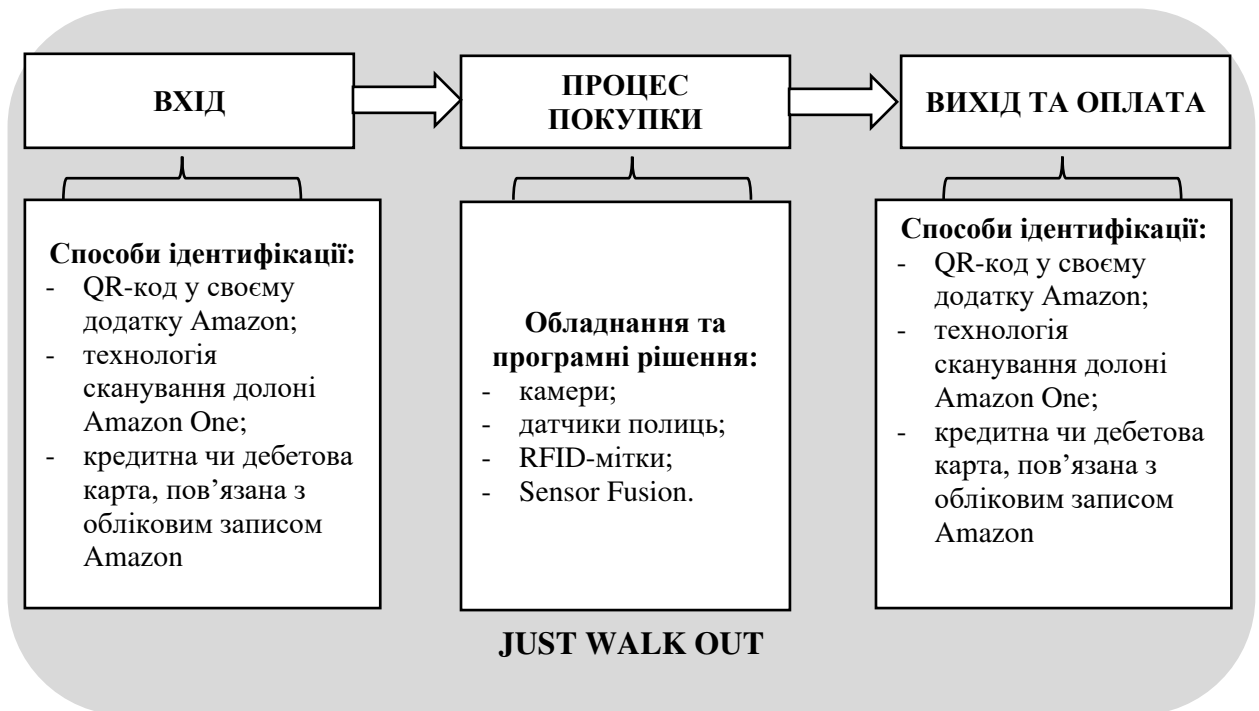


Рис. 3.1. Концепція самообслуговування «Just Walk Out»  
мережі магазинів Amazon  
*Джерело: складено автором на основі [240]*

Для входу в магазин покупець може скористатися QR-кодом, технологією сканування долоні Amazon One, кредитною чи дебетовою картами, що використовується для під'єднання будь-яких покупок, які здійснюватиме, до облікового запису Amazon. Основу асортименту магазину складають закуски, обід, газовані напої та невеликий перелік товарів для здоров'я та краси. Покупець, обравши необхідні товари та розмістивши їх у кошику чи візку, на виході оплачує їх із використанням будь-якого способу із перелічених для входу, не стаючи в чергу до каси, що робить процес неймовірно простим і бездоганим [402]. Покупцю потрібен лише обліковий запис Amazon, а також для зручності використовується безкоштовний застосунок Amazon Shopping, який доступний в Apple App Store, Google Play і Amazon Appstore, і телефон iPhone або Android останнього покоління [398].

У магазинах Amazon Go використовується функція Sensor Fusion, що



дає змогу об'єднати дані з кількох джерел, створюючи можливості контролю за перебігом торгово-технологічних процесів у магазині. Зокрема, камери дозволяють відстежувати переміщення покупців, ідентифікувати товари, а в поєднанні з датчиками ваги на полицях виявляють, коли товари вилучаються або додаються. Обробка даних за допомогою алгоритмів машинного навчання в режимі реального часу забезпечує точне стягнення плати за покупки з кожного покупця [464].

Важливим технологічним рішенням у забезпеченні безконтактного та високоефективного досвіду покупок для споживача є Amazon One – платіжне рішення, що читає з долоні: подібно до технології ідентифікації відбитків пальців, використовує біометричну автентифікацію для оптимізації процесів роздрібних платежів. Гігант електронної комерції у 2022 році оголосив, що планує розширити Amazon One у мережі Whole Foods у Каліфорнії. Зазначається, що «досі лише кілька магазинів Whole Foods у Нью-Йорку та Лос-Анджелесі впровадили цю інноваційну технологію. Однак з новим розширенням Amazon One буде інтегровано у вражаючі 65 нових локацій. Подібно до інших магазинів Whole Foods, після налаштування сканерів долонь клієнти зможуть оплачувати свої продукти, проводячи руками над цими інноваційними пристроями» [396].

У схожому до попереднього форматі магазинів Amazon Fresh використовуються візки «Dash Cart». Ці розумні пристрої відповідають засадам емоційного маркетингу та розроблені, щоб поліпшити враження від покупок завдяки їх компактному розміру та інтегрованим функціям ваги. Аналізуючи додавання товарів у кошик, Dash Cart ретельно зважує кожен продукт, забезпечуючи точне відстеження вибору покупця [220]. Головною особливістю візка є матриця датчиків на ободі, яка використовує камери на основі штучного інтелекту та сканери штрих-кодів, щоб ідентифікувати все, що покупець вкладає або виймає, в реальному часі формуючи рахунок [222]. У 2022 році компанія оновила візки, а особливостями нової версії Dash Cart стали:

- менша за оригінальну версію вага, але більша ніж удвічі місткість, вміщуючи чотири пакети з продуктами замість двох;

- полиця для делікатних речей, а також нижня полиця для великих речей;
- стійкість до атмосферних впливів, тому ними можна під'їхати до автомобіля для додаткової зручності;
- відображення зображення свіжих товарів поблизу таких як овочів та фруктів, розширюючи вибір покупця;
- відсутність необхідності покупцю вводити чотиризначний код для ваги, що вирішується можливістю введення назви товару;
- можливість візків точніше визначати позицію у магазині, щоб краще показувати товари та пропозиції поблизу;
- подовжений термін служби батареї протягом цілого дня, який вимагає менше зарядки, що робить їх ще більш доступними для клієнтів [361].

Основний ризик, пов'язаний із відкриттям магазинів вищеописаного формату зумовлений можливим шахрайством і шопліфтингом – крадіжками з торговельних об'єктів. І український ритейл не є винятком. Станом 2018 рік кількість облікованих злочинів у мережі роздрібної торгівлі складала 24322 епізодів [31]. «У 2023 році за січень-жовтень кількість крадіжок зі складів, баз, магазинів та інших торговельних точок відобразилася у 14,5 тис. відкритих кримінальних проваджень» [67]. Проте, як зазначає представник національної мережі «Екомаркет», сьогодні спостерігається «тенденція до зменшення обсягів шопліфтингу. Можливо, це пов'язано із загальним збільшенням рівня свідомості людей, розумінням важливості діяти правильно не тільки в тому, що стосується війни, але й в усіх сферах життя» [67]. Представники торговельних мереж зазначають, що найчастіше предметами крадіжки «є алкоголь, солодощі, ікра червона, сири, кава, консервація» [202], додаючи, що «причини крадіжки навряд чи можна пояснити бідністю населення в умовах війни, адже соціально значимі продукти щоденного вжитку майже не крадуть» [202].

Незважаючи на очевидні ризики, формат магазину без касира створює суттєву економію коштів, підвищуючи ефективність операційної діяльності ритейлера. Зокрема, підраховано, що річна економія на оплаті праці касирам складає \$372300 лише в одному магазині. Окрім цього, у зв'язку із

відсутністю необхідності у залученні працівників до контролю залишків і фізичного підрахунку запасів завдяки використанням камер, які спостерігають за кожною діяльністю, додаткова пряма економія складає близько \$40000 на магазин щороку. Оптимізація планограми, ланцюгів поставок і продуктивність праці в магазині забезпечують непряму економію праці приблизно \$50000 на рік на магазин [255].

Відзначимо, що компанією Amazon успішно реалізується омніканальний підхід, дозволяючи у співпраці з Whole Foods Markets пропонувати членам Amazon Prime унікальну персоналізовану акцію, яка поєднує цифрові та фізичні покупки. Учасниками Amazon Prime, які також роблять покупки у звичайних магазинах Whole Foods, отримувалися цільові двогодинні рекомендації щодо доставки продуктів з Whole Foods. У персоналізованій акції використовувалася цифрова вітрина та дані, отримані з облікових записів учасників Prime, для пропозиції покупцям індивідуальних рекомендацій щодо продуктів. Роздрібна стратегія також використовувала дані про споживачів з Whole Foods, щоб підштовхнути покупців до придбання більшої кількості продуктів харчування онлайн і отримання безкоштовної доставки протягом двох годин. Акція реалізована в 30 містах Америки, включаючи Детройт, Х'юстон і Лос-Анджелес [397].

Вартою уваги вітчизняного ритейлу є концепція Phygital store (від англ. «physical» і «digital»), що орієнтується на одночасне задоволення потреб споживачів в товарах, розвагах, емоціях і відпочинку. Основу такого способу організації роздрібної торгівлі складає концепція цілісності, за якої роздрібні продавці прагнуть надати клієнтам узгоджену та інтегровану взаємодію з різними точками взаємодії, будь-то в магазині, онлайн чи мобільних додатках [233]. Даний формат поєднує цифровий і фізичний простори, швидку оплату, спеціальні персональні пропозиції, набір віртуальних послуг, емоції та цікаве проведення часу. Ефект ентузіазму за допомогою сучасних комп'ютерних технологій створюється на кожному етапі контакту з клієнтом, як онлайн, так і офлайн. Мережа інтерактивних магазинів «MACExperienceCenter» (Шанхай, Китай) для підвищення відвідуваності та зростання покупок пропонує

клієнтам використовувати програму WeChat для роботи віртуальних примірювальних, які дозволяють клієнту «приміряти» 18 відтінків помади протягом 30 секунд. Shop with Friends («Купуй з друзями») – це інструмент Walmart з використанням AR, який дозволяє споживачам ділитися віртуальними образами зі своїми друзями, а потім отримувати відгуки від них. Мережа супермаркетів Freshippo, якою керує китайський гігант електронної комерції Alibaba Group, оснастила кожен магазин передовими технологіями, що поєднують фізичну та цифрову роздрібну торгівлю. Зокрема, обираючи продукт, покупець, скануючи штрих-код за допомогою додатка супермаркету, миттєво отримує коротку інформацію про місце походження товару, час його отримання та навіть цифровий сертифікат, який підтверджує, що він був вирощений органічно. Покупці можуть вибрати, чи завершити свої покупки повністю через додаток або взаємодіяти з персоналом магазину та фізичними продуктами «традиційним способом». Магазины також виконують роль центрів виконання замовлення, пропонуючи швидку доставку продуктів [402].

Компанія Wawa Inc., що базується в Пенсільванії, у власній мережі міні-магазинів пропонує самостійну касу в кількох місцях. Покупці, які мають бажання придбати, зокрема сендвіч, можуть скористатися кіосками з сенсорним екраном як зручним способом здійснення замовлення. Додаток Wawa також дозволяє клієнтам попередньо замовляти та передоплачувати їжу, а також створювати список улюблених страв для зручного замовлення повторних візитів і більш персоналізованого досвіду. Також у додатку Wawa пропонується членство у програмах лояльності для отримання винагород магазину, а подарункові картки можна зареєструвати в обліковому записі клієнта і використовувати для оплати й автоматичного отримання винагород [432].

Концепція phygital реалізована у «гігієнічному магазині» Coop Fresh на Філіппінах, що отримав таку назву через надання враження від відвідування звичайного продуктового магазину з легкістю та зручністю онлайн-шопінгу. Асортимент магазину представлений закусками, молоком і вівсяним молоком, м'ясом, м'ясними делікатесами та сирами, хлібом і кавою.

Покупець, сформувавши продуктовий кошик із набору бажаних товарів, має змогу звернутися до будь-якого працівника Соор, щоб просканувати товари за допомогою телефону. Після цього покупець отримує електронний рахунок Соор Fresh для оплати через онлайн-банкінг. Зазначається, що такий формат привабливий для міленіалів і покоління Z, оскільки в магазині часто можна зустріти відвідувачів, що діляться враженнями й емоціями через соціальні мережі [484].

Американський ритейлер Target стратегічно проєктує свої магазини, акцентуючи увагу на можливості дослідження поведінки та імпульсивних покупках. Викладки, що привертають увагу, особливе оформлення продуктів і прикрашання магазинів за сезонами створюють візуально привабливе середовище. Однак за пандемії COVID-19 Target довелося змінитись, оскільки привабити покупців у магазин було неможливо, а інструменти розумного мерчандайзингу для здійснення спонтанних продажів були неефективні. Натомість ритейлер прийняв нестандартне рішення та почав інтенсивно рекламувати свій додаток для самовивозу з вулиці. Завдяки самовивозу з вулиці покупці могли замовляти й оплачувати товари у своєму додатку чи на веб-сайті, їздити до найближчого магазину Target, а працівник залишав товари прямо в їхньому багажнику. Під час пандемії COVID-19 цей безкоштовний безконтактний режим покупок забезпечив для покупців очікуваний спокій та безпеку. Такий спосіб покупки виявився настільки популярним, що його пропонують і сьогодні. Ритейлер використовував фізичний досвід покупок у своїй величезній мережі з майже 2000 роздрібних магазинів – щоб надати американському споживачу новий досвід покупок, який поєднував легкість електронної комерції зі зручністю особистих покупок [223].

Для вітчизняного ритейлу корисним буде досвід поліпшення клієнтського досвіду здійснення покупок за рахунок застосування штучного інтелекту, машинного навчання із можливостями обробки Big Data. Зокрема, мережа супермаркетів Kroger співпрацює з компанією Microsoft для створення персоналізованого досвіду покупок за допомогою розумних

полиць. Відкривши застосунок Kroger на своєму телефоні, покупці можуть пересуватися по проходу, а датчики, на основі даних облікового запису та їх попередньої історії покупок, виділять продукти, в яких вони можуть бути зацікавлені. Окрім цього, для покупця забезпечується динамічне персоналізоване ціноутворення, відображається відповідна реклама та предмети інтересу, що робить процес покупок ефективним і зручним [499].

Поряд з тим, мережею відкриті автоматизовані супермаркети в Огайо та Флориді, в яких штучний інтелект і роботехніка використовує вулик – велику сітку асортименту товарів, починаючи від молока, бананів, м'яса та інших продуктових продуктів. Вулик є елементом «The Hive» – вдосконаленої системи, у якій сітчасті відсіки заздалегідь заповнені різноманітними продуктами. Отримавши замовлення клієнта, роботи Ocado ковзають по поверхні сітки, швидко збираючи необхідні товари. Ці роботи, розміри яких можна порівняти зі стандартною посудомийною машиною, можуть зібрати все сімейне замовлення всього за 5-10 хвилин. Після збору речі упаковуються в мішки та відправляються в зону пакування. Примітно, що заморожені продукти зберігаються окремо від решітки у спеціальній морозильній камері. Технологічні рішення в організації постачань замовлень передбачають, що товари завантажуються у вантажівки для доставки, які мають окремі відсіки для заморожених і незаморожених продуктів, що гарантує їх оптимальний стані по прибутті до порога покупця [320].

Для продуктових ритейлерів може бути корисний досвід мережі Walgreens –однієї з найбільших мереж роздрібних аптек у США з майже 9000 магазинами по всій країні. Упровадження технологій штучного інтелекту дозволило адаптувати рекламу для різних типів покупців на дверях холодильника в магазині. «Розумні» дисплеї мають камери та датчики, які збирають дані, штучний інтелект аналізує їх, а потім відповідний вміст відображається на екрані. Двері також можуть визначати, на які предмети дивляться або беруть, створюючи цикл зворотнього зв'язку для штучного інтелекту для навчання та ще більшої персоналізації [499].

Прикладом ефективного використання можливостей штучного

інтелекту та машинного навчання є Ocado Group – британський продуктовий технологічний гігант, який трансформує електронну комерцію, виконання замовлення та логістику в продуктових онлайн-магазинах. Розумна платформа Ocado (OSP) використовує потужність штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації для вирішення унікальних потреб продуктових онлайн-магазинів, використовуючи понад 2400 патентованих технологій. Компанією використовується понад 80 додатків штучного інтелекту, вбудованих наскрізно на власній платформі, а роботи забезпечують найефективніші онлайн-операції доставки продуктів у світі [391]. Використовуючи інноваційну аналітику даних, машинне навчання та штучний інтелект, ритейлер знизив рівень харчових відходів лише до 1 од. на 6000 од. Окрім цього, використовуються передові механізми для прогнозування попиту для уникнення надмірних замовлень у постачальників. Тим часом машинне навчання також допомагає оптимізувати та керувати маршрутизацією доставки в реальному часі для водіїв з 9,5 мільйонами обчислень маршрутів за секунду [308; 372].

Про доцільність використання штучного інтелекту в управлінні запасами свідчить досвід американських універмагів Kohl's, що оновлюють свої системи та методи після того, як чистий обсяг продажів у 2022 фінансовому році впав більш ніж на 7% , а маржа скоротилася майже на 5 %. Неефективний контроль запасів і збільшення витрат на зберігання запасів призвели до закриття магазинів і банкрутства Bed Bath & Beyond і Revlon. Експерти зазначають, що, враховуючи даний досвід, цілком об'єктивна актуальність керування запасами в режимі реального часу для багатьох роздрібних компаній на щорічній виставці NRF у січні 2023 року [423]. Можливості використання штучного інтелекту та машинного навчання значно ширші за описані вище, а обрані нами варіанти їх застосування для розв'язання типових проблем продуктового ритейлу відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кейси можливостей штучного інтелекту та машинного навчання,  
на які доцільно звернути увагу вітчизняним ритейлерам**

Об'єкт <sup>1)</sup>	Проблема	Рішення	Результат
1	2	3	4
<b>ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ, АВТОМАТИЧНЕ ПОПОВНЕННЯ ЗАПАСІВ</b> Німецька міжнародна мережа дискаунтерів, яка має понад 12 000 магазинів у Європі та Сполучених Штатах	Нездатність точно і вчасно реагувати на зміни попиту та пропозиції: - прогнози продажів на основі інтуїції та ручного аналізу фрагментованих даних; - ручне формування та зміна замовлень і поповнення запасів у магазині.	Аналітична платформа на основі штучного інтелекту, створена та впроваджена постачальником рішень: - розширені щоденні прогнози продажів на рівні товару, засновані на щоденних продажах, що підтримуються як внутрішніми атрибутами (наприклад, маркетинговими кампаніями), так і зовнішніми атрибутами (наприклад, погодою, сезонними розпродажами); - 32 мільйони прогнозів на день автоматично створюють команди поповнення запасів і замовлення для постачальника на основі розширених прогнозів продажів (до 90% стандартних продуктів доставляються автоматично без втручання людини вручну).	Скасування ручного та інтуїтивного замовлення товарів у магазинах призвело до: - зниження втрат на 3-7%, шляхом зменшення надлишкових запасів; - зниження середнього рівня відсутності товарів на складі у магазинах на 30% - 50%.
<b>ВИКОНАННЯ В РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ, ОПТИМІЗАЦІЯ МАРШРУТУ</b> Британська багатонаціональна роздрібна компанія, яка займається роздрібною торгівлею продуктів харчування та товарами загального призначення, яка є дев'ятою у світі за обсягом доходів	Застарілі системи не відповідали завданням омніканальності, не забезпечували прогнозну аналітику та стратегічні потреби підприємства: - існуючі інструменти оптимізації маршруту не відображають «справжній» час у дорозі для доставки; - планування технічного обслуговування фургонів доставки, що призвело до «незапланованих простоїв» і потреби в «резервному» обладнанні, щоб гарантувати, що стандарти обслуговування клієнтів завжди дотримуються «за будь-яку ціну».	Cloudera CDP, масштабована корпоративна наукова/аналітична платформа даних, використовувалася для інтеграції та збору всіх оперативних даних у центральне сховище, що дало наступні результати: - покращено доступ до даних щодо омніканальних замовлень, логістики, пропускну здатності доставки; - впроваджено власну ір-технологію, зменшивши витрати на точкове рішення, покращивши аналітичну гнучкість і автоматизувавши виробничу аналітику в існуючих бізнес-застосунках; - впровадження прогнозової аналітики для обслуговування (на противагу плановій).	Використання масиву даних оптимізовано у такий спосіб: - підвищена точність прогнозу попиту на виконання онлайн-замовлень протягом дня на 3%; - збільшено можливості доставки клієнтам, обслуговування зі скороченими вікнами доставки; - зменшено кількість транспортних засобів/водіїв на 140 (при вартості \$150 тис.) = \$21 млн



Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
<p>ПОПОВНЕННЯ ЗАПАСІВ і ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ</p> <p>мережа із 16 продуктових магазинів, Fresh Nema (дочірня компанія гіганта роздрібного Інтернет-магазину Alibaba)</p>	<p>Відсутність ефективної системи управління закупівлями та розподілом швидкопсувних товарів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективна система розподілу продуктів з центрального складу до мережі магазинів;</li> <li>- збереження оптимальної кількості швидкопсувних товарів у ланцюгах поставок</li> </ul>	<p>Інноваційний алгоритм машинного навчання для Fresh Nema, в основі якого шестимісячна обробка даних про:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- щоденний продаж запасів;</li> <li>- погоду;</li> <li>- демографічні показники покупців: дохід, стать, вік;</li> <li>- сезонні коливання попиту;</li> <li>- унікальні характеристики своїх магазинів.</li> </ul>	<p>Використання інформації «за день до» для поповнення запасів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розміщення замовлення на постачання від найближчих фермерів на основі отриманих даних;</li> <li>- доставка продукції на полиці магазинів до 6 год. ранку наступного дня;</li> <li>- прогнозоване зниження витрат на замовлення та розподіл до 11%.</li> </ul>
<p>ЗАПОБІГАННЯ ВТРАТАМ У РЕАЛЬНОМУ ЧАСІ</p> <p>Провідна у світі американська транснаціональна корпорація роздрібної торгівлі, яка управляє глобальною мережею гіпермаркетів, універмагів дискаунтерів і продуктових магазинів</p>	<p>існувала потреба у зменшенні часу реакції на зміни температури в холодильних приміщеннях. Цілі полягали в тому, щоб створити рішення корпоративного класу для IoT/Big Data:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшити час сповіщень і реагування на потенційно зіпсовані продукти через температурні коливання, що впливають на життєвий цикл свіжого продукту;</li> <li>- увімкнення аналітичних можливостей прогнозування NRT (Near Real Time) для холодного сховища (охолодження та заморозки), щоб усунути випадки відмови обладнання, що призвело б до втрат.</li> </ul>	<p>Розробка інфраструктури для збору, аналізу та зберігання даних повідомлень датчиків холодильного обладнання протягом доби із можливостями завантажувати дані з 1000 холодильних сховищ до масиву даних (без вимог щодо визначення структури/схеми перед імпортом):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надходження потокових даних температурних показань, контролю показників життєвого циклу продукту для харчових продуктів, що швидко псуються (наприклад, заморожені продукти, продукти, м'ясо);</li> <li>- швидкий час відповіді на запити з використанням установлених бізнес-правил, прогнозна аналітика;</li> <li>- комунікації магазину в режимі майже реального часу, повідомлення про продукт і потенційні ризики з обладнанням</li> </ul>	<p>Прогнозований вплив на бізнес: Річна економія в розмірі \$250 млн на обслуговуванні обладнання та зменшенні втрат товару.</p>

Примітки: <sup>1)</sup> Компанії у звіті не називаються в силу конфіденційності інформації

Джерело: складено автором на основі [365; 481]

Технології Big Data у поєднанні із хмарними обчисленнями та Інтернетом речей знайшли застосування в операційній діяльності оператора мережі супермаркетів, який керує понад 200 магазинами в Європі разом із логістичними операціями, мережами постачання та розподільними центрами в регіоні. Проблема, з якою вони зіткнулися, спільна для багатьох операторів роздрібної торгівлі – неоптимальний моніторинг холодильного та морозильного обладнання. За рахунок створення компанією Intellias надійної аналітики Big Data для роздрібних торговців із сотень датчиків у 125 магазинах у ЄС досягнуто вищої оптимізації та автоматизації процесів. Створена платформа миттєво попереджає персонал про виявлені датчиками коливання температури, які виходять за межі оптимального діапазону, сповіщаючи менеджерів про вихід з ладу холодильника. Це зумовлює наявність достатнього обсягу часу для перенесення продуктів в інший блок і замовлення ремонту, що дало врешті-решт змогу заощадити мільйони доларів на зіпсованих запасах їжі. Розробник Intellias також створив зручну інформаційну панель, за допомогою якої компанія може контролювати ефективність своїх активів, що дозволило виявити той факт, що стороння керуюча компанія виставляла температурний режим у  $-30^{\circ}\text{C}$  в кількох холодильниках мережі магазинів, що на  $10^{\circ}\text{C}$  нижче, ніж вимоги європейських інструкцій щодо безпечного зберігання харчових продуктів. Таке рішення допомогло ритейлеру заощадити близько 20% споживання електроенергії для цих магазинів» [242].

Прикладом успішного впровадження технологій Big Data та хмарних обчислень є досвід компанії Shinho, заснованої у 1992 році, основу пропозиції якої складають приправи та снеки. Компанією у 2002 році було запущено ERP, до 2008 року відлагоджені стандартизовані процеси, а програмне забезпечення відтворено та використано для нових підприємств. У 2009 році систему оновлено до SAP ERP, що дозволяло стандартизувати процес роботи. Упровадивши у 2014 році платформу електронної комерції та систему додатків для дилерів і споживачів на основі загальнодоступної

хмари Alibaba Cloud, компанія використовувала гібридну модель самостійно створених серверів і публічної хмари. Це створило ряд проблем, пов'язаних із використанням традиційної системи сховищ, зумовлених необхідністю великомасштабних обчислень. Розв'язок визначеної проблеми полягало у зміні обраної хмари в 2017 році відповідно до набору хмарних програм, а у 2018 році систему перенесено на Amazon Web Services. Тому, було розпочато будівництво базової архітектури збору та накопичення даних, у 2022 році всі дані, крім SAP, були перенесені в хмару. Shinho тепер вивчає застосування виробничих і маркетингових сценаріїв, міграцію даних і збільшення інтерактивних точок взаємодії [492].

Враховуючи популяризацію на вітчизняному ринку послуг доставки ритейлерами товарів до покупців, корисним з позицій оцінки доцільності впровадження є досвід сервісу Instacart. Даний сервіс дозволяє здійснювати замовлення продуктів, кількість найменувань яких у каталозі близько 1 мільярда, з доставкою або самовивозом у той же день із мережі 80 000 фізичних магазинах ритейлерів-партнерів [345] завдяки цифровим технологіям обробки даних у реальному часі. Для цього сервісом впроваджено модель доступності товарів, яка постійно прогнозує наявність товарів кожні 60 хвилин шляхом отримання відповідної позначки про не знайдений товар. Комплекс причин і негативні результати відсутності можливості знайти необхідний товар для кожного учасника процесу купівлі-продажу, зумовили необхідність використання машинного навчання у поєднанні з накопиченим масивом даних, що дозволило оптимізувати рекомендації товарів (рис. 3.2).

У розробленій ними моделі використовуються три групи функцій. Функція рівня елемента використовує дані минулих замовлень товару, аналізуючи інформацію щодо стану «знайдено/не знайдено». Відповідно товар із позначкою «не знайдено» за останні шістдесят хвилин, швидше за все, буде недоступний у магазині, як і товар з дуже низьким історичним показником того, що він був знайдений. Функція на основі часу аналізує час

добі та день тижня, коли замовлення було вибрано в магазині, відображаючи, зазвичай, кращу доступність товарів вранці. На доповнення категоріальні функції використовують кілька категорійних ознак (ідентифікатори для магазину, продукту, роздрібного продавця, відділу, проходу, бренда, регіону), серед усього іншого дозволяючи управляти товарами з низьким оборотом, які були продані, можливо, один раз за останні 6 місяців.

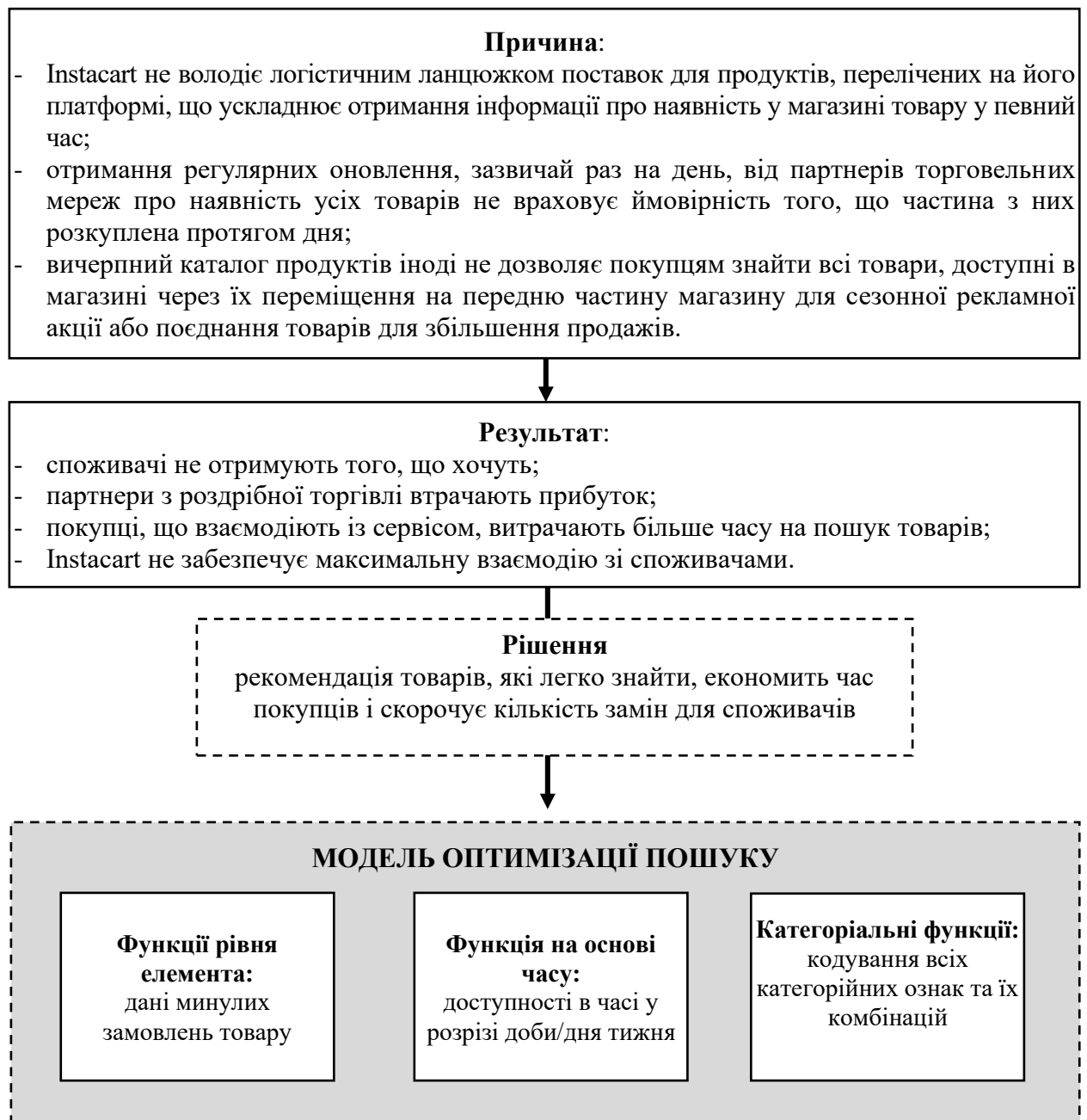


Рис. 3.2. Варіант моделі оптимізації пошуку товарів сервісу Instacart для вітчизняних ритейлерів

Джерело: складено автором на основі [400]

Ще одним технологічним інструментом для вітчизняного ритейлу, що відповідає тенденції орієнтації на принципи емоційного маркетингу, є гейміфікація, вдалим прикладом застосування якої є досвід супермаркетів Asda. Asda Rewards стала найуспішнішою новою програмою лояльності 2022 року, у якій уже понад 4 мільйони учасників. Інноваційний дизайн Asda використовує гейміфіковані завдання для залучення клієнтів у новий спосіб. Зауважимо, що гейміфікація визначена як одна з трьох великих можливостей для програм лояльності у продуктових магазинах за результатами опитування Eagle Eye, в якому взяли участь понад 1300 споживачів і 200 менеджерів програм лояльності в Австралії, Азії, Північній Америці та Великобританії [410].

Супермаркет Asda розгорнув рекламну кампанію для просування своєї програми лояльності Asda Rewards у всіх своїх 633 магазинах у Великобританії та в Інтернеті через Asda.com. В основі кампанії Havas London і Spark Foundry – 32-розрядна аркадна гра TVC, у якій мобільні оголошення, які дозволяють грати, містять ігри, розроблені Asda та натхненні такими назвами, як Tetris і Word Life. Багатоканальна кампанія, серед іншого, також охоплює соціальні мережі та радіо [452]. У розділі «Заробити» програми покупець знайде завдання для виконання в магазині. Це може бути так просто, як витратити певну суму на певний тип продукту, як-от: шампанське чи фрукти й овочі, або прийняти форму триетапного завдання з купівлі певних продуктів протягом певного періоду часу. Щоб отримати максимальну віддачу від цієї функції, користувач повинен перевіряти вкладку «Заробити» під час простою. Покупець має змогу спланувати свій щотижневий магазин вдома, наприклад, з огляду на ці виклики, прагнучи отримати якомога більше «зіркових продуктів» [309].

Використовуючи гейміфіковану мову, ASDA навіть називає свої завдання «місіями», виконуючи які, покупець міг відстежувати прогрес за допомогою індикатора. Під час різдвяних свят 2022 року тонка, але компетентна програма винагород Morrisons дуже вміло використовувала індикатори прогресу, змушуючи клієнтів витрачати 20 фунтів стерлінгів

щотижня напередодні Різдва. В обмін покупці отримували «безкоштовні» 8 фунтів стерлінгів. Опція «Бонуси до кошика» Morrisons надає можливості «розблокувати пропозицію» під час сканування програми в касі, як випадкове падіння у відеогрі [309].

Інший приклад гейміфікації продемонструвала китайсько-американська мережа супермаркетів 99 Ranch Market, яка використовує мобільну гру на основі маяків, у яку покупці можуть грати через програму обміну повідомленнями WeChat, щоб отримати шанс виграти призи в магазинах, доводячи, що продуктові магазини є ідеальним місцем для широкомасштабного розгортання маяків [429]. Гра WeChat App Shake Shake була запущена 14 серпня 2017 року в магазинах 99 Ranch Market у штаті Вашингтон для чого було обрано WeChat як канал комунікації через велику кількість китайських споживачів, які використовують додаток. Зміст гри зводився до того, що покупці повинні потрясти свій пристрій, доки не припиниться звук у грі, а в нижній частині екрана не з'явиться маленьке посилання «99 Ranch Market». Натискаючи на спливаюче вікно, яке супермаркет надсилає на їхній телефон, покупці дізнавалися, чи виграли вони приз, завдяки чому у перший же день було охоплено 1700 учасників, доводячи, що мобільні ігри з підтримкою маяків мають ефективність серед покупців супермаркетів. При відкритті додатка WeChat на своєму пристрої покупець бачить на екрані піктограму наближення, якщо знаходиться поблизу маяка. Струшуючи телефон, покупець отримує мобільний купон, а ймовірність виграшу зростає в міру того, скільки разів покупець трясє свій телефон [428]. Відзначимо, що покупців за результатами участі у грі найбільше привабила новизна заходу, можливість отримання купону лише за рахунок струшування смартфона, на що вони вважали варто витратити час [439].

Суттєво поліпшують досвід покупок, підштовхуючи до замовлення та спрощуючи його голосові помічники, що реалізовано інструментами V-Comm (голосової комерції). Прикладом застосування такого інструменту є AdTonos – аудіочат-боти в рекламних паузах радіостанцій, які дозволяють реєструватися, завантажувати, бронювати. Вітчизняні ритейлери, за

прикладом мережі Carrefour, можуть використовувати застосунок із подібним функціоналом, зважаючи на характеристики AdTonos:

- Інноваційні рішення для аудіореклами. Технологія AdTonos плавно замінює рекламну паузу, що транслюється в ефірі, цільовою онлайн-рекламою з платою за відтворення. Підтримуючи технологію OverlayAds, інструмент є простим у встановленні та надійним джерелом прибутку, що поліпшує враження від слухачів.
- Цифрова аудіореклама для брендів. Платформа AdTonos надає рекламодавцям інноваційні інструменти та дозволяє купувати аудіорекламу від різних видавців в одному місці. Це також дозволяє вимірювати результати кампанії в режимі реального часу, а статистика доступна цілодобово та без вихідних з моменту запуску кампанії.
- Рішення монетизації цифрового аудіо для видавців. Найкраща платформа для монетизації аудіопотоків, таких як живе радіо, подкасти, потокове передавання музики, ігри та онлайн-радіо. Вона дозволяє почати монетизацію аудіоконтенту всього за пару хвилин.
- Інструменти бездоганної інтеграції для провайдерів потокового передавання. Найбільш інноваційне рішення, створене, щоб допомогти провайдерам потокового передавання інтегрувати тисячі радіостанцій одночасно без необхідності забезпечувати окрему інтеграцію [148].

Футуристичну концепцію апробовує платформа Send Me a Sample, працююча із Amazon Alexa, яка дозволяє користувачам за допомогою голосу запитувати зразки продуктів, що зустрічаються в паралельних носіях, наприклад, на телебаченні/радіо [413]. Як зазначає компанія-розробник, Send Me a Sample – це перша й єдина в світі платформа голосового відбору, що дозволила Coca Cola за результатами кампанії, охопивши 1,25 млн споживачів, досягти високих показників конверсії на рівні 32%, а також забезпечити понад 40 відсотків відкритих електронних листів [151].

Вітчизняним ритейлерам доцільно врахувати один з актуальних трендів продуктового ритейлу щодо можливості забезпечення прямого доступу місцевих виробників до споживача (Disintermediation & Direct-ToConsumer), за

якого формуються споживчі переваги через відмову від посередників і здійснення замовлення безпосередньо у джерела виробництва. Зокрема, ініціатива «Move Food Initiative» дозволила споживачам на Філіппінах замовляти безпосередньо у фермерів, а не йти в супермаркет. Ініціатива була започаткована під час пандемії COVID-19, оскільки ланцюжки продовольчого постачання були серйозно порушені, що вплинуло на здатність фермерів розподіляти та продавати свою продукцію, а також на можливість громадян отримати до неї доступ. До скасування карантинних обмежень на Філіппінах в червні 2020 року, за рахунок ініціативи Move Food Initiative було відправлено понад 160000 кг фруктів і овочів від понад 7400 фермерів до майже 52000 сімей. У подальшому, станом на кінець листопада 2020 року, було вже доставлено 191447 кг фруктів та овочів у партнерстві з 28122 фермерами до 78177 сімей [440].

Підтвердженням важливості врахування даного тренда, насамперед невеликими мережами, є активне використання застосунку MokaM від компанії ShopUp невеликими незалежними продавцями та сімейним фірмами, який дозволяє їм швидко й легко оцифрувати свій бізнес [413], полегшити доступ до продуктів харчування та предметів першої необхідності для 31 мільйона жителів у країні, під'єднуючи фабрики та виробників до мережі невеликих місцевих магазинів [152]. Як зазначається на сайті компанії ShopUp, «MokaM – це комерційна платформа B2B, яка об'єднує фабрики та виробників із невеликими роздрібними магазинами по сусідству. Через MokaM забезпечується безперебійна поставка в мережу якісних продуктів харчування та предметів першої необхідності» [152].

Ще одним трендом у ритейлі є використання світлодіодних екранів із високоякісним зображенням навіть у яскраво освітленому середовищі магазину, забезпечуючи тривалий термін служби. Дані FutureSource показують, що «попит на більші розміри дисплеїв (понад 85 дюймів) збільшив 51-відсоткове зростання продажів цифрових дисплеїв між 2020 і 2022 роками, а поточний сплеск замовлень на настроювані надвеликі розміри екранів свідчить про потужний рух серед роздрібних торговців, щоби



вразити клієнтів у магазинах» [339]. Екрани дозволяють забезпечувати вплив на покупця за рахунок відображення динамічної націленої реклами, а про їх перспективи свідчить досвід Walmart, який «переходить на «екранування» своїх роздрібних торгових точок – як спосіб просування пропозицій у більш витончений та інтерактивний спосіб, а також як сторонній інструмент отримання прибутку для зовнішніх рекламодавців, що також пов’язує рекламні ресурси й атрибуції в загальну цифрову екосистему [413].

Інноваційним рішенням для вітчизняного ритейлу може стати рішення Shelfobot від Tokinomo – роботизований POP-дисплей, який завдяки технологіям руху, світла та звуку взаємодіє з покупцями в торговій точці та оживляє товари [426]. Основними перевагами таких дисплеїв для застосування у ритейлі є:

- Збільшення продажів: привертаючи увагу покупців і викликаючи цікавість, ці інтерактивні пристрої призводять до зростання продажів продукції. Завдяки їм покупці частіше помічають, розглядають і, зрештою, купують пропоновані товари;
- Покращена видимість бренда: привабливі дисплеї Tokinomo створюють враження від бренда, який запам’ятовується, що може призвести до більшого впізнавання бренда та лояльності клієнтів. Покупці з більшою ймовірністю запам’ятають продукт і бренд, які запропонували привабливий та інтерактивний досвід;
- Статистика на основі даних: пристрої Tokinomo оснащені можливостями збору даних, які надають цінну інформацію про поведінку клієнтів;
- Гнучкість і адаптивність: пристрої Tokinomo є універсальними і їх можна легко налаштувати відповідно до конкретних потреб брендів і роздрібних продавців. Їх можна використовувати для різних типів продуктів і рекламних акцій, що робить їх адаптованими до змін маркетингових стратегій і сезонів [411].

Відомі компанії на ринку роздрібної торгівлі віддають перевагу інноваційним роздрібним послугам, таким як збір і отримання, щоб

пропонувати надійні послуги своїм клієнтам. Служба роздрібної доставки «Забирай і приймай» створена для забезпечення гнучкості, дозволяючи клієнтам вибирати найбільш зручний спосіб доставки на основі своїх уподобань і графіка. Наприклад, у вересні 2023 року Uber Technologies Inc., американська мережева компанія спільного використання поїздок і транспортних мереж, і Oracle Corporation, американська технологічна компанія, запустили послугу збору та отримання. Ця послуга об'єднує доставку на вимогу з системами електронної комерції, торгової точки, закупівель, управління взаємовідносинами з клієнтами, мерчандайзингу, планування запасів, розподілу та поповнення запасів. Uber і Oracle співпрацюють, щоб дати можливість багатьом роздрібним торговцям і брендам, які використовують програми для роздрібної торгівлі Oracle, використовувати платформу доставки за запитом Uber Direct, сприяючи безперебійній доставці та поверненню товарів.

Важливим елементом маркетингового інструментарію провідних світових мереж є програми лояльності: «програма лояльності Tesco – Clubcard залишається наріжним каменем стратегії компанії, оскільки є джерелом цінної інформації про клієнта на основі опрацювання даних про його покупки. Інформація програми лояльності інтегрується з інформацією з інших джерел – соціальних мереж, мобільних телефонів, вибору платіжних опцій. У результаті у Tesco з'являється можливість більше персоналізувати пропозицію товарів і додаткових сервісів. Сьогодні Tesco йде по шляху створення безперервної пропозиції: об'єднує власний додаток і мобільні портали, що дозволить споживачам знаходити найближчий до них магазин, зберігати карту лояльності в телефоні, здійснювати на ходу покупки online, завантажувати сотні рецептів, отримувати вигоди від ваучерів і винагороди програми Clubcard; оформити замовлення online, а потім заїхати в магазин і забрати вже зібрані й упаковані продукти. У Польщі послуга Tesco Ezakury «Замов і забери» (Zamów i odbierz) дозволяла здійснювати покупки через Інтернет, замовляти доставку безпосередньо до своїх домівок або збирати замовлення особисто в Пункті обслуговування клієнта або на паркінгу в залежності від

обраного магазину (у 2021 році Tesco продало свої магазини мережі Netto). Найбільш «просунутий» в технологічному плані – віртуальний магазин Tesco в Кореї. Використовуючи дані про найбільш затребувані товари в тому чи іншому районі, компанія розміщує постери з відповідним набором «першої необхідності» на станціях метро. Коди продуктів можна відсканувати і тут же оформити відповідне замовлення у віртуальному магазині. Покупки ж будуть доставлені додому або в офіс. З початку пандемії Covid-19 частка online-продажів Tesco майже подвоїлася – з 9% до 16% від загального обсягу продажів, а кількість її клієнтів збільшилася з 600 000 до 1,5 млн у тиждень. Група вважає, що її річний дохід від електронної комерції виросте з 3,3 млрд фунтів до £5,5 млрд (€6 млрд) [150]. У зв'язку з цим, у 2021 році Tesco розширює штат працівників, які забезпечують діяльність його каналу електронної комерції. Це додаткові 16000 робочих місць пов'язаних з електронною комерцією в магазинах і розподільних центрах групи на додаток до 4000 нових посад, які вже були створені з початку пандемії» [21].

Відповідно до принципів концепції маркетингу взаємовідносин, для вітчизняного ритейлу актуальний аналіз досвіду побудови партнерських відносин із іншими учасниками ринку, зокрема із конкурентами. Успішним прикладом такої взаємодії є діяльність торговельних мереж Італії. Зокрема, у 2005 році торговельні мережі Coop Italia і Sigma утворили організацію Centrale Italiana [261], яка є альянсом між конкуруючими мережами у великомасштабному секторі роздрібної торгівлі, створена з основною метою централізації функції узгодження умов закупівлі компаній-членів, щоб отримати економію на етапі закупівлі товарів. З 5 мереж – Coop Italia, Despar, Il Gigante, Disco Verde та Sigma, лише остання не володіла акціями Centrale Italiana, але дотримується домовленостей на основі договору про співпрацю та мандату, укладеного з Coop Italia [253]. Експерти місцевого органу контролю за конкуренцією та ринком відзначають такі характеристики організації:

1. Організація являла собою альянс роздрібних альянсів/роздрібних мереж: кожна філія діяла як центр закупівель для власної групи та її

дочірніх компаній, тоді як умови обговорювалися роздрібним альянсом.

2. Діяльність організації була спрямована на ведення переговорів щодо рамових угод, що містять основні умови закупівельних контрактів, які згодом застосовувалися до контрактів на постачання окремими розподільними мережами.
3. Основною метою організації була отримання економії коштів на етапі закупівлі товарів шляхом колективних переговорів з постачальниками.
4. Плата за участь в організації формувалася у формі внесків асоційованих компаній пропорційно розміру внеску у статутному капіталі.
5. Зважаючи на більший організаційний внесок Coop Italia в Centrale Italiana – як з точки зору ноу-хау, так і з точки зору структур і людських ресурсів, асоційовані компанії відповідали Coop Italia річною винагородою, яка дорівнює відсотку від обсягу власного обороту, що зумовлювалася безпосередньо Centrale Italiana [261].

За результатами такої взаємодії вже станом на 2013 рік учасники Centrale Italiana володіли найбільшою часткою в загальному обороті – 23,6% (рис. 3.3).

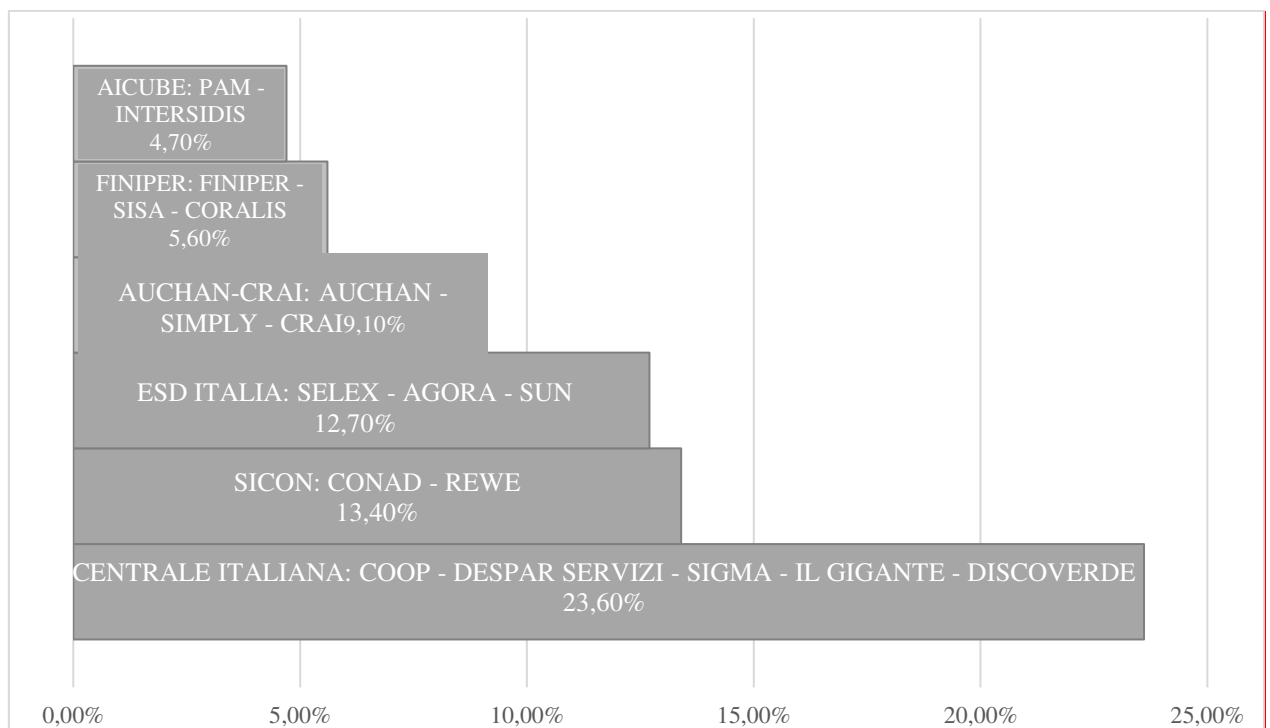


Рис. 3.3. Частки роздрібних альянсів у загальному обороті в Італії

Джерело: складено автором на основі [407]

Окрім цього, за приблизними оцінками органу контролю за конкуренцією та ринком Італії учасники охопили: частку ринку більше 50% в 11 італійських провінціях; частку ринку більше 40% у 20 провінціях Італії; частку ринку більше 30% у 6 італійських провінціях; на ринку магазинів площею понад 1500 квадратних метрів Centrale Italiana частку ринку більше 40% у 38 провінціях (у 12 ринкова частка перевищує 70%) [261].

Відзначимо, що партнерство з конкурентами є новацією для українського ритейлу і реалізується для збереження конкуренції на ринку FMCG України, розширення можливостей регіонального ритейлу конкурувати з національними операторами. Ще у 2020 році була організована «Асоціація Регіональних Мереж» (<https://arm-ukraine.com.ua/>), ініціаторами створення якої були Файно Маркет, мережа магазинів ТОВ «Делікат-Ритейл» та ТОВ «Novus Україна». Однак через протиріччя учасників договір був підписаний лише двома останніми мережами. Проблеми регіональних ритейлерів найчастіше зумовлені гіршими умовами співпраці з виробниками, які значно відрізняють від угод з великими гравцями. Асоціація регіональних мереж відкриває привабливі можливості для національних постачальників: «зокрема збільшення обсягів продажів через розширення представленості асортименту; економія збутових витрат; врівноважування структури збуту продукції у постачальника, що дозволить почуватися більш незалежним від великих гравців; зменшення частки посередників у додатковій вартості; зменшення ризику не виконання досягнутих домовленостей. Це поліпшення умов та підвищення надійності поставок, консолідація зусиль у СТМ, спільний імпорт, доступ до технологій, бенчмаркетинг» [304].

За результатами аналізу зарубіжного досвіду трансформації інструментів ритейл-маркетингу, актуальним підсумовуючим результатом є визначення можливості застосування розглянутих концепцій, технологій та інструментів в практику вітчизняних ритейлерів у найближчій перспективі (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Перспективи впровадження розглянутих концепцій, технологій та інструментів у маркетингову діяльність вітчизняних ритейлерів**

Нові концепцій, технологій та інструментів	Перспективні напрямки	Готові до використання	Готові до адаптації
Технологічні			
AR (доповнена реальність)		+	
Розумні полиці	+		
Автоматичні системи збору товарів	+		
Реклама на дверях холодильника		+	
Штучний інтелект і машинне навчання в управлінні запасами	+		
Штучний інтелект і машинне навчання в управлінні замовленнями	+		
Штучний інтелект і машинне навчання в прогнозуванні попиту	+		
Штучний інтелект і машинне навчання в поліпшенні сервісу	+		
Гейміфікація			+
V-Comm (голосова комерція)			+
Екрани та дисплеї			+
Організаційні			
Магазини без касирів			+
Оmnіканальний підхід			+
Горизонтальна інтеграція		+	
Вертикальна інтеграція			+

*Джерело: складено автором*

Отже, узагальнення зарубіжного досвіду трансформації інструментів ритейл-маркетингу дозволяє акцентувати увагу на доцільності та перспективах його виваженого впровадження вітчизняними підприємствами роздрібною торгівлі, що може бути реалізовано шляхом використання сучасних цифрових технологій, адаптивних методів обслуговування, нових моделей взаємодії. Комплексні маркетингові рішення, охоплюючи окремі етапи виконуваних ритейлером торгово-технологічних операцій, суттєво підвищують ефективність їх діяльності, відповідаючи принципам соціально-етичної концепції у синергетичному взаємозв'язку із засадами розвитку партнерських відносин.

### **3.2. Розробка й апробація маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу**

Однією з проблем, яку потрібно розв'язати фахівцям з ритейл-маркетингу, є робота з новими покупцями – представниками покоління Z (Generation Z, Gen Zer) / зумерів («Zoomers») / постміленіалів (Post-Millennials). Перша частина якого (старші зумери) переходить у доросле життя, вступає чи навчається у вищих навчальних закладах, поповнює лави працездатного населення чи безробітних, стає учасниками ринків (інвестують кошти, купують та продають акції), підприємцями та фрілансерами, збільшує свою купівельну спроможність, формує платоспроможний попит на товари та послуги (у 2021 році Bloomberg аналітика Gen Z Planet визначила купівельну спроможність зумерів сумою \$360 млрд, за ці роки цифра зростала, оскільки все більше покоління Z приєднувалося до робочої сили [313]). Відзначено, що «Tapestry Inc., материнська компанія Coach, минулого тижня похвалилася аналітикам, що 40% її нові клієнти – покоління Z або міленіали. American Express Co. і Estee Lauder Inc. також визначили покоління Z як головну ціль» [313].

Їх вважають першим цифровим поколінням, яке виросло в епоху, коли доступ до Інтернету, соціальні мережі та миттєве під'єднання стало ключовими аспектами особистого життя, а технології – глибоко вбудовані в комунікації, вибір і споживчі звички. Представники старшого покоління зумерів України (20-28 років) орієнтувалося на роботу в зростаючій економіці та стабільній країні, однак саме вони постраждали від пандемії Covid19 (навчалися онлайн, втратили роботу чи бізнес), а сьогодні дивляться у невизначене майбутнє. Експерти Bloomberg назвали їх «дітьми рецесії 2008 року та випускниками пандемії Covid» [313]. Водночас, якщо поколінню Z більшості європейських країн не відома революції, війна, соціальні потрясіння, то українські зумери повинні адаптуватися до нової реальності воєнного та поствоєнного періодів.

Покоління Z формує унікальні виклики та можливості для ритейлерів та їх маркетологів, адже для їх залучення потрібно відмовитися від традиційних стратегій і тактик, трансформувати маркетингові технології та

інструменти, щоб краще зрозуміти вподобання, очікування, наміри та болі клієнтів покоління Z. Поколінський маркетинг на основі маркетингових досліджень формує розуміння обраного покоління, яке відповідає цільовій групі, розробляє та впроваджує адекватні маркетингові кампанії.

Дослідження поколінь – це сфера, яка є об'єктом активних маркетингових, соціологічних, історичних, політичних, статистичних, емпіричних, економіко-математичних, міфологічних та інших методів, і від цього не стає більш зрозумілою. Дослідницький центр Pew Research Center [149], який протягом значного періоду був і залишається в авангарді досліджень поколінь, у 2018 році визначив 1996 рік як останній рік народження міленіалів: кожен, хто народився між 1981 і 1996 роками (у 2024 році від 28 до 43 років), вважається міленіалом, а той, хто народився з 1997 року і до 2012 року, є частиною нового покоління – покоління Z, або зумерів (Generation Z, «Zoomers») [149]. Були сформовані характеристики та моделі кожного покоління (демографічні характеристики, дохідні групи, економічний добробут, склад домогосподарства, моделі покупок, моделі навчання, моделі імміграції, моделі та формати зайнятості, ставлення до зобов'язань, рівень цифровізації, рівень мобільності та інші), однак у 2023 році Pew прийняв рішення не використовувати стандартні ярлики поколінь, коли вони недоречні, щоб уникнути зміцнення шкідливих стереотипів або надмірного спрощення складного життєвого досвіду людей: «ми будемо говорити про покоління Z лише тоді, коли це додасть цінності, підштовхне до важливих національних дебатів і висвітлить важливі суспільні тенденції» [341].

Однак стандартні маркетингові дослідження через опитування представників визначених вікових груп, хоча і не дозволяють отримати дані для довгострокових прогнозів, однак дають шанс ритейлерам приймати та коригувати поточні маркетингові рішення і навіть формувати окремі маркетингові стратегії. Маркетологам ритейлерів потрібно зважати на те, що: у традиційних систематичних дослідженнях провідних консалтингових і маркетингових компаній споживачі покоління Z представлені недостатньо; покоління Z звикло до надзвичайно привабливого та інтерактивного онлайн-



досвіду, що знижує привабливість традиційні інструментів дослідження ринку; дана демографічна група дуже різноманітна та неточно представлена в традиційних каналах опитування, що зумовлює проблеми з вибіркою; покоління Z часто не бажає витратити багато часу на традиційні опитування чи фокус-групи; покоління Z часто віддає перевагу спілкуванню через цифрові канали. Враховуючи зазначене, нами була розроблена анкета для маркетингового дослідження та проведене її тестування на основі google-form для визначення ймовірних недоліків. Методика даного опитування запропонована до використання вітчизняними ритейлерами, результати якого дозволять їм визначити ставлення нового покоління до ритейлу, його купівельну поведінку, наміри щодо покупок, сформулювати розуміння того, як мислить GenZ, що керує їхнім вибором та інше. Також маркетологам ритейлерів рекомендовано провести серію якісних опитувань через онлайн-групу миттєвих досліджень (IRG), в яких студенти-зумери зможуть відповісти на відкриті запитання та на запитання, опубліковані підготовленим модератором. Такі опитування дозволять уточнити результати анкетування, більш прицільно визначити маркетингові інструменти, розробити маркетингові активності для нових поколінь споживачів, запропонувати саме той продукт, який відповідає їх потребам і цінностям, розв'язує їх проблеми та «болі», що підвищить рівень довіри та лояльності, спростить процес вибору.

Розглянемо особливості покоління Z, визначені авторитетними маркетинговими компаніями (Національна федерація роздрібної торгівлі США, Pew Research Center, Clear Channel), які формують ключові виклики маркетингу. На їх основі укладемо анкету та проведемо тестове маркетингове дослідження серед вітчизняних представників даного покоління.

Стрімка цифровізація соціальної та економічної системи (Інтернет-банкінг, онлайн-сервіси, мобільні додатки, розумні будинки, держава у смартфоні та цифровізація надання адміністративних послуг (соціальна допомога, пенсії, субсидії, декларації, оформлення угод купівлі-продажу)), величезні масиви інформації, різноманітність джерел отримання та

множинність інструментів передачі контенту зумовила коротку концентрацію уваги (короткий проміжок уваги) покоління Z. У сучасних реаліях їх зосередження на новому укладається в межі 8–10 секунд. Відповідно, в маркетингу для привернення уваги покоління Z необхідно продукувати інноваційні, лаконічні, швидкі, потужні, чіпляючі повідомлення, естетично привабливий, легкий для споживання, озвучений та візуалізований контент (короткі відео, меми та інтерактивні історії), який швидко викликає емоції, приносить задоволення, надихає. Нативний контент, розумна розповідь, гумор і візуально вражаючий вміст повинні бути в основі маркетингових комунікацій ритейлера будь-якого формату.

Множинність пристроїв, каналів комунікації, різноманітність цифрових платформ. Створюючи контент для зумерів, важливо мати на увазі, що дана цільова аудиторія може використовувати одночасно до п'яти екранних пристроїв, отже, її «складно «зловити» за одним пристроєм і «утримати» на тривалий час» [99]. Покоління Z активно працює на різних цифрових платформах, як традиційних (TikTok, Instagram, Facebook), так і нових (Pinterest, Snapchat). Серед каналів комунікації переважають: соціальні медіа, YouTube, впливові особи, відеовміст (Instagram Reels and Stories, TikTok). Поступово зростає кількість підписників з числа зумерів ділової соціальної мережі LinkedIn. Потрібно комбінувати способу повідомлення новин поколінню Z: статті, подкасти, живі відео та відеоблоги.

Оптимізація для мобільних пристроїв є першочерговим завданням ритейлерів, веб-сайти, програми та контент повинні безперешкодно «вшиватися» в смартфони – мати зручний функціонал, привабливий дизайн, швидке завантаження та інтеграцію мобільних додатків. Багатоканальний маркетинг передбачає об'єднання та синхронізацію своїх онлайн- і офлайн-маркетингових зусиль, підтримку повідомлень бренду на різних платформах, створення послідовної історії бренда, яка супроводжує клієнта в усіх точках дотику з брендом. За дослідженням McKinsey, представники покоління Z покладаються на соціальні мережі, знаменитостей, статті чи блоги, щоб надихнутися на покупки [340; 420], їм, найшвидше, комфортніше шукати

продукти на соціальних платформах, таких як TikTok, ніж у традиційних пошукових системах, таких як Google. Для визначення каналів комунікації з Gen Zer нами введено в анкету такі запитання:

**1. Яким каналам комунікації Ви надаєте перевагу? (множинний вибір)**

Пошукові системи	«Живим» подіям
Сторінки в соцмережах	Веб-сайтам / блогам
Месенджери	Електронний пошти
Живому спілкуванню	Інше

**2. Чий рекомендаціям стосовно товару Ви найбільше довіряєте (множинний вибір)**

Користувачьому контенту (UGC)	Експертам
Інфлюенсерам і блогерам	Продавця / консультанта в місці продажу
Друзям, родині та знайомим, яким довіряю	Рекламі
Знаменостей, «зірок» екрана	Не потребує нічиїх рекомендацій

**3. Де Ви шукаєте інформацію про товар? (множинний вибір)**

Через пошукові системи	На форумах відгуків
У соціальних мережах	У інфлюенсерів, блогерів
На сайті або в блогах	В місці покупки
В електронному каталозі чи рекламній газеті ритейлера	Інше

**4. Основні причини пошуку Вами інформації в соціальних мережах?**

Швидкість отримання необхідної інформації	Звичка
Зручний формат інформації	Так роблять усі мої знайомі та друзі
Релевантні візуальні результати пошуку	Я там не шукаю інформацію

**5. Яким месенджером Ви користуєтесь? (множинний вибір)**

Telegram	Messenger (Facebook)
WhatsApp	Signal
Viber	Жодним
Teams	Іншим

**6. У яких соціальних мережах Вас можна знайти? (множинний вибір)**

Tik Tok	WeChat
Instagram	Snapchat
Facebook	Vero
YouTube	Douyin
Reddit	Pinterest
LinkedIn	X / Twitter
Kwai	Я ніде не зареєстрований
Threads	Інше

**7. Через які канали Ви отримуєте рекламну інформацію? (множинний вибір)**

Традиційні канали (зовнішня реклама)	Соціальні мережі
Традиційні канали (друкована реклама)	Месенджери
Мобільні додатки	Електронна пошта
Реклама в кінотеатрах	Пошукова реклама (в браузері)
Push-повідомлення	Реклама по радіо
TV-реклама	SMS
	Інше

**8. Яким стрімінговим платформам Ви надаєте перевагу? (множинний вибір)**

You Tube	Hulu
YouTube Premium	HBO
Netflix	Google Play
Spotify	Apple TV
Megogo	Amazon Prime Video
Sweet.TV	Kyivstar TV
Disney+	OliTV
You TV	Інше

У Додатку Н.1 наведені діаграми результатів за запитанням 1-3. Опитані респонденти надають перевагу наступним каналам комунікації: сторінкам в соціальних мережах (78%), живому спілкуванню (69,7%), месенджерам (57,8%), пошуковим системам (49,5%). Зумери найбільше довіряють рекомендаціям стосовно товару – друзям, родині та знайомим (78%), експертам (46,8%), користувачькому контенту (37,6%). Інформацію про товар зумери шукають переважно через пошукові системи (74,3%), у соціальних мережах (72,5%), на сайті або в блогах (63,3%), вибір на користь інших джерел був значно менший. У Додатку Н.2 розміщено відповіді на запитання №4, які популярність соціальних мереж як джерел інформації пояснюють швидкістю та зручним форматом її отримання. Основними соціальними мережами обрано TikTok (80,7%), Instagram (96,3%), Pinterest (56,9%), Facebook (49,5%), YouTube (45,69%).

У Додатку Н.3 зафіксовані відповіді на запитання №7 стосовно каналів отримання рекламної інформації, де також першість займають соціальні мережі (79,8%). Однаково популярні зовнішня реклама та реклама в мобільних додатках. Рекламу по радіо зумери майже не слухають – цей пункт відзначили всього 5 респондентів зі 109.

Досить багато експертів виділяють як рису покоління Z довіру до лідерів думок з числа творців контенту – інфлюенсерів, блогерів, акторів. За результатом нашого опитування, інфлюенсерам і блогерам довіряють усього 20,2%, на що необхідно звернути увагу ритейлерам при виборі каналів комунікації з цим поколінням. А знаменитості та зірки взагалі не викликають довіру у нових поколінь українців у питанні споживчого вибору. Інфлюенс-маркетинг пропонує ритейлу багато інструментів: автентичний вміст, прямі трансляції, майстер-класи, ток-шоу, органічні спонсоровані кампанії. Для молодого покоління, як ми вже відзначали вище, першочергове значення має автентичність, тому необхідно серйозно підходити до вибору інфлюенсерів, запрошуючи тих, хто справді резонує з цим поколінням цільової аудиторії.

За дослідженням Кантар Україна, «на першому місці за популярністю в опитаних українців телеграм – 88%, причому найбільше ним користується

молодь віком 18–29 років – 91% та жінки – 92%. На другому місці Viber – 77%, ним користуються 84% жінок і також він є найпопулярнішим у віковій категорії 40–55 років – 80%. Стримінгові сервіси стають популярними не лише для перегляду відео, а й для прослуховування подкастів та музики – 44% опитаних віком 18–29 років. Музику слухають на YouTube Music – 64%, Spotify – 32%, Google Play Music – 16%, Apple Music – 15%, SoundCloud – 11% та Deezer – 6%. Великої популярності також набирають подкасти» [73].

Результатами нашого опитування підтвердили дослідження Кантар Україна – зумери при виборі месенджерів надають перевагу Telegram (98,2%) та Viber (50,5%) (Додаток Н.2). YouTube (78%) лідирує серед стримінгових платформ (преміум-формат обирає третина), також зумери відзначили Netflix (45%) та Sportify (39,4%) (Додаток Н.3).

Високий рівень володіння новими комунікаційними та цифровими технологіями. Наявність опцій доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) у мобільних додатках дозволить ритейлеру покращити досвід користувачів і привернути увагу технічно підкованих споживачів покоління Z. Незабутні враження від взаємодії з брендом ритейлу забезпечують інтерактивні фільтри доповненої реальності, захоплюючі 3D-картинки та 3D-відео продуктів, віртуальні події, ігри

**9. Які з нових маркетингових інструментів найбільше стимулюють Вас до покупки? (множинний вибір)**

Доповнена реальності	Емоції та враження
Короткий відеоконтент	Мобільний додаток
Персоналізовані пропозиції	Гейміфікація
Відеоогляди	Аромамаркетинг
Прямі трансляції	E-mail – маркетинг
Інфлюенс-маркетинг	Івент-маркетинг
Вендори (торговельні автомати)	Інше

**10. Як Ви оцінюєте свій досвід взаємодії з інструментами доповненої реальності в ритейлі (онлайн-примірка, підбір кольору фарби, розпізнавання обличчя та інше)**

Однозначно позитивний досвід	Досвід був, але ще не можу оцінити однозначно
Досвід був, не сподобалось	Ще не мав такого досвіду

**11. Я готовий платити більше за (множинний вибір):**

Опції доповненої реальності	Кастомізовані пропозиції
Якісний візуальний контент	Комфорт та зручність
Органічні продукти та екологічне пакування	Онлайн сервіси
Персоналізовані пропозиції	Неготовий за них платити
Інтерактиви	Інше

Експерти ритейлу зазначають, що: «покоління зетів цінує автентичність, персоналізацію та досвід, який резонує з їхніми основними переконаннями. Їх активна присутність у діджитал світі демонструє прагнення до соціального визнання та взаємодії з іншими споживачами. Гейміфікація приваблює їх відчуттям свободи, азарту та можливості конкурувати з іншими користувачами» [38]. Проведене нами опитування засвідчило, що зумерів до покупки стимулюють: короткий відеоконтент (56%), відеоогляди (58,7%), емоції та враження (57,8%). Інші інструменти поступово будуть входити в «споживче життя» нових поколінь. Наразі 40,4% ще не мали досвіду взаємодії з інструментами доповненої реальності, а 30,3% ще не можуть однозначно оцінити свій досвід такої взаємодії. Якщо нові інструменти будуть стосуватися комфорту та зручності, то за них готові платити 76,1% опитаних. На приблизно однакових позиціях якісний візуальний контент, органічні продукти, персоналізовані пропозиції та онлайн-сервіси (Додаток Н.4).

За дослідженням Clear Channel [269] (опитування 2000 респондентів з Великої Британії), покоління Z надає перевагу класичним супермаркетам, вказуючи на їх окремі переваги. Нами сформовані питання для анкети, які орієнтуються на це дослідження для визначення споживчих векторів вітчизняних споживачів даного покоління. Однак споживачі покоління навіть коли роблять покупки у фізичному магазині використовують технології, які допомагають їм, переглядають мобільні телефони та користуються послугою самообслуговування, щоб зробити покупки більш зручними [338].

**12. Ви надаєте перевагу (одна відповідь):**

Покупкам в Інтернеті	Комбіную покупки у магазині та онлайн
Покупкам у фізичних магазинах	Покупкам на ринках

**13. Що є основною причиною вибору класичних супермаркетів (множинний вибір):**

можливість побачити, понюхати, відчути, спробувати продукт	можливість здобути більш цінний клієнтський досвід
краща можливість довідатися про нові бренди та продукти	менша можливість робити імпульсивні /незаплановані покупки
негайна наявність певного продукту	це менше клопоту, ніж робити покупки онлайн
можливість отримати кращі пропозиції	інше
можливість оцінити якість товару	

Проведене нами опитування представників покоління зумерів підтверджують їх прихильність до фізичних магазинів: 13,8% надають їм перевагу, а 74,3% комбінують їх відвідування з покупками в Інтернет. Цей вибір визначається можливістю побачити можливість побачити, понюхати, відчути, спробувати продукт, можливість оцінити якість товару, негайна наявність певного продукту та іншими причинами (Додаток Н.5).

Шлях споживачів покоління Z до покупки пов'язаний зі смартфонами, цифровими пристроями, інтерактивами, торговельними технологіями та магазинними пристроями (розумні торговельні автомати, розумні візки, сервіси, які спрощують процес оформлення замовлення чи пришвидшують обслуговування), переглядом додатку або веб-сайту під час здійснення покупок у магазині. Згідно з нещодавнім опитуванням NCR Voyix, 53% покупців покоління Z і міленіалів віддають перевагу самообслуговуванню, а не традиційним касам [315].

За інсайдом дослідження McKinsey: «Зумери консервативні щодо витрат. Більшість з них не люблять великих витрат і охочіше купують недорогі бренди, вони небайдужі до гнучких варіантів оплати: активно переходять на формат «купи вже, заплати пізніше»; майже 70% з них користуються тільки дебетовими картками; менше 40% використовують кредитні картки. Маркетингові повідомлення ритейлера мають підкреслювати доступність товару/послуг, потрібно пропонувати знижки та цікаві цінові опції» [340]. Представники молодого покоління ощадливі, раціональні, віддають перевагу різноманітним методам економії витрат (знижки, акції, власні торгові марки (даунтрейдинг), магазини зі знижками, спільні покупки), гнучким методам оплати, цінують швидке та якісне обслуговування, просте оформлення замовлення, легко освоюють цифрові технології вибору й оплати товару. Зумери зорієнтовані на високі споживчі стандарти, вони легко куплять інший товар чи послугу, якщо їхня ціна нижча, якість ліпша та пропозиція цікавіша.

Рішення про покупки, навіть крупні та дорогі, покоління Z досить часто приймає самостійно, не питаючи поради та не потребуючи рекомендацій, компенсуючи таким чином, гіперопіку батьків. Водночас це покоління поважає думку сім'ї, учителів, родичів, лідерів думок.

**14. Чи задоволені Ви якістю ритейл-середовища в своєму населеному пункті (кількість закладів, їх розміщення, логістика, зручність, комфортність)? (одна відповідь)**

<input type="checkbox"/>	Так, цілком задоволений	<input type="checkbox"/>	Зовсім незадоволений
<input type="checkbox"/>	Так, швидше задоволений, ніж ні	<input type="checkbox"/>	Не знаю, не можу визначитися
<input type="checkbox"/>	Швидше незадоволений, ніж задоволений	<input type="checkbox"/>	

**15. Оберіть з перерахованих критеріїв п'ять, на які Ви орієнтуєтесь при виборі магазину (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Бренд мережі	<input type="checkbox"/>	Цінова доступність	<input type="checkbox"/>	Екологічність
<input type="checkbox"/>	Асортимент	<input type="checkbox"/>	Акції та знижки	<input type="checkbox"/>	Програма лояльності
<input type="checkbox"/>	Місце розміщення магазину	<input type="checkbox"/>	Наявність кас самообслуговування	<input type="checkbox"/>	Швидкість обслуговування
<input type="checkbox"/>	Графік роботи	<input type="checkbox"/>	Наявність паркування	<input type="checkbox"/>	Гнучкі методи оплати
<input type="checkbox"/>	Реклама	<input type="checkbox"/>	Рівень діджиталізації	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Престиж	<input type="checkbox"/>	Комфорт та зручність	<input type="checkbox"/>	Інше

**16. Додаткові опції магазину, за які ви готові платити вищу ціну (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Престиж	<input type="checkbox"/>	Екологічність
<input type="checkbox"/>	Дизайн	<input type="checkbox"/>	Можливість відвідувати з домашніми тваринами
<input type="checkbox"/>	Безпека	<input type="checkbox"/>	Ресурсозбереження
<input type="checkbox"/>	Графік роботи	<input type="checkbox"/>	Інше

**17. Як Ви відносите до Власних торгових марок ритейлера (Private label) (одна відповідь)**

<input type="checkbox"/>	Розглядаю як варіант вибору	<input type="checkbox"/>	Вони для мене не мають значення
<input type="checkbox"/>	Однозначно віддаю їм перевагу	<input type="checkbox"/>	

**18. Для Вас як клієнта ритейлу, важливим є (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Зручний веб-сайт та мобільні програми з персоналізованими пропозиціями	<input type="checkbox"/>	Кілька варіантів оплати (банківські картки, готівка, бонусні бали, за допомогою QR-коду)
<input type="checkbox"/>	Різні варіанти доставки (бажано швидкої) та самовивіз	<input type="checkbox"/>	Легке повернення товару через різні канали
<input type="checkbox"/>	Простий процес оформлення замовлення та здійснення покупок (онлайн, у магазині тощо)	<input type="checkbox"/>	Низькі ціни, акції та знижки
<input type="checkbox"/>	Якість товару	<input type="checkbox"/>	Інклюзивність, прозорість, чесність ритейл-бренду

**19. Як криза вартості життя вплинула на Вашу споживчу поведінку (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Намагаюсь скоротити кількість дорогих товарів та смаколиків у своїх кошиках	<input type="checkbox"/>	Намагаюсь узагалі уникати імпульсивних покупок.
<input type="checkbox"/>	Відвідаю дешеві супермаркети	<input type="checkbox"/>	Зменшую частоту покупок
<input type="checkbox"/>	Купую продукти місцевого виробництва	<input type="checkbox"/>	Шукаю знижки й акції
<input type="checkbox"/>	Купую на ринку	<input type="checkbox"/>	Інше

**20. Як Ви реагуєте на зростання цін на продовольство (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Готую вдома	<input type="checkbox"/>	Надаю перевагу власним торговим маркам магазину
<input type="checkbox"/>	Купую недорогі інгредієнти	<input type="checkbox"/>	Купую лише предмети першої необхідності
<input type="checkbox"/>	Економлю за рахунок зменшення харчових відходів вдома	<input type="checkbox"/>	Купую готову їжу в магазині, зменшивши відвідування закладів громадського харчування
<input type="checkbox"/>	Купую менше, ніж хочеться	<input type="checkbox"/>	Інше

**21. Що для Вас є основними факторами вибору продуктів:**

<input type="checkbox"/>	Знижки	<input type="checkbox"/>	Відомий бренд
<input type="checkbox"/>	Найнижча доступна ціна	<input type="checkbox"/>	Якість
<input type="checkbox"/>	Попередній досвід	<input type="checkbox"/>	Рекомендації

**22. На що Ви витрачаєте більшу частину доходу (одна відповідь):**

<input type="checkbox"/>	На їжу	<input type="checkbox"/>	На розваги
<input type="checkbox"/>	На одяг	<input type="checkbox"/>	На подорожі

**23. Як на вас впливає бренд виробника товару, який ви купуєте (одна відповідь)**

<input type="checkbox"/>	Є улюблені (звичні) бренди, тому завжди надаю їм перевагу	<input type="checkbox"/>	Вивчаю всі варіанти, головне приваблива пропозиція
<input type="checkbox"/>	Найчастіше я купую певні бренди, але також розглядаю інші варіанти	<input type="checkbox"/>	Для мене важливіша концепція продукту, ніж сам бренд
<input type="checkbox"/>	Легко змінюю бренди	<input type="checkbox"/>	



Відповіді на даний блок запитань (Додатки Н.6-9) сформуємо у форматі ключових тез:

- Якістю ритейл-середовища у своєму населеному пункті задоволені та швидше задоволені 78% респондентів, що підтверджує високий рівень розвитку ритейлу в регіонах України.
- Як ключові п'ять критеріїв вибору магазину визначені: асортимент (75,2%), цінова доступність (67,96%), комфорт і зручність (59,6%), місце розміщення магазину (49,5%), акції та знижки (45,9%).
- Як додаткові опції, за які споживачі готові платити вищу ціну, найбільший рейтинг отримали: дизайн, безпека, престиж, графік роботи, екологічність. Від респондентів надійшла пропозиція додати відповідь: «Не готовий платити за жодну додаткову опцію».
- Ставлення до власних торгових марок ритейлерів розподілилося приблизно порівну: «розглядаю як варіант вибору+однозначно надаю їм перевагу» (52,3%) та «вони для мене не мають значення» (47,7%).
- Для клієнтів ритейлу найбільш важливі такі чинники: якість товару; зручний веб-сайт і мобільні додатки; простий процес оформлення покупки; різні варіанти доставки; кілька варіантів оплати.
- Криза вартості життя змінила поведінку зумерів, і вони намагаються уникати імпульсних покупок (50,5%), шукають знижки й акції (40,4%), намагаються скоротити кількість дорогих товарів (33,9%).
- При зростанні цін на продовольство зумери починають готувати їжу вдома (52,3%), купують недорогі інгредієнти (26,6%), купують лише предмети першої необхідності (24,8) та інші варіанти (Додаток Н.8).
- Основними факторами вибору продуктів, на які вказали більшість респондентів, є якість (79,8%) та попередній досвід (62,4%). Останній фактор звертає увагу ритейлерів на купівельний досвід споживача.
- Криза завжди перерозподіляє доходи споживачів на користь їжі і зумери у цій ситуації не виняток – 60,6% доходів витрачають на їжу. Також треба звернути увагу, що витрати на розваги перевищують витрати на одяг і подорожі. Нетипова структура, а саме низький

рейтинг витрат на подорожі, зумовлена війною в країні та обмеженнями на виїзд чоловічого населення за кордон.

- Щоб не говорили про байдужість зумерів до брендів, результати нашого опитування засвідчують важливе значення бренда виробника товару для них (Додаток Н.9).

Звичне сприйняття шопінгу виходить за рамки транзакції, нове покоління хоче отримати при відвідуванні магазину враження, емоції, задоволення, цікавий контент яким можна поділитися в соціальних мережах, долучитися до вирішення соціально значущих питань суспільства. Для залучення уваги нових поколінь та їх утримання тривалий період, для створення унікального досвіду та нових вражень, для підвищення кількості повторних покупок та взаємодії з брендом ритейлери використовують гейміфікацію, геймофіковані механіки та геймофіковані акції. Експерти RAU наводять дані Boston Retail Partners, згідно з якими: «протягом наступних п'яти років дев'ять з десяти ритейлерів використовуватимуть гейміфікацію для залучення клієнтів» [38].

Нова парадигма економіки щастя орієнтує ритейлерів на розробку новітніх маркетингових активностей, які дозволяють покупцю отримати позитивні емоції від покупки. Популярними є інтерактиви (цифровий кіоск-продавець, вендорні автомати, AR-примірочні, додатки для віртуального шопінгу, кастомізатори (підбір кольору, створення власної моделі), інтерактивні вітрини, віртуальні консультанти, додатки для дизайну, інтерактивні каталоги. Експерти ринку зазначають, що «така взаємодія перетворюється у звичку, задовольняючи бажання споживача отримувати нову винагороду для себе, а ритейлера – до постійної взаємодії з аудиторією» [38]. Можна також апелювати до дослідження Gamification Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts, за яким «ігрова механіка здатна збільшити залучення клієнтів до 700%» [309]. Пам'ятаючи про покупців покоління Z, старовинний універмаг Macy's Inc. (США) запустив у своїх молодіжних місцях «Story» барвисту тематику. Перераховані нижче питання, які ми внесли в запропоновану анкету, стосуються саме створення емоційних кейсів у ритейлі.

**24. Магазин для мене має бути (одна відповідь):**

Місцем покупки	Місцем здивування та захоплення
Джерелом натхнення (щось змайструвати, щось приготувати, кудись подорожувати, виїхати на природу та інше)	Місцем досліджень (пошук потрібного продукту, полювання за знижками та акціями)
Місцем зняття стресу, позитивних емоцій, приємних вражень	

**25. Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаних із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу (множинний вибір):**

Веселий, яскравий дизайн	Інформаційні дисплеї, відео-екрани
Доброчинні акції	Музика та аромат
Імерсивна штучна реальність (3D, 360°)	Веселі та захоплюючі події, свята
Вікторини та конкурси	Інтерактиви
Геймофікація (ігри, бали, рівні лояльності)	
Інстаграмні зони для фотографування	Для мене магазин це просто місце покупок, а не отримання емоцій

Наше тестове дослідження визначило паритет у ставленні зумерів до магазину – приблизно однаковий розподіл між транзакційним та емоційним значенням торговельних закладів. Зумери надають перевагу таким інструментам емоційного маркетингу: музика та аромат (56,9%), веселий та яскравий дизайн (53,2%), добродчинні акції (37,6%), інстаграмні зони (22,9%). Усього 21,1% відзначили, що магазин для них це просто місце покупки (Додаток Н.10). Такі результати досліджень вимагають додаткових досліджень, адже навіть ті, хто у відповіді на запитання №24 вказали, що для них магазин це просто місце покупки, у запитанні №25 указали на переважні інструменти емоційного маркетингу в ритейлі. У результаті додаткових досліджень (глибинні інтерв'ю з 20 респондентами) було відзначено, що на їх поведінку впливають: дизайн магазину вказали 55% респондентів, освітлення – 60%, колір – 85%, аромат – 50%, музика – 65%.

За опитуванням компанії EMARKETER (піонер перших прогнозів щодо цифрової трансформації) 2023 року, покоління Z більше, ніж будь-яке інше покоління, шукатиме фінансову освіту, рекомендації щодо бюджету та інструменти бюджетування [312]. Водночас вони схильні робити імпульсивні або викликані емоціями, піднесенням, враженнями покупки. Згідно з опитуванням Experian проведеного у квітні 2023 року – 63% представників покоління Z воліють витратитися на подорожі та концерти, а не відкладати гроші на пенсію [460]. Також часто висовується гіпотеза, що дане покоління

не любить готувати, тому надає перевагу харчуванню поза домом. Ми внесли наші запитання та запитання дослідження Experian в анкету:

**26. Які з фраз відображають Вашу поточну ситуацію? (множинний вибір):**

Я частково або повністю фінансово залежу від своїх батьків	Мені важко сказати собі «ні», коли роблю імпульсивні покупки
Мені соромно, коли я змушений просити батьків про фінансову підтримку	Я розглядаю можливість скоротити підписку на онлайн-розваги, щоб заощадити гроші
Я не вважаю своїх батьків хорошим фінансовим прикладом для наслідування	Я вважаю за краще витратити гроші на життєвий досвід (наприклад, подорожі, концерти тощо), а не заощаджувати
Мати стабільну кредитну історію важливо для того, щоб бути менш фінансово залежним від батьків	

**27. Наскільки часто Ви робите імпульсні покупки? (одна відповідь)**

Щоразу, коли роблю покупки	Хотілось би, але стримую себе
Зрідка	Ніколи

**28. Що Вас мотивує до імпульсивних покупок у магазинах? (множинний вибір)**

Акції/знижки	Розміщення в прикасовій зоні
Побалувати себе	Знайомство з брендом
Зняття стресу	Зовнішні рекламні канали
Реклама в магазині	Інше

**29. Які категорії товару є предметом Ваших імпульсивних покупок? (множинний вибір)**

Їжа	Предмети домашнього вжитку
Напої	Косметика та парфуми
Одяг	Техніка
Продукти на винос	Інше

**30. Де Ви проводите вільний час з друзями? (множинний вибір):**

Фуд-корт	Спортзали
Кафе та бари	На шопінгу
На природі	Гуляємо по місту

**31. Ваше ставлення до їжі (одна відповідь)**

Я традиціоналіст, вживаю звичну їжу	Надаю перевагу фаст-фуд
Люблю експериментувати, готовий до нового досвіду	Надаю перевагу домашнім стравам
Надаю перевагу «здоровій їжі»	Інше

**32. Як часто Ви купуєте готові страви для обіду чи вечері на винос (піца, кулінарія, ) в супермаркетах? (одна відповідь)**

Щодня	Раз в місяць
Раз в тиждень, в будь який день	Не купую готові страви
Раз на тиждень, в конкретний день	

**33. Чи важлива для Вас категорія «здорова їжа»? (одна відповідь)**

Важлива	Не думав про це
Неважлива	

На даний блок запитань наше тестове опитування отримало досить цікаві відповіді:

- Зумери досить несаможиттєві у фінансовому плані, вони частково або повністю залежать від батьків.
- Зумери раціональні та ощадливі – більшість вказує, що зрідка роблять імпульсні покупки. Основними причинами імпульсних покупок

(переважно їжі, одягу, косметики) вказано бажання побалувати себе, акції та знижки, бажання знизити стрес.

- Вільний час опитані зумери проводять у кафе та барах, на природі, гуляють по місту. Такий різноплановий розподіл відповідей вимагає уточнюючого дослідження для підготовки контенту.
- Опитування засвідчило паритет у відповідях респондентів стосовно ставлення до їжі: приблизна рівність вибору на користь «традиційна їжа», «домашня їжа», «експеримент», «здорова їжа» (Додаток Н.13). Усього 5,5% надають перевагу фаст-фуду, тому фуд-сервіс ритейлера повинен відійти від класичного меню закладів швидкого харчування. Відповідь на запитання №33 підтверджує вибір зумерів на користь здорового харчування.
- 70% опитаних зумерів мають досвід придбання готової їжі на винос у супермаркетах, що засвідчує необхідність розвитку даної пропозиції ритейлерами.

Новому поколінню притаманна турбота й обережне ставлення до конфіденційності, втрати, розголошення особистої інформації. У роботі з поколінням Z потрібно визнати пріоритет безпеки даних і зрозуміло, прозоро повідомляти про обробку та використання даних. У ЄС вже розроблено Загальний регламент захисту персональних даних (GDPR), їх обробки та руху.

Постійна еволюція трендів – це також риса покоління Z, яке знаходиться в авангарді культурних і цифрових тенденцій, що швидко розвиваються. Щоб бути в курсі цих змін, бренди повинні бути гнучкими, адаптованими та готовими змінювати свої маркетингові стратегії покоління Z відповідно до змін уподобань.

Зумери орієнтуються на цінності (родина, сталий розвиток, збереження природи, самореалізація, прагнення до свободи для особистого розвитку) та цінують автентичність. Розуміння та вирішення цих проблем є важливими для ефективної взаємодії з цією динамічною поколінською групою та для формування нових маркетингових стратегій взаємодії. Згідно з дослідженням

Національної федерації роздрібно́ї торгівлі (США) та IBM [311], вони «серйозніше ставляться до цього», ніж будь-яке інше покоління – «55% покоління Z обирають бренди, які є екологічно чистими та соціально відповідальними, відображають їхні цінностей, очікувань щодо себе та своїх однолітків» [346]. Представники покоління Z загалом є екоактивістами, вегетаріанцями, відмовляються від тютюну й алкоголю, ведуть здоровий спосіб життя, дбають про довкілля, мають власну соціальну позицію, виступають за рівність між жінками та чоловіками, толерантні, люблять навчатися. Споживачі даного покоління голосують за стійкість і соціальну відповідальність своїми гаманцями. Аналіз, проведений McKinsey і NielsenIQ, показав, що «продукти, на упаковці яких містяться заяви про екологічність, за останні п'ять років у середньому зросли на 28% у порівнянні з 20% для продуктів, які не містять таких заяв» [271]. Унікальна система цінностей даного покоління підтверджується багатьма дослідженнями:

- «66% представників покоління Z готові платити більше за стійкі або екологічно чисті продукти, а 73% готові платити більше за продукти з етичних джерел;
- Gen Zers шукає бренди, які б відіграли провідну роль у сталому розвитку. Згідно зі звітом IBM, «56% представників покоління Z вважають, що підприємства повинні брати на себе відповідальність за екологічні проблеми, а 72% вважають, що компанії повинні нести відповідальність за свій вплив на навколишнє середовище» [444].
- «77% кажуть, що вони більш позитивно ставляться до бренда, коли він пропагує гендерну рівність у соціальних мережах;
- 45% кажуть, що вони відчують себе представленими в рекламі, яку вони бачать, коли йдеться про різноманітність» [314];
- «68% представників покоління Z очікують, що бренди сприяють розвитку суспільства.
- 61% покоління Z готові платити більше за продукти, які виробляються етично й екологічно.

- 71% покоління Z хоче бачити більше різноманітності в рекламі.
- 77% представників покоління Z більш позитивно ставляться до брендів, які пропагують гендерну рівність у соціальних мережах» [464].

Для визначення ставлення українських зумер до відповідальності ритейлера, ми ввели в нашу анкету запитання:

**34. Чи впливає на Ваш споживчий вибір соціальна й екологічна відповідальність ритейлера або бренда? (множинний вибір):**

<input type="checkbox"/>	Взагалі не впливає	<input type="checkbox"/>	Скоріше впливає
<input type="checkbox"/>	Скоріше не впливає	<input type="checkbox"/>	Однозначно впливає

Представники нового покоління, які взяли участь в нашому тестовому опитуванні, ще не розуміють важливість соціальної та екологічної відповідальності компанії (Додаток Н.15).

Дослідження настроїв споживачів, організоване компанією ALPLA спільно з Pollfish, засвідчило «значну увагу молодого покоління покупців до екологічності упаковки товарів, які вони знаходять на полицях магазинів. Більше половини (54%) споживачів у віці від 18 до 34 років сказали, що вони обирають продукти з екологічною упаковкою «завжди» або «часто» » [47]. Для нашого опитування ми також ввели запитання стосовно ставлення зумерів до упаковки, відповідь на яке засвідчила, що більшість респондентів надає перевагу екологічному пакуванню (Додаток Н.15):

**35. Ви обираєте продукти з екологічною упаковкою (один вибір):**

<input type="checkbox"/>	Завжди	<input type="checkbox"/>	Не звертаю увагу
<input type="checkbox"/>	Переважно	<input type="checkbox"/>	Я використовую власні багаторазові контейнери для їжі чи напоїв

Покоління Z очікує від брендів соціальної справедливості, сталого розвитку, інклюзивності, автентичності, справжніх вражень, реального життєвого досвіду, чесних історій, гумору без нав'язаних тенденцій. Для завоювання та зміцнення довіри даного покоління ритейлери повинні бути справжніми, прозорими та відповідати їхнім цінностям. Маркетингові стратегії повинні орієнтуватися на реальні заходи, що дозволить налагодити взаємодію, встановити міцний зв'язок та дистанціюватися від інших торговельних закладів, на продаж екологічно чистих продуктів, на підтримку місцевих виробників або позицію щодо важливої проблеми, яка хвилює покоління Z.

Особливе відношення до програм лояльності. У зв'язку з тим, що лояльність до магазинів і продуктів стає все більш невлучною, важливо правильно це зробити. Традиційні пластикові картки, це не той варіант, який можна пропонувати зумерам. Найліпше, щоб програма лояльності була інтегрована в додаток. Використовуючи програми лояльності, бренди можуть збирати дані першої (адреса електронної пошти, телефон, історія покупок) та нульової сторін (дані, якими споживач ділиться навмисно та завчасно, як-от переваги вибору чи наміри щодо покупки). Однак згідні вони давати таку інформацію лише за винагороду: акційну пропозицію, знижку, налаштування або загальну персоналізацію. Ритейлери повинні оновити або запровадити нові програми лояльності, щоб побудувати свою стратегію власних даних. Згідно з даними Active Campaign за жовтень 2023 року, 72% представників покоління Z кажуть, що безкоштовна доставка є стимулом, яким вони, швидше за все, скористаються, тоді як пропозиції «Купуйте більше, щоб заощадити більше» найменше (16%) використовуватимуть покоління Z [302]. За дослідженням платформи m-wise Loyalty Cloud [287], зумери хотіли б отримувати щось цікаве від програми лояльності і навіть платити за це (клуби, обмежені пропозиції).

**36. Наскільки ймовірно, що Ви приєднаються до програми лояльності, якщо компанія, яка Вам подобається, запропонує її? (одна відповідь).**

<input type="checkbox"/> Однозначно приєднаюся	<input type="checkbox"/> Скоріше не приєднаюся
<input type="checkbox"/> Скоріше приєднаюся	<input type="checkbox"/> Не приєднаюся

**37. Які переваги (три зі списку), що пропонує програма лояльності, забезпечують Вам додаткову цінність у сенсі досвіду?**

<input type="checkbox"/> Традиційні фінансові винагороди (знижки)	<input type="checkbox"/> Вступ в закритий клуб за інтересами
<input type="checkbox"/> «Купуйте більше, щоб заощадити більше»	<input type="checkbox"/> Сюрпризи
<input type="checkbox"/> Кешбек	<input type="checkbox"/> Благодійні пожертви від мого імені
<input type="checkbox"/> Безкоштовні подарунки.	<input type="checkbox"/> Пільги або переваги лише для учасників
<input type="checkbox"/> Унікальні пропозиції	<input type="checkbox"/> Безкоштовна доставка
<input type="checkbox"/> Знижки як цінний аспект програми лояльності	<input type="checkbox"/> Знаки та символи визнання (амбасадор, інфлюенсер)
<input type="checkbox"/> Ексклюзивний доступ до розпродажів і нових продуктів	<input type="checkbox"/> Інше
<input type="checkbox"/> Запрошення на заходи.	

Тестове дослідження показало, що 88,1% зумерів приєднаються до програми лояльності компанії, яка їм подобається. Серед переваги програми лояльності у сенсі досвіду були обрані: кешбек, фінансові винагороди,



безкоштовна доставка, безкоштовні подарунки, унікальні пропозиції. Членство в закритих клубах, ексклюзивність, визнання ще не стали основою вибору для вітчизняних зумерів (Додаток Н.16).

Ритейлер повинен використовувати багатоканальний підхід до винагород для забезпечення нового рівня взаємодії з клієнтами, незалежно від того, чи ця дія зроблена онлайн, чи на мобільному пристрої, чи у фізичному магазині. Окрім прямої винагороди на касі чи винагороди за сканування товару в магазині, можна пропонувати бонуси за відкриття листів від ритейлера, завантаження додатку тощо. Можна припустити, що покоління Z більше зацікавлене в отриманні повідомлень про програми лояльності через свої мобільні пристрої, у винагороді за рухливу діяльність, за завантаження додатку, монетизацію балів за виграш у грі. Також можна припустити, покоління Z бажає отримувати повідомлення про програму лояльності через: сповіщення, повідомлення в додатку, SMS, месенджери. У зв'язку із зазначеним, нами розроблені питання для анкетування:

**38. Чи зацікавлені Ви отримувати винагороду за?**

За відгук в Інтернеті	За розповідь про програму лояльності у себе на сторінці
За підписку на сторінку в соціальних мережах	За огляди продуктів/послуг
За репост контенту ритейлера в соціальних мережах	За сканування товару в магазині
За гру на веб-сайті чи в додатку компанії	За відкриття листів від ритейлера
За лайк (вподобайку)	За участь у конкурсах
За рекомендацію сторінки ритейлу друзям	За підтримку ініціатив ритейлера
За безкасову оплату товару	Інше

**39. Через який канал Ви хочете отримувати повідомлення про новинки програми лояльності?**

Через електронну пошту	Через месенджер
Через повідомлення в додатку	Через газету ритейлу
Через SMS	Від продавця в магазині
Push-сповіщення	Інше

За нашим дослідженням 62,4% зацікавлені отримувати винагороду за відгук в Інтернеті, за підписку на сторінку ритейлера (47,7%), за лайк (уподобайку) на сторінці (47,7%). Інші варіанти також отримали підтримку, хоча і меншу (Додаток Н.17). Найкращим варіантом отримання повідомлення про новинки програми лояльності обрано повідомлення в додатку (55%). Популярними залишаються повідомлення через електронну пошту та месенджери.

Покоління Z є досить цікавим об'єктом з погляду реферального маркетингу, оскільки має велику базу контактів і постійно комунікує. Тому ритейлери повинні шукати поміж них амбасадорів бренду, заохочуючи рефералів і онлайн-пропаганду. Винагорода за участь у соціальних мережах, рекомендації друзів і огляди продуктів/послуг можуть підтримувати зацікавленість ваших клієнтів і стимулювати нові транзакції. Експерти RAU зазначають, що «новий гейміфікований досвід дозволяє формувати лояльне ком'юніті навколо бізнесу, а гейміфіковані акції з лояльності в ритейл-маркетингу дозволяють поєднувати колекційну механіку, мотивують споживачів робити покупки й отримувати за це винагороди (знижки, унікальні пропозиції, сюрпризи)» [38].

Споживачі нового покоління зростають в середовищі персоналізації, тому очікують від ритейлу пропозицій, які корелюються з їхніми індивідуальними потребами. Персоналізація є важливим маркетинговим інструментом, незалежно від того, це – інтернет-магазин, фізичний магазин, виробник чи постачальник. Споживачі не просто хочуть персоналізації, вони вимагають її. Лідери ритейлу є експертами в галузі персоналізації, вони адаптують пропозицію під потреби потрібного покупця, в потрібний момент, в потрібному місці з потрібним досвідом. Грамотна персоналізація дозволяє збільшувати доходи та охоплення. У нашу анкету ми ввели запитання з дослідження McKinsey [377])

**40. Будь ласка, вкажіть, наскільки ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: «я очікую персоналізованих комунікацій, продуктів/послуг, адаптованих до моїх потреб, від брендів/бізнесів, які я купую».**

Категорично не згоден	Скоріше згоден
Не згоден	Згоден
Скоріше не згоден	Однозначно згоден

**41. Будь ласка, вкажіть, наскільки ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: «мене засмучує, коли бренд/бізнес показує або рекомендує мені речі, які для мене не стосуються».**

Категорично не згоден	Скоріше згоден
Не згоден	Згоден
Скоріше не згоден	Однозначно згоден

**42. Оберіть чотири, найбільш значимі для Вас опції персоналізації**

Полегшення навігації в магазині та в Інтернеті	Пристосування повідомлення до моїх потреб
Пропозиція цільових акцій	Взаємодія зі мною після покупки, для оцінки враження від товару чи сервісу продажу
Надсилання тригерів на основі моєї поведінки	Відображення на веб-сайтах/додатках, які я часто відвідую
Надання відповідних рекомендацій щодо продукту/послуги	Своєчасні повідомлення, прив'язані до ключових моментів (нових колекцій, акцій, розпродажів, івентів)
Поздоровлення мене зі святами та визначними датами	Персоналізовані повідомлення, з особистим зверненням до мене по імені
Винагорода за першу покупку	Інше

**43. Чи готові Ви надати особисті дані, щоб отримати більш персоналізований досвід?**

Готовий, в обмін на більш персоналізовані винагороди, пропозиції та рекомендації щодо продуктів	Готовий для використання історії покупок і формування персоналізованої пропозиції
Готовий безумовно	Не готовий
	Вагаюся

Для залучення клієнтів покоління Z та зниження на них навантаження від спаму, ритейлери повинні надавати персоналізований релевантний вміст. У даному випадку підтримувати повідомлення, рекомендації та пропозиції у правильному напрямку допоможе сегментація та таргетинг. Коли представники нового покоління відчують, що компанія розуміє, що їм подобається, це заохочує їх продовжувати робити покупки або користуватися послугами бренду. За результатами нашого дослідження 51,4% респондентів очікують персоналізованих комунікацій, продуктів/послуг, адаптованих до їх потреб, ще 17,2% – згодні або однозначно згодні. Паритетно розподілилися відповіді на питання «Ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: мене засмучує, коли бренд/бізнес показує або рекомендує мені речі, які для мене не стосуються» (Додаток Н.18). Серед опцій персоналізації нашими респондентами найбільше відзначені: полегшення навігації в магазині та в Інтернеті; пропозиція цільових акцій; надання відповідних рекомендацій щодо продукту/послуги; винагорода за першу покупку (Додаток Н.19).

Сьогодні персоналізація супроводжується жорсткими правилами особистих даних, однак, за даними ІТ-компанії M-wise, яка розробляє програмне забезпечення для ритейлу [287], представники покоління Z готові надати особисті дані в обмін на більш персоналізовані винагороди,

пропозиції та рекомендації щодо продуктів. Більшість також хотіли, щоб бренди використовували історію покупок для персоналізації пропозицій. Правильне та прозоре використання особистих даних, за згодою клієнта, інвестиції в таланти, навчання та технології прогнозової аналітики, розуміння на основі даних та аналітики життєвого циклу клієнта, визначення сегментів клієнтів і мікросегментів, допомагає провідним ритейлерам створювати неймовірно релевантні та ефективні кампанії, розвивати та прискорювати персоналізацію, створювати ціннісні пропозиції, впливати на тенденції поведінки, транзакцій і залучення. 40% опитаних респондентів не готові або вагаються надати особисті дані, щоб отримати більш персоналізований досвід (Додаток Н.19).

Покоління Z жадає зв'язку та приналежності, тому на сайті ритейлера можна створити онлайн-простір (клуб, форум, блог, влог), а на сторінці соціальних мережі інтерактивні студії, де можна спілкуватися, ділитися досвідом, відчувати себе інсайдерами, щось створювати, бути амбасадорами бренду. Зумери, попри все, цінують офлайн-події, тому активність ритейлера в даному напрямку (майстер-класи, освітні заходи, марафони, спортивні змагання, конкурси, фестивалі, виставки) буде винагороджена новими клієнтами. Комунікаційна активність молоді надзвичайно висока, вони «активно ділиться думками в соціальних мережах, тому бренди повинні бути готові до критики, коли щось продають зумерам, інакше дуже легко потрапити до чорного списку» [99]. В рамках даної характеристики ми сформулювали запитання для анкети:

**44. «Ви скоріше напишете позитивний відгук чи негативний відгук про свій клієнтський досвід?»:**

<input type="checkbox"/>	Пишу тільки позитивні відгуки.	<input type="checkbox"/>	Скорше захочу поділитися негативним досвідом.
<input type="checkbox"/>	Скорше захочу написати про позитивний досвід.	<input type="checkbox"/>	Пишу тільки негативні відгуки.
<input type="checkbox"/>	Завжди пишу відгуки, незалежно позитивний він чи негативний	<input type="checkbox"/>	

Респонденти коментували запитання №44, наполягаючи на правильності відповіді «Завжди пишу відгуки, незалежно позитивний він чи негативний» (Додаток Н.20). На рис. 3.4 нами подано розподіл відповідей на це запитання:

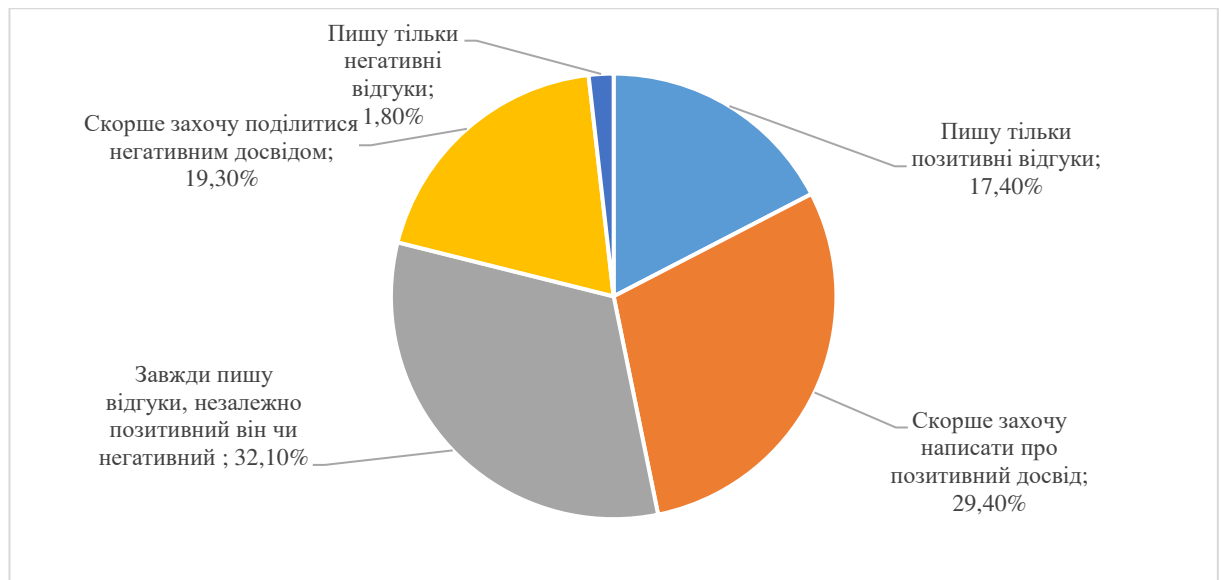


Рис.3.4. Розподіл відповідей на запитання «Ви скоріше напишете позитивний чи негативний відгук про свій клієнтський досвід?»

*Джерело: складено автором*

Покоління Z надає перевагу контенту створеному користувачами (UGC), який є потужним інструментом ритейл-маркетингу для формування автентичності та довіри. Згідно з опитуванням 5WPR у листопаді 2023 року, понад дві третини (67%) споживачів віком від 16 до 24 років стверджують, що вони отримали інформацію про продукт або послугу завдяки відео в соціальних мережах, створеному користувачем, який увійшов до їхньої стрічки [299]. Ритейл-медіа повинні заохочувати свою аудиторію з покоління Z створювати та ділитися контентом, пов'язаним з магазином, його співробітниками, подіями, історіями, товарами чи послугами. Використання UGC в маркетингових кампаніях ритейлерів демонструє, що він цінує голос і досвід своєї спільноти.

Для покоління Z лідерами думок є творці контенту – інфлюенсери, блогери, актори. Ритейлери не часто використовують цей маркетинговий інструмент, хоча ця цільова аудиторія більше довіряє рекомендаціям інфлюенсерів (розпаковка, відкриття закладу, приготування їжі з продуктів, дегустація, тестування), а не традиційній рекламі. Інфлюенс-маркетинг пропонує ритейлу багато інструментів: автентичний вміст, прямі трансляції, майстер-класи, ток-шоу, органічні спонсоровані кампанії. Для молодого покоління, як ми вже відзначали вище, першочергове значення має

автентичність, тому необхідно серйозно підходити до вибору інфлюенсерів, запрошуючи тих, хто справді резонує з цим поколінням цільової аудиторії. За дослідженнями McKinsey: «Майже половина споживачів – і приблизно 70% міленіалів і представників покоління Z – кажуть, що покладаються на соціальні мережі, знаменитостей, статті чи блоги, щоб надихнутися на покупки» [471; 501]. «Навіть продуктові магазини, які колись уперто базувались на фізичних магазинах, стають «міцно» багатоканальними, причому майже 40% споживачів у США кажуть, що вони роблять принаймні частину своїх продуктових покупок онлайн [471].

Автором було проведене пілотне дослідження споживачів покоління Z на основі розробленої анкети. Тестування анкети дозволило відкоригувати окремі питання і водночас дозволило отримати досить цікаві попередні результати, презентовані нами вище. Зазначимо, що немає необхідності проводити маркетингове дослідження, використовуючи всі запропоновані запитання, можна обрати окремі модулі. Щоб залишатися актуальними для нових поколінь споживачів маркетингові департаменти ритейлерів повинні враховувати соціальні, поведінкові, культурні, технологічні та галузеві тренди, моніторити соціальні мережі, відстежувати галузеві публікації, досліджувати поведінку споживачів, щоб відповідно адаптувати маркетингові стратегії для покоління Z і ефективно привернути їх увагу.

Серед найбільших викликів і можливостей трансформації ритейлу та ритейл-маркетингу є перетворення торговельного закладу з транзакційного на партнерський, який еволюціонує з місця продажу товарів на місце емоцій, вражень, вивчення бренда та взаємодії. Нове покоління хоче отримати при відвідуванні магазину враження, емоції, задоволення, цікавий контент, яким можна поділитися в соціальних мережах, долучитися до вирішення соціально значущих питань суспільства. Сьогодні лідери ритейлу формують концепт «досвід занурення», який передбачає створення середовища, яке резонансне з Gen Zer, справді залучає та захоплює, створює унікальний досвід та нові враження, підвищуючи цінність бренду ритейлера, роблячи його значущим

для нового покоління споживачів. Цей рівень трансформації вимагає нових маркетингових інструментів й технологій, нових ідей та нових фахівців з маркетингу, нового розуміння ролі ритейлу та маркетингу в сучасній парадигмі розвитку економіки.

### **3.3. Трансформація маркетингової діяльності ритейлерів у сучасних умовах на основі інструментів емоційного маркетингу**

Інструментарій сучасного ритейл-маркетингу повинен трансформуватися відповідно до тенденції останніх світових досліджень споживчої поведінки. Зокрема в частині того, як раціональні, перцептивні та, щонайважливіше, емоційні процеси впливають на процес ухвалення рішень споживачами. Дослідження в контексті цієї проблематики проведене Gallup за результатами якого, констатувало, що приблизно 70% рішень споживачів зумовлено саме емоційними чинниками, і лише 30% – раціональними [273]. Роль афективної компоненти у процесі прийняття рішень підтверджується й аналітичними висновками американських дослідників [234].

Відтак, маркетингові підходи до процесу прийняття рішень про покупку та результати, відображені у аналітичних висновках п.3.2 нашого дослідження, засвідчують, що сучасні покупці безперечно керуються як раціональними, так і емоційними чинниками та критеріями у своїх виборах. Водночас представники традиційного підходу дотримуються думки, що покупець, обираючи товар, робить це абсолютно усвідомлено та керується винятково функціональними характеристиками товару й матеріальними стимулами. Теорії впливу емоцій на споживача, що виникли на початку ХХІ століття і стрімко розвиваються, розглядають покупця з погляду емпіричних переживань. Прибічники емпіричного підходу стверджують, що першопричина усіх рішень, що приймаються споживачем, завжди емоційна. Підсилену увагу до афективного (емоційного) підґрунтя споживчих виборів зумовлює ще той факт, що огляд дослідницьких напрямів у розвитку уявлень

про емоції показав відсутність єдиної теорії емоцій, відтак усі наявні розглядаються вже як взаємодоповнювальні, і з урахуванням встановлених фактів у теоретичній та практичній діяльності. Для ритейлу важливість застосування емоційного інструментарію визначається тим, що емоції, не зважаючи на їх суб'єктивність, визначають потреби, формують мотиваційні установки, виконують «функцію безпосередньої регуляції в складних або можливих ситуаціях вибору. Будучи суб'єктивною формою вираження потреб споживача, емоції передують діяльності щодо їх задоволення, спонукаючи і направляючи її» [87]. Загальна схема взаємодії практичного й емоційного маркетингу у процесі прийняття рішень про покупку відображає схожість етапів цього процесу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Схема взаємодії практичного й емпіричного маркетингу у процесі прийняття рішень про покупку в ритейлі

Джерело: складено автором

У фокусі уваги маркетологів представників емпіричного підходу постає дослідження психологічних закономірностей процесів і механізмів, що лежать в основі споживання і насамперед переваг, намірів, критеріїв вибору, процесу ухвалення рішення й факторів, що впливають на них. Відтак розуміння афективної складової економічної поведінки, поряд з когнітивною



та конативною [32], знання природи та архітектури емоцій, комплексний підхід до конструювання позитивного емоційного досвіду споживача у точках продажу здатні вивести цілковито на інший рівень продажі та маркетинг ритейлу.

Для глибшого розуміння поведінки споживачів провідні ритейлери вже доповнюють традиційні маркетингові дослідження аналітичним інструментами штучного інтелекту, доповненої реальності, блокчейну (AIM Technologies), нейромаркетингу, розуміючи, що ігноруючи необхідність взаємодіяти із аудиторією на емоційному рівні, вони значно втрачатимуть конкурентоспроможність у боротьбі за увагу споживача. Підтвердженням чого виступає постійна увага на різних аналітичних платформах (серед яких і самі асоціації ритейлерів України (RAU) «Емоції в ритейлі. Як завоювати серце клієнта» [408]) до проблематики пошуку нових емоційних стратегій продажу, впливу на афективну лояльність споживачів; до питань ефективної роботи з емоційною чутливістю й емоційними станами клієнтів як формами переживання; створення нових сервісів й задіяння новітніх технологій трансформації маркетингової діяльності ритейлерів з використанням афективного інструментарію.

За результатами тестового дослідження споживчої поведінки покоління зумерів встановлено, що його представники обирають фізичні магазини на основі тригерів нейромаркетингу: «можливість побачити, понюхати, відчутти, спробувати продукт» (84,7% опитаних), можливість оцінити якість товару (72,5%). На запитання «Які з нових маркетингових інструментів найбільше стимулюють Вас до покупки?» 57,8% респондентів вказали «емоції та враження» (Додаток Н.4).

Такими, що підтверджують важливість інструментів емоційного, сенсорного та нейромаркетингу для залучення й утримання нових поколінь споживачів, на наш погляд, є відповідні на запитання проведеного тестового дослідження: «Магазин для мене має бути...» та «Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаних із задоволенням та емоціями, Ви надасте перевагу?»

(Додаток Н.10). 47,7% респондентів демонструють розуміння магазину не як місця здійснення транзакції, а як: місце зняття стресу, позитивних емоцій, приємних вражень (22%), джерело натхнення для того, щоб щось змайструвати, щось приготувати, кудись подорожувати, виїхати на природу та інше (13,8%), місце досліджень для пошуку потрібного продукту, полювання за знижками та акціями (10,1%), місце здивування та захоплення (1,8%) (рис. 3.6). Низький відсоток відповідей за варіантом «місце здивування та захоплення», на наш погляд, пов'язане з традиційним відношенням вітчизняного ритейлу до першості транзакційних функцій і обережного відношення до емоційної складової. Зарубіжні ритейлери, навпаки, зосереджені на сигналах і контенті, який повідомляє споживачу, про дружність, емоційність, атмосферність, комфорт, задоволення від шопінгу саме в цьому місці, незабутні враження тощо.

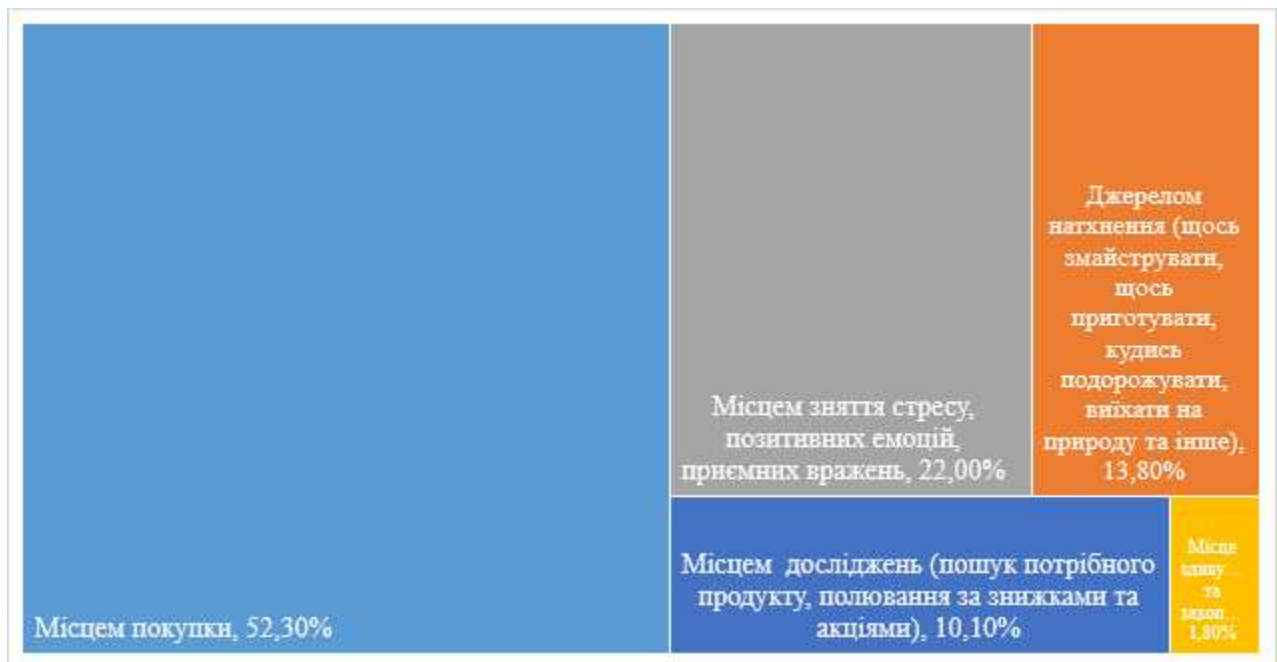


Рис. 3.6. Розподіл відповідей на питання «Магазин для мене має бути...»

*Джерело: складено автором*

Розподіл відповідей на запитання «Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаних із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу (множинний вибір)?» (рис. 3.7) дозволить нам надалі окреслити емоційний інструментарій, рекомендований ритейлерам.

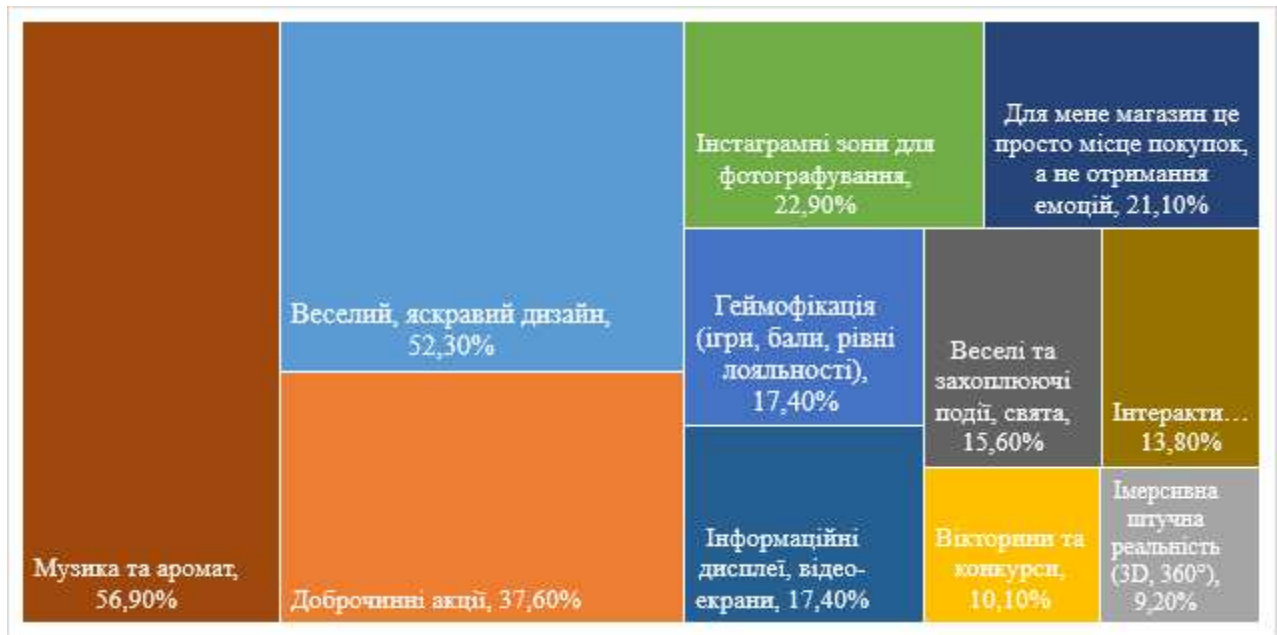


Рис. 3.7. Розподіл відповідей на запитання: «Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаних із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?»

Джерело: складено автором

Нами рекомендується ритейлерам звернути увагу на інструменти емоційного маркетингу, які ми уклали в колесо емоцій (емоційний спектр людини) Роберта Плутчика [404] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Рекомендовані інструменти емпіричного маркетингового впливу на афективну компоненту прийняття рішень споживачем

Емоція	Вектор	Інструменти та специфіка їх використання
1	2	3
Спокій	Зменшення ризиків для клієнтів	Каси самообслуговування та поштомати для омніканальних продажів, автономні магазини без кас і продавців (пріоритетно для фуд-ритейлу, де немає потреби в консультації продавця).
Радість-спокій-піднесення, дивування, відволікання, очікування	Lifestyle space (retail + entertainment)	Синергія ритейлу та сфери розваг, колаборація простору для купівлі товарів та дозвілля, відпочинку, навчання і роботи; комфортне зонування та створення можливості задовольнити всі потреби споживачі, шопінг-платформи. Синергія ритейлу та сфери розваг є House of Vans в Лондоні, дозволила створити місце, де ефективно поєднуються мистецтво, музика, стріт-культура та мода. В Україні Vans провели онлайн-турнір зі скейтбордингу – Vans Skateboarding 9×16 Contes, де судьями виступили підписники.
Захоплення, зацікавлення, очікування, піднесення	Нейроестетика, яскравий дизайн простору	Трансформація форм, переважання трендового кольору, оригінальні дизайни для створення особливого досвіду та позитивних емоцій входять в топ опцій, за які споживачі готові більше платити (Додаток Н.7). Український споживач звик приділяти увагу деталям та має особливе ставлення до естетики.
Побоювання, визнання	Еко-friendly	Використання в точках продажу матеріалів вторинної переробки, альтернативних джерел енергії, систем рекуперації тощо (реалізація мережею Епіцентр у 2023 році проєкту з установлення сонячних панелей у ТЦ).
Захоплення, визнання	Made in Ukraine	Залучення місцевих виробників, просування вітчизняних та місцевих товарів, формування попиту на українське. Для роботи з українськими клієнтами, які проживають за кордоном, українські виробники та постачальники здійснюють експансію на закордонні ринки. Такі тенденції можуть призвести до конкуренції із іноземними компаніями та водночас вітчизняними у європейському просторі з урахуванням національної специфіки та за умов дотримання європейських стандартів.

## Продовження табл. 3.4

1	2	3
Визнання, приголом-шення, довіра, захоплення	Створення ком'юніті як основи довготривалих відносин з аудиторією	Формування у ритейлора ком'юніті лояльних клієнтів, що перетворює його на lovemark, створюючи сильний емоційний зв'язок зі споживачами. Відтак сприйняття такого бренду аудиторією буде виходити за рамки лише придбання товарів, такий бренд перетвориться в маркер стилю життя споживача (колаборація спільноти поціновувачів активного відпочинку й спорту The North Face та онлайн-хабу Planet Explore). Ведення блогів, запис подкаст та мотивуючі відео, ідеї кросканального досвіду.
	Експертиза	Освітній контент, експертні інтерв'ю, співпраця з ЗВО, дозволяють ритейлеру набутися статусу лідера думок, сприйматися як експерт для різних аудиторій. Увага до специфіки соціальної мережі і дозволяє перетворювати її в ефективний канал маркетингової комунікації (в Instagram через фуд-фото, фешн-фото, техно-фото, в YouTube через серіаліті успішних блогерів, авторитетних для різних поколінь).
Захоплення, зацікавлення, незалежність від місця і часу	Кросканальний шопінг-досвід	Присутність ритейлера в шопінг-платформі торговельних центрів, що дозволяє зробити процес покупки зручним та захопливим, а вибір товару пролонгованим в часі (початися в магазині та продовжитися на сайті, початися на сайті або у додатку та переміститися в магазин торгової мережі). При переміщенні між каналами продажу (сайт-магазин, магазин-сайт) рівень сервісу має залишатися незмінним для клієнта. Грамотно прописані та розроблені на основі дослідження споживачів алгоритми, дозволяють підлаштувати інтерфейси мобільних додатків під користувача.

*Джерело: складено автором*

У контексті тенденції розвитку нової концепції маркетингу – маркетингу довіри – у фокусі уваги вітчизняних ритейлерів задля забезпечення зростання лояльності споживачів, зміцнення іміджевих позицій торгових центрів і зростання обсягів продажу товарів саме довіра між ритейлером, партнерами і споживачами виступає вагомим афективним чинником розвитку бізнесу та взаємовідносин, формування позитивного споживчого досвіду. Тому завоювання довіри споживачів стає невід'ємною складовою маркетингової стратегії у ритейлі та «ідентифікатором норм соціального обміну, в основі яких аксіома «довіра породжує довіру» [123].

Споживачів готові зробити покупку саме тому, що довіряють бренду, оскільки позитивний споживчий досвід детермінується в значній мірі емоцією довіри. За даними щорічного звіту Edelman Trust Barometer 2023 [294], дослідження, що проводиться в онлайн-форматі по всьому світу, саме довіра є рушієм купівельної активності, формує відчуття захищеності та значно впливає на репутацію ритейлора на ринку.

Адаптуючи пропозиції Н. Філіпчук і В. Кифяк [62] до формули інтеграції інституції довіри в бізнесі до потреб клієнта, можна її запропонувати в такому вигляді (3.1):

$$D_{\text{ІНТ}} = D_{\text{ВН}} + D_{\text{ЗВН}}, \quad (3.1)$$

де  $D_{\text{ІНТ}}$  – інтегральний рівень довіри до роздрібно́ї торговельної мережі;  $D_{\text{ВН}}$  – рівень довіри працівників (персоналу) до бренду, менеджменту та власників роздрібно́ї торговельної мережі, рівень довіри акціонерів, рівень довіри менеджменту та власників;  $D_{\text{ЗВН}}$  – рівень довіри до компанії з боку учасників зовнішнього середовища – споживачів, покупців, партнерів, контрагентів (виробників і дистриб'юторів), інвесторів, громадськості та інших стейкхолдерів.

У формулі довіри виняткового значення набуває довіра до роздрібно́ї торговельної мережі з боку клієнтів, партнерів, інвесторів, контрагентів, громадськості, ЗМІ, професійних організацій, експертного середовища та інших. За результатами проведеного нами дослідження в п.3.2 констатуємо, що особливо значимим критерієм підвищення довіри до ритейлора екзогенного характеру слугуватимуть маркери соціоекологічної відповідальності (рис. 3.8).

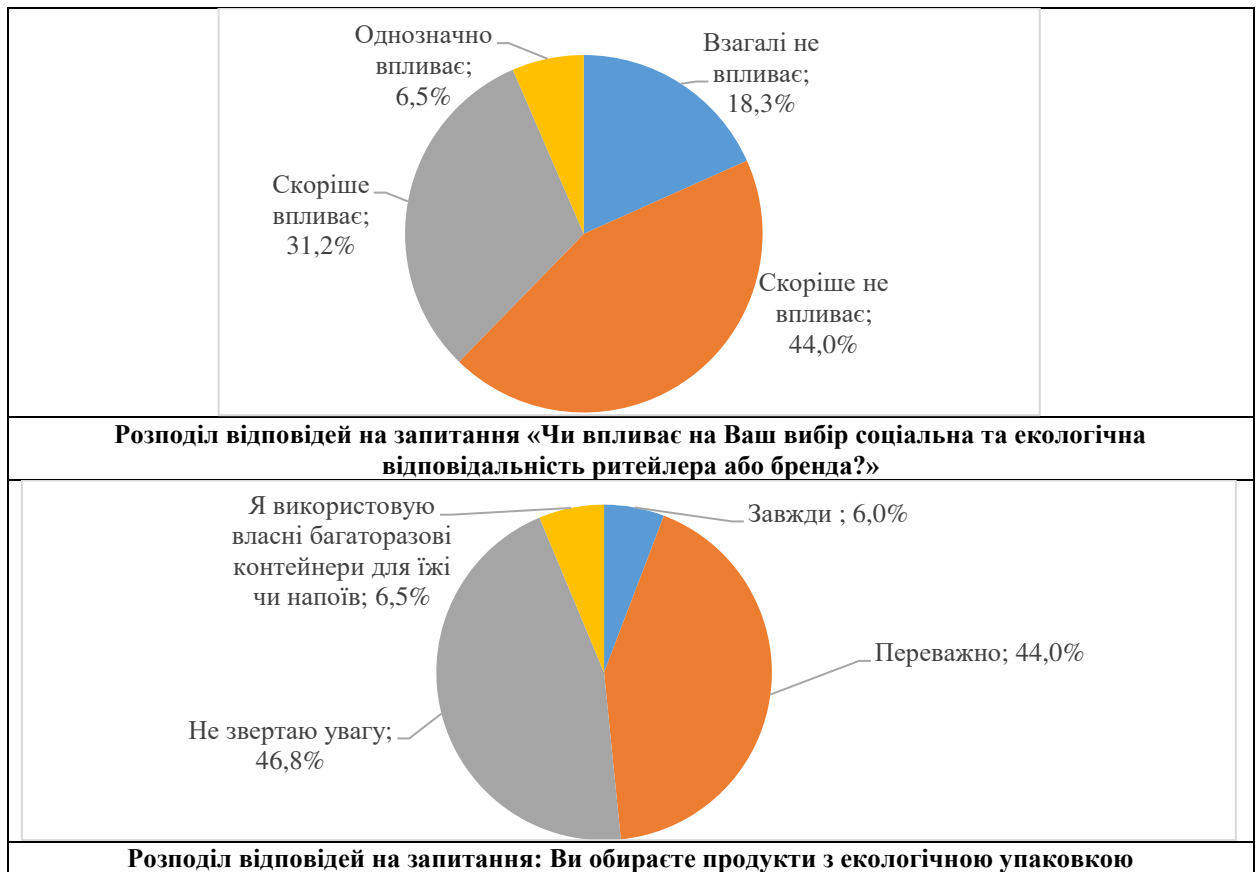


Рис. 3.8. Довіра на основі інтегритету в питанні соціоекологічної відповідальності підприємств ритейлу

*Джерело: складено автором*

На наш погляд, ритейлерам доцільно реалізувати соціальні ініціативи скорочення утилізації продовольчих відходів і задіяння спеціальних додатків задля оперативного інформування партнерів про надлишки та наближення термінів споживання. Це може стати «лакмусом» такого психологічного маркера перцепції надійності в ритейлі, як довіра до чесності. Використання

механізмів штучного інтелекту (AI) дозволить ритейлерам суттєво покращити показники діяльності відповідно до актуальних завдань збереження навколишнього середовища, зумовленими, зокрема, появою великих кількостей харчових відходів. Організацією Pacific Coast Food Waste Commitment (PCFWC) [395] виявлено, що основними причинами появи надлишків їжі в продуктових магазинах є проблеми з датами на етикетках з датою, помилки в операційних процесах і природне псування, що зумовлює вищі витрати на оплату праці, коли працівникам доводиться вивозити та зберігати продукти, які зіпсувалися або не відповідають специфікаціям, проте все ще їстівні. Існуючі в продовольчому ритейлі технологічні рішення добре працюють для упакованих товарів із тривалим терміном придатності, але не так добре для свіжих товарів з різними потребами в запасах і термінами придатності. Результатом вищеперелічених передумов є загальний високий рівень відходів свіжих товарів, що призводить до збільшення витрат для торговельних підприємств і збільшення викидів парникових газів через кількість харчових відходів, які потрапляють на звалища.

З метою виконання подібних завдань два великі ритейлери використовували рішення штучного інтелекту (AI) Shelf Engine і Afresh для підвищення точності своїх замовлень, результатом чого було скорочення харчових відходів на магазин у середньому на 14,8%. За результатами впровадження технологічних рішень, усі пілотні магазини отримали позитивні результати – зменшення скорочення продажів і збільшення прибутків, а завдяки кількості харчових відходів, збережених у пілотах, вдалося запобігти викидам 26705 тонн CO<sup>2</sup> зі звалищ, що за умови масштабування до національного рівня лише для свіжих продуктів може призвести до економії понад \$2 млрд й уникнення майже 13,3 мільйонів метричних тон викидів CO<sup>2</sup> [480]. Застосування AI дозволить вітчизняним ритейлерам: підвищити ефективність праці за рахунок скорочення часу замовлення, управління часом, поповнення запасів; зменшити харчові відходи, псування, збільшити продажі, збільшити маржу та підвищити ефективності діяльності.

Для забезпечення довіри клієнтів ритейлеру доцільно створити

платформу відкритого комунікаційного середовища через інтеграцію комунікаційних каналів: соціальні мережі, сайт, вебінари, чат-боти, форуми, онлайн-події та інші інструментів для взаємодії зі споживачами. Маркетингові стратегії та інструменти дозволяють вітчизняним підприємствах ритейлу ефективно будувати довіру, транслювати цінності бренда, забезпечувати безпеку, прозорість, налагоджувати персоналізацію взаємодії зі своїми споживачами. На рис. 3.9 нами презентовані результати розподілу відповідей щодо персоналізації, на запитання, яке ми взяли з дослідження McKinsey [377] присвяченого новим поколінням споживачів.

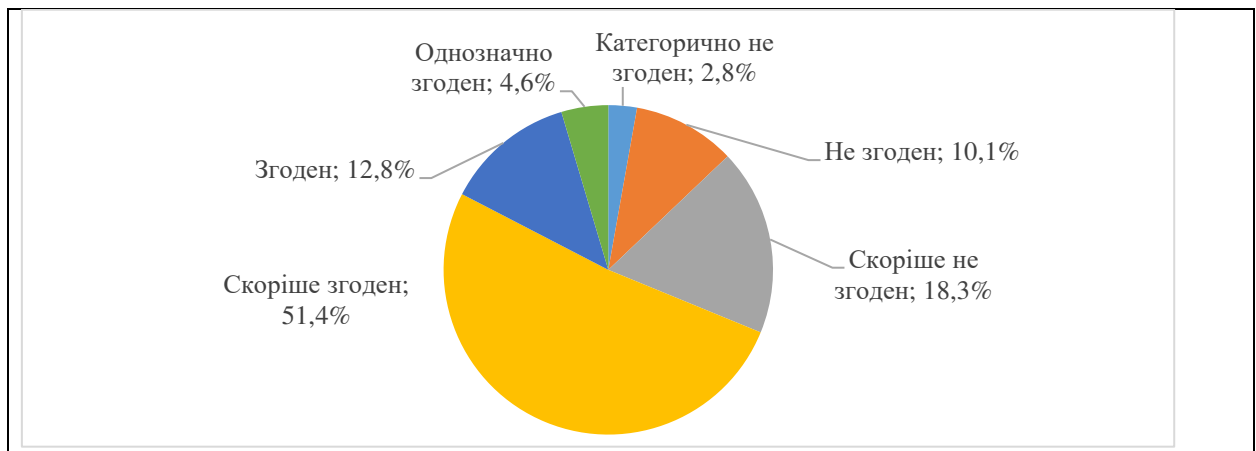


Рис. 3.9. Розподіл відповідей на запитання «Будь ласка, вкажіть, наскільки Ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: «я очікую персоналізованих комунікацій, продуктів/послуг, адаптованих до моїх потреб, від брендів/бізнесів, які я купую»»  
Джерело: Джерело: складено автором

Лідери ритейлу є експертами в галузі персоналізації, вони чудово демонструють близькість клієнта, адаптують пропозицію під потреби потрібного покупця, в потрібний момент, у потрібному місці з потрібним досвідом. Грамотна персоналізація дозволяє їм збільшувати доходи, генерувати вищі темпи зростання прибутку й охоплення.

Ритейлерам необхідно врахувати, що глобальні соціально-економічні зміни в українському суспільстві призводять до значних соціальних трансформацій у цінностях, життєвому стилі та споживчій поведінці населення. Зростання ринкової конкуренції та розвиток відносин між виробниками значно впливають на споживчий вибір, а відтак споживач та його вірність бренду набувають ключового значення у довгостроковій перспективі. Нові покоління

готові приєднаються до програми лояльності компанії, яка «їм подобається» (рис. 3.9), тобто саме афективна лояльність, виокремлена Р. Олівером [392] є, на наше переконання, найбільш ярликуючою фазою споживчої поведінки, підсилена когнітивною, конативною та активною фазами споживчої лояльності.

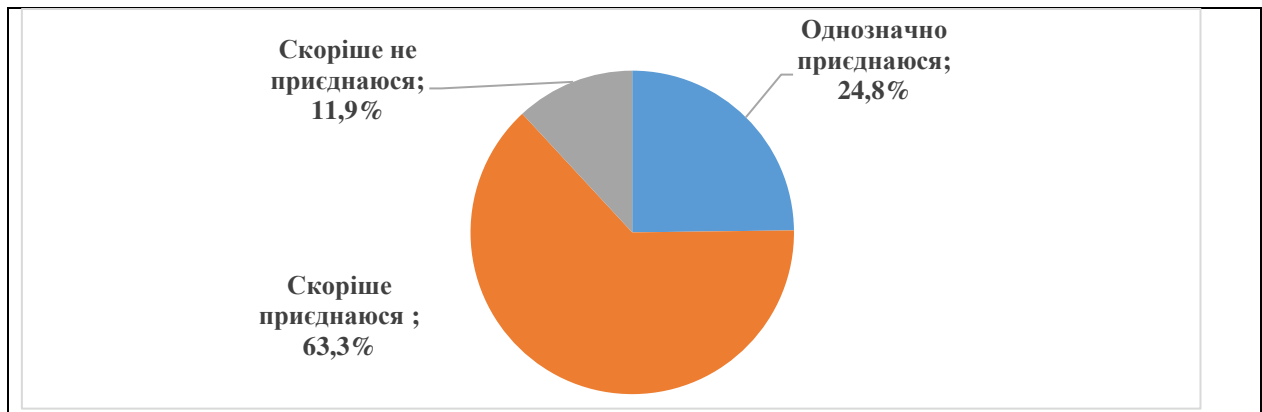


Рис. 3.10. Розподіл відповідей на запитання: Наскільки ймовірно, що Ви приєднаються до програми лояльності, якщо компанія, яка Вам подобається, запропонує її? (одна відповідь)

*Джерело: складено автором*

У програмах лояльності за результатами проведеного нами дослідження найбільш значимими для споживача інструментами є фінансові винагороди, кешбеки, безкоштовна доставка (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Розподіл відповідей на запитання: «Які переваги (три зі списку), що пропонує програма лояльності, забезпечують Вам додаткову цінність у сенсі досвіду?»

*Джерело: складено автором*

Водночас у перелік переваг програми лояльності, які споживачам нових



поколінь забезпечують додаткову цінність у сенсі досвіду і які ритейлери повинні включити: сюрпризи, унікальні пропозиції, безкоштовні подарунки, ексклюзивність, клубність, події.

Психологічний процес оцінки детермінує на думку Я. Хофмейра та Б. Райса [331] про стійку поведінкову реакцію по відношенню до певної марки. Повертаючись до значення афективної лояльності в контексті існування в сучасному світі полігамної лояльності (Т. Кененгем, В. Террі «Міфи лояльності» [352]) лояльність, яка пов'язана зі ставленням до ритейлера визначає зацікавленість покупки в конкретній торговій точці в пролонгованій перспективі, з «високим рівнем емоційної прихильності покупця та його глибоким задоволенням від здійснення покупки» [53]. Створення високого рівня емоційної прихильності відображає зміст твердження, що споживачі «закохуються» в бренди, глибоко і надовго прив'язуються до них.

Дослідники емоційного інструментарію у ритейл-маркетингу оперують категоріями «прихильність до бренда» [403], любов до бренда [212], відданість бренду [473], порівнюють прихильність споживачів до бренду з їхніми почуттями до родини та близьких друзів [342]. Відтак для нашого дослідження важливим є вивчення споживчої прихильності до бренду ритейлера через аналіз чинників, що впливають на емоційну лояльність описаних А.Касіком: «задоволеність споживача, надійність, імідж, важливість стосунків та інші фактори» [362] (рис. 3.12).

ЛОЯЛЬНІСТЬ				
Задоволеність	Імідж	Надійність	Стосунки	Інші чинники
Задоволеність продуктом	Бренд	Продукт	Важливість продукту	Ціна
Задоволеність послугами	Цілі	Постачальник	Важливість партнерства	Характеристики споживача
Задоволеність продуктом	Цінності	Ритейлер	Інтимність стосунків	Реклама
				Чинник часу

Рис. 3.12. Фактори афективної лояльності в ритейлі за А. Касіком

*Джерело: складено автором на основі [362]*

До інших факторів А. Касік відносить «ціну, соціальний клас та

демографічні характеристики споживача, вплив реклами, часовий ліміт тощо» [362].

Для внутрішнього ритейл-маркетингу, тобто маркетингу відносин із персоналом, спрямованого на розробку та реалізацію маркетингових ініціатив з розвитку працівників, логіка взаємозв'язку «лояльність-надійність-контрагент-продавець» пов'язана з розвитком емоційних компетенцій у продавців й консультантів ритейлу. Для ритейл-маркетингу концептуальна модель калібрування емоційних компетенцій продавців (EI) з їх упевненістю в цих здібностях (ESE) дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу ритейлу [296], сформувати афективну лояльність споживача (рис. 3.13).

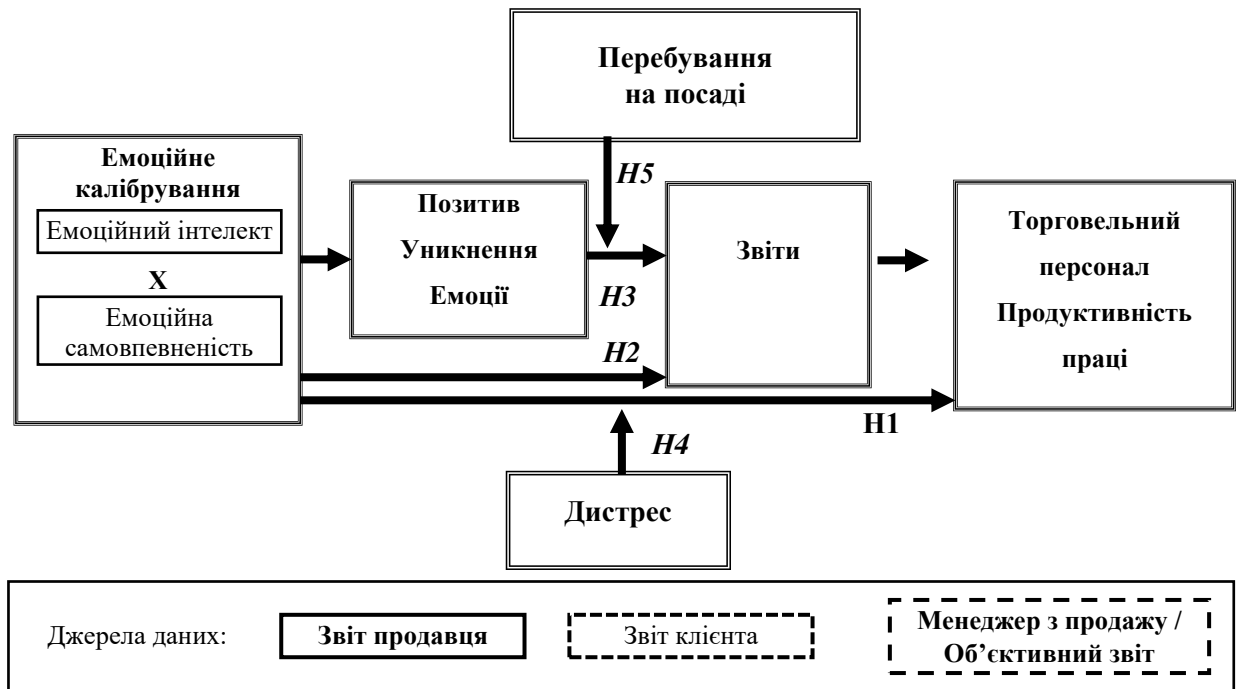


Рис. 3.13. Концептуальна модель впливу емоційного калібрування на продуктивність (продажі) в ритейлі

Позначення: дослідження 1 оцінює H1, дослідження 2 оцінює H1 і H2, дослідження 3 оцінює H3 і H5, дослідження 4 оцінює H1 і H4

Джерело: [296]

Використання моделі емоційного калібрування для ритейлера надзвичайно важливе, оскільки емоційно відкалібровані продавці (тобто емоційно розумні продавці, які також впевнені у своїх емоційних здібностях)

більш схильні зберігати спокій і уникати агресивної поведінки під час взаємодії з клієнтами. Ці моделі поведінки, які називаються орієнтацією на підхід уникнення, націлені на підвищення ефективності продажів шляхом покращення рівня задоволення та міжособистісного зв'язку у взаємодії клієнт–продавець. Переваги, які надає емоційне калібрування, залежать від дистресу, який відчуває продавець, і тривалості роботи, оскільки ці два фактори обмежують, хоча й по-різному, рівень, до якого продавці ефективно демонструють спокійну поведінку. В окремих магазинах мережі JYSK були розташовані планшети з програмами оцінки критеріїв емоційного калібрування продавців, що дозволило продемонструвати клієнтам значимість їхньої думки щодо якості обслуговування в торговій точці, діагностувати вплив на афективну лояльність клієнта дій персоналу в точці продажу, визначити зв'язок емоційного калібрування та продуктивності продавця.

Емоційне калібрування як чинник впливу на конверсію в ритейлі [296] підсилюється результатами дослідження 44 компаній зі списку Fortune 500 [356], яке показує кореляцію між таким елементом емоційного калібрування як EI (емпатія й експресивність) та рівнем доходу від продажів (продавці з високим EI приносять у 2 рази більше доходу).

Тому розвиток емоційної компетентності працівників ритейлу потребує системної роботи через: створення сензитивного робочого оточення, лідерські приклади, розвиток комунікаційних навичок, тренінги, воркшопи та семінари, роботу з корпоративним психологом, розвиток міжособистісних навичок, розбір конфліктних кейсів, розвиток лідерських навичок, соціальні заходи та тимбілдінги, підтримку work&life balance; самостійне підвищення працівником рівня EI та ESE через самостереження, саморегуляцію, розвиток емпатії, розвиток соціальних навичок та підвищення стресостійкості.

У XX ст. ідеї американського маркетолога Філіпа Котлера про атмосфериків і його бачення шопінгу як розважального досвіду, який стимулює емоції, почали впроваджуватися в практику найбільших ритейлерів. Сьогодні напрямок пріоритизації афективної компоненти прийняття рішень споживачем зумовив необхідність використання hard- і

soft-інструментарію нейромаркетингу в поєднанні з технологією штучного інтелекту задля ліпшого розуміння нейрофізіологічних процесів емоційно-коркових реакцій покупців, чорної скриньки «свідомості споживача» та конструювання емоцій останнього. Нейромаркетинг пропонує інструментарій, який «застосовується задля вивчення неусвідомлених сенсомоторних, когнітивних, а також емоційних реакцій споживача та їх інтерпретацію» [39]. Спектр послуг, що надається провідними вітчизняними компаніями в сфері нейромаркетингових досліджень: Neuro-knowledge [95] та Beehiveor [187], націлений на «виявлення ступеня зацікавленості товаром; реакції на встановлений рівень ціни та її зміни; зацікавленість точками збуту продукції, місця розміщення, викладки; реакції на комунікативну політику (рекламу, бренд, просування в соціальних мережах)» [10] з використанням, так званого hard-інструментарію, є доволі дорогими. Тому у фокусі уваги ритейлерів переважає так званий «продажний нейромаркетинг», який опирається на «сенсорний підхід впливу на споживача через подразники (світло, колір, звук, запах, смак, тактильні відчуття) та оцінку реакції на них органів чуття. Матеріальні компоненти торгового сервісу: фізичний комфорт споживача (температура, музика, запах та ін.), освітлення залу і дизайн, рівень професійного етикету й етики, чистоту приміщень, наявність реклами на місці продажу, методи продажу» [52].

Полізавадання інструментарію сенсорного маркетингу на фізіологічному рівні сприйняття й обробки інформації дозволяє спростити та водночас підвищити помітність, асоціативність і запам'ятовуваність стимулів та, що важливо, зробити вищою імовірність прийняття позитивного рішення про покупку, якісно впливаючи на сприйняття, судження та поведінку споживача (рис. 3.14). Ефективність сенсорного впливу на покупців визначив М. Ліндстром, оцінивши його у своєму дослідженні такими висновками: «приємний звук, який супроводжує процес покупки, збільшує кількість придбаного товару на 65%;приємний смак – на 23%;приємний запах – на 40%;приємний на дотик товар – на 26%;естетичний вигляд товару – на 46%» [363].



Рис.3.14. Завдання сенсорного маркетингу в ритейлі

*Джерело: укладено автором на основі [360]*

На основі опрацювання низки теоретичних праць, експертних висновків, результатів маркетингових досліджень відомих консалтингових компаній, власного маркетингового дослідження (п.3.2), кейсів провідних ритейлерів (п.3.1) щодо поведінки споживача в ритейл-середовищі нами зроблено висновок, що конструювання емоцій найефективніше здійснюється через мультисенсорний вплив на ольфакторний, візуальний, аудіальний, смаковий і тактильний канали (психологія кольору, аромамаркетинг, аудіомаркетинг), що чинить синергетичний ефект на чуттєвий досвід споживача.

На основі результатів тестового маркетингового дослідження (Додаток Н.1-10) нами окреслені можливі напрямки конструювання емоцій та формування бажаного для ритейлора позитивного чуттєвого досвіду у споживача (табл. 3.4). «Перенесення Грюена» охоплює тонкі розумові та фізичні зміни, які відбуваються зі споживачем у приміщенні магазину: сповільнення ходи, яка стає блукаючою; зіниці розширюються та звужуються, звикаючи до зміни освітлення; тіло реагує на зміни температури та вологості; серцевий ритм сповільнюється, електропровідність шкіри значно знижується, а мозкова активність показує більш розслаблений і менш насторожений стан при температурі близько 22°, вологості 45%. Ці зміни характеризують перехід від раціонального мислення до ірраціонального. Дослідники з'ясували, що 64 % усіх рішень про купівлю товарів приймаються покупцем усередині магазину, у т.ч. імпульсивні покупки [354].

Таблиця 3.4

**Можливі напрямки використання інструментів  
сенсорного маркетингу (нейромаркетингу) в ритейлі**

Запитання анкети	Гіпотеза	Результат тестового дослідження	Значимий критерій та відсоток респондентів, які його обрали	Напрямки
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу? («перенесення Грюєна»)	А. Використання нейроестетики на основі вивчення впливу нейронної та еволюційної основи когнітивних та афективних процесів дозволяє формувати «купівельне налаштування» атмосфериків через екстер'єр, інтер'єр та сенсорні елементи	Здійснює позитивний вплив	Вплив дизайну – 55%	Налаштування споживача на купівельний лад, через використання інструментів дизайну, проектування простору, сенсорного маркетингу, особливо, в перші 30 сек. перебування в приміщенні торгового центру
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?	В. Освітлення в торговельному залі має вплив на переваги та вибір споживача	Здійснює позитивний вплив	Вплив освітлення – 65% респондентів	Зміна та адаптація освітлення (штучного та природного освітлення) в точках продажу впродовж дня.
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?	С. Інструментарій психології кольору є ефективним напрямком нейромаркетингового впливу на споживчі рішення	Здійснює позитивний вплив	Вплив кольору – 85% респондентів	Використовувати напрацювання фахівців з нейромаркетингу щодо впливу кольору на споживчу поведінку в ритейл-середовищі з акцентом на суб'єктивних властивостях (невласних якостях) кольору
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?	Д. Сенсорний вплив формується через ольфакторний канал і дозволяє конструювати емоції споживача	Здійснює позитивний вплив	Вплив аромату – 60% респондентів	Поруч з використанням інструментів аромомаркетингу виключно дієвим в стимулюванні імпульсних покупок є використання субліміального аромату окситоцину
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?	І. Сенсорний вплив формується через тактильні відчуття і дозволяє конструювати емоції споживача	Здійснює позитивний вплив	Вплив музики – 39% респондентів	Покращення сприйняття продукції через створення бажаних асоціацій на основі відчуття товару чи його упаковки
Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаним із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу?	Ф. Сенсорний вплив формується через аудіальний канал для мотивації до здійснення покупок	Здійснює позитивний вплив	Вплив музики – 65% респондентів	Використовувати музику для впливу на поведінку споживачів щодо сприйняття та плинності часу, проведеного в магазині; швидкість пересування в очках продажу. Субліміальне інструкування через «заховані за музикою» спеціальні пропозиції

Джерело: складено автором

У супермаркетах освітлення використовується більш тонко, щоб досягти специфічної реакції покупців: тепліше світло у відділі випічки, холодніше – у м'ясному. Споживачі розподіляють продукти за категоріями залежно від зовнішнього вигляду – це допомагає їм вирішити, купувати їх чи ні. При правильному освітленні, помідори мають бути червоними, банани – жовтими, салат – яскраво-зеленим, а м'ясо – рожевим. Хоча свіжість продуктів є важливим фактором, їх зовнішню привабливість можна помітно підвищити саме за допомогою правильного освітлення. Світло впливає на сприйняття споживачами перебігу часу. Під червоними лампами час плине повільніше, а об'єкти здаються більшими і важчими, ніж насправді. У блакитному ж освітленні час плине швидше, а об'єкти здаються меншими і легшими. Змішане використання освітлення стін і викладки товарів дозволяє контролювати поведінку покупців. Яскраве світло може створювати позитивні емоції та спонукати до спонтанних покупок. М'яке освітлення застосовують для створення спокійної атмосфери для покупців. Різні рівні освітлення можуть впливати на час, який клієнти проводять у магазині, і збільшувати кількість придбаних товарів. У Bluewater освітлення постійно адаптується для створення настрою покупців: «освітлення яскравіше вранці та в магазинах для молоді; до вечора та з орієнтацією на більш зрілих покупців, освітлення більш приглушене. Тьмяне освітлення відповідає спокійному настрою покупців, заохочуючи їх повільніше переміщатися магазином, більше часу та уваги приділяти вивченню товарів» [370]. Загалом, чим яскравіше світло, тим вищий інтерес споживача та продажі [244]

Луїс Ческін одним з перших указав, що колір помітно впливає на настрій людей, надає їм енергії або змушує розслабитися, збуджує або заспокоює, надихає або вселяє зацікавленість [257]. Сучасні нейромаркетологи довели, що відтінки червоного підвищують фізичне та психологічне збудження; холодні кольори, такі як синій та зелений, змушують споживачів розслабитися, а та частина спектра, що має довші

хвилі, – помаранчева та червона, – стимулює [347]; покупці оцінюють магазини, де використовуються холодні кольори, позитивніше, ніж інтер'єри, оформлені в теплій гамі (наприклад, відтінки помаранчевого) [232]; хоча насичені кольори здаються приємнішими, вони частіше, ніж розмиті кольори, асоціюються зі страхом; було виявлено, що темні кольори, що асоціюються з владою, викликають відчуття ворожості й агресії; червоний та жовто-зелений підвищують стрес й напругу, викликаючи негативні емоції та бажання піти з приміщення. Колір у ритейл-середовищі має свою специфіку впливу і сприйняття, а емоційна реакція споживача залежить від його статі, віку, роду діяльності. У розробці Б.Громовик і Д.Унгурян наводиться інформація Європейського інституту мерчандайзингу: «використання аромамаркетингу у торговельних залах дозволяє ритейлеру збільшувати час перебування клієнтів у торговельній залі й підвищувати рівень готовності купувати товар»; стимулює бажання повторно відвідати магазин; збільшує частку імпульсних покупок» [189]. Ароматизація торгових приміщень здійснюється переважно в спеціалізованих торговельних закладах, спираючись на ольфакторний клієнтський досвід, враховуючи завдання аромамаркетингу, специфіку сприйняття і впливу різних ароматів.

На користь застосування вітчизняними ритейлорами інструментів допродажного, продажного нейромаркетингу націлених на нейровізуалізацію емоцій, свідчать дані вітчизняного нейромаркетингового агентства Neuro Knowledge, експерти якого оцінили можливість прогнозування реальної поведінки споживачів у 78-82% [388]. Відтак, у фокусі уваги ритейлерів мають опинитись нейромаркетингові дослідження щодо: нейрографічної сегментація (профіль споживача); ефективності сторібордів, аніматики, готових роликів, геймофікації, радіороликів, квізуалів, ООН-постерів, інтернет-банерів, POS-матеріалів; дизайну упаковки, торгової полиці; айдентики, інсайдів, бренд-концептів, асоціативних карт бренду/категорії та аналіз інструментрію вивчення залучення, мотивації, emotions recognition (аналізу емоційних станів) споживачів.



Використання емоційного інструментарію трансформації маркетингової діяльності ритейлерів дозволить моделювати сценарії поведінки споживача в ритейлі, ефективно прогнозувати тренди поведінки на основі сформованого споживчого інтерфейсу та вибудовувати довгострокові відносинами з клієнтами через управління їх емоційним досвідом. Ритейл-маркетинг використовує силу суперадитивного ефекту, пов'язаного з впливом кількох мультисенсорних подій на клієнта в ритейл-середовищі, які мають місце в один час і в одному місці, тому сприймаються мозком як єдина велика подія. Саме емоціоналізація клієнтського досвіду здатна забезпечити ритейлеру зв'язок з клієнтами, змінити транзакційну суть процесу «покупка-продаж» на взаємодію, взаємовигоду, емоції, враження, сформувати у нових поколінь покупців сучасне розуміння ролі ритейлу в новій парадигмі розвитку економіки.

При написанні третього розділу використано джерела: [10; 20; 21; 31-32; 38; 39; 52-53; 62; 87; 99; 123; 148-152; 159; 187; 189; 202; 210; 212; 220; 222; 223; 232-234; 239-240; 242; 244; 255; 257; 261; 269; 271; 273; 284; 287; 294; 296; 299; 302; 304; 308; 309; 311-315; 320; 331; 338-342; 345-346; 352; 354; 356; 360-363; 365; 368; 370-372; 377; 388; 391-392; 395-398; 400; 402-404; 407-408; 410-411; 413; 420; 423; 426; 428; 429; 432; 439-440; 444; 452; 460; 464; 471; 473; 476; 480-481; 484; 492; 499; 501].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [11; 15; 17; 18; 21; 22].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуальної наукової задачі, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки. Отримані результати наукового дослідження створюють ґрунтовні підстави для наступних висновків.

1. Відзначено, що нова парадигма розвитку економіки та її комплементарні складові формують нові напрямки, детермінанти та тригери оновлення ритейлу, зумовлюють трансформацію інструментів ритейл-маркетингу в напрямку імплементації цілей сталого розвитку, врахування умов війни в Україні, активного використання цифрових технологій та засобів автоматизації, необхідності адаптації під споживчу поведінку нових поколінь клієнтів. На основі проведеного теоретичного аналізу визначено поняття ритейл-маркетингу як динамічного і орієнтованого на клієнта підходу у галузі роздрібно́ї торгівлі, який використовує комбінацію маркетингових стратегій, тактик, інструментів, технологій, активностей для збільшення продажів та забезпечення добробуту учасників взаємодії, підвищення впізнаваності мережі та пропонованих брендів для взаємодії з партнерами, формування позитивного клієнтського досвіду й лояльності покупців. За обраними критеріями здійснено порівняння розвитку ритейлу та ритейл-маркетингу в традиційній та новій, партнерській, парадигмі розвитку, яке дозволило сформулювати уявлення про суть, особливості та інструментарій кожної з них.

2. Доведено, що формування сучасного ритейлу здійснюється на основі мережевого підходу, який пропонує торговельним закладам та їх партнерам нові способи взаємодії, спільне використання унікальних ресурсів, досвіду, навичок, реалізацію кожним учасником мережі як спільних, так і

індивідуальних інтересів. Узагальнено підходи до класифікації торговельних мереж і критерії, за якими їх розрізняють. Сформовано додатковий класифікаційний критерій «за центром прийняття маркетингових рішень», який дає можливість ідентифікувати рівень самостійності прийняття учасниками мережі маркетингових рішень та врахування місцевої специфіки. Виокремлено: регіональний / локальний ритейл – центр прийняття маркетингових рішень знаходиться в регіоні розміщення торговельних об'єктів, маркетинг адаптований до місцевих умов; національний ритейл – розміщення центру прийняття маркетингових рішень обмежується територією України, маркетингова діяльність системна, однак мінімально адаптована до місцевих особливостей; міжнародний ритейл – розміщення центру прийняття маркетингових рішень в іншій країні, маркетингова політика відповідає міжнародним стандартам з адаптацією до національного ринку.

3. Визначено, що роздрібна торговельна мережа є сукупністю роздрібних торговельних закладів (торговельних одиниць) одного або різних форматів, взаємозв'язки, взаємозалежність і централізоване виконання функцій яких зумовлюють цілісну властивість мережі, учасники якої здійснюють продаж товарів і надання послуг покупцям для їхнього кінцевого некомерційного особистого, сімейного, домашнього, побутового використання. Аргументовано, що вітчизняний ритейл в новій парадигмі розвитку економіки та в умовах війни, поряд з класичними функціями, виконує ряд нових функцій: забезпечення соціальної якості життя населення (у контексті забезпечення населення товарами екзистенціального значення), продуктове забезпечення Сил безпеки й оборони України, функцію стійкості та відповідальності, пов'язаної із соціальною, екологічною та корпоративною відповідальністю ритейлу. Нова партнерська парадигма ритейл-маркетингу орієнтується на встановлення довгострокових відносин, на взаємовигідну співпрацю ритейлера зі своїми партнерами, клієнтами, працівниками та стейкхолдерами, на розробку та реалізацію маркетингових ініціатив пов'язаних з елементами комплексу маркетингу у моделі «8Р».

4. Досліджено еволюцію ритейлу від концептуальної моделі Retail 1.0 до Retail 5.0, що дало змогу відобразити трансформацію маркетингового інструментарію на окремих етапах його розвитку, сформулювати підхід, за яким кожна з наступних концепцій передбачає використання традиційних інструментів попередньої концепції та впровадження власних інноваційних інструментів і технологій. Визначено, що основними рисами сучасної концепції Retail 4.0 є омніканальність, персоналізація, інтерактивність, інновації в технологіях, стратегія підвищення вартості для клієнтів, комбінація технологій, даних, аналітики, цифрових медіа, мобільних пристроїв, автоматизації, хмарних обчислень та штучного інтелекту. Retail 4.0 створює передумови до формування концепції Retail 5.0, яка характеризується ще більшою персоналізацією та кастомізацією пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного представника цільового сегмента.

5. Розроблено методичний підхід до дослідження розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки, який передбачає наступні етапи: теоретико-методичний – теоретичний аналіз суті, еволюції, функцій ритейлу, уточнення основних дефініцій дослідження, формування характеристики та структуризації комплексу ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки; аналітико-оціночний – проведення кабінетних досліджень для узагальнення трендів і тенденцій ендегенного середовища, оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу на основі експрес-оцінки, обґрунтування напрямів трансформації маркетингових інструментів щодо основних гравців вітчизняного ритейлу; етап практичного впровадження – визначення адекватного інструментарію трансформації маркетингової діяльності ритейлерів на основі дослідження зарубіжного досвіду трансформації ритейлу, апробації методики маркетингового дослідження нових поколінь споживачів ритейлу та обґрунтування доцільності використання інструментарію емоційного впливу у маркетинговій діяльності роздрібних торговельних мереж.

6. На основі аналізу тенденцій ендogenous середовища трансформації ритейл-маркетингу зроблено висновок, що нова парадигма ритейл-маркетингу орієнтує ритейл на створення для клієнтів унікальних взаємодій. Визначено, що напрямки трансформації маркетингової діяльності та маркетингових інструментів вітчизняних гравців ритейл-ринку, які вони використовують, укладаються у глобальні тренди розвитку ритейлу, однак залежать від формату, типу та розміру мережі. На основі аналізу основних показників розвитку роздрібно́ї торгівлі України, результатів діяльності найбільших національних продуктових ритейлерів за 2017-2023 рр підтверджено стійкість вітчизняного ритейлу до кризових ситуацій: незважаючи на воєнні дії на території України, обсяг і темпи роздрібного товарообороту збільшились; спостерігається практично повне відновлення власної мережі вітчизняного продуктового ритейлу (окрім окупованих територій). Визначено проблеми підприємств ритейлу, які пов'язані з роботою в екстремальних умовах, втратою торговельних закладів та можливих прибутків, дефіцитом кадрів, розірваними ланцюгами поставок та труднощами в логістиці. Проведено експрес оцінювання готовності ритейлу до трансформації та використання інструментів маркетингу, в результаті якого отримано котровесійний результат, тобто однозначно не визначений, що спричинено наявністю збитків у деяких ритейлерів та актуалізує необхідність підбору адекватних інструментів ритейл-маркетингу для подальшого функціонування.

7. На основі систематизації та узагальнення зарубіжного досвіду трансформації технологічних та організаційних інструментів ритейл-маркетингу виявлено можливості та доцільність їх впровадження у маркетингову діяльність вітчизняних ритейлерів: перспективні, готові до використання, готові до адаптації. Дослідження застосовуваних технологій, інструментів дозволило стверджувати про їх спрямованість на покращення клієнтського досвіду, актуалізацію емоційного вектору впливу із використанням знань про поведінкові особливості поколінь. Комплексні

маркетингові рішення, базовані на цифровізації торгово-технологічних процесів, за умови обґрунтованого підходу до їх впровадження, здатні суттєво підвищити ефективність діяльності вітчизняних ритейлерів, реалізувати завдання соціально-етичної концепції маркетингу у синергетичному взаємозв'язку із засадами розвитку маркетингу партнерських відносин.

8. Запропоновано дизайн маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу на основі модульного мультикритеріального принципу, сформованого за блоками питань, що дозволяють ритейлерам отримати інформацію про реакцію молодих поколінь на виклики та можливості нової парадигми розвитку економіки. Відзначено, що для уточнення результатів маркетингового дослідження доцільно додатково провести серію якісних опитувань (миттєвих інтерв'ю), в яких представники нового покоління споживачів зможуть відповісти на відкриті запитання та стати співавторами маркетингових активностей. Ритейл-маркетинг на основі маркетингових досліджень формує розуміння обраного покоління, яке відповідає цільовій групі, розробляє та впроваджує адекватні маркетингові кампанії, формує можливості більш прицільно визначити маркетингові інструменти для персоналізації пропозиції та забезпечення позитивного клієнтського досвіду.

9. Встановлено, що для впливу на афективну компоненту прийняття рішень споживачем, для підвищення довіри та конструювання позитивного клієнтського досвіду споживача у точках продажу, доцільно впровадити в маркетингову діяльність ритейлера інструментарій нейромаркетингу, сенсорного маркетингу, емоційного маркетингу. Нові інструменти дають можливість розробляти сценарії поведінкових моделей споживача в ритейлі, ефективно прогнозувати тренди поведінки на основі сформованого споживчого інтерфейсу та вибудовувати довгострокові відносинами з клієнтами через управління їх емоційним досвідом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акції Делві Києва на сьогодні. URL: GoToShop.ua
2. Аналіз використання технологій індустрії від 1.0 до 5.0 у комунальному секторі / Черненко Н. О., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 201–209. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/36](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/36)
3. *Анатомія ритейлу: онтологія менеджменту*: за ред. В. Корсака, Р. Корсака. Дрогобич: Коло, 2023. 836 с.
4. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22–30.
5. АТБ на мінімалках. Великі мережі Novus і OnePrice створили своїх «молодших братів» – дуже жорсткі продуктові дискаунтери. Чи це означає менший заробіток? URL: <http://surl.li/syxvt>
6. АТБ показав рекорд. Виторг усіх найбільших ритейлерів у 2023 році зріс – рейтинг. URL: <http://surl.li/syjbc>
7. АТБ. Офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/>
8. АТБ: 30 років успіху очима тих, хто зростав разом із мережею. Як розвивалася і трансформувалася найбільша мережа супермаркетів в Україні. URL: <http://surl.li/rrovk>
9. АТБ: вимога часу – гнучкість та прийняття правильних і своєчасних рішень. URL: [https://trademaster.ua/marketing\\_i\\_prodazhi/313701](https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/313701)
10. Афанасьєва О. К., Белоус К. В. Управління поведінкою споживачів з використанням технологій нейромаркетингу. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2924>
11. Ахтоян А. Н. Моделі поведінки сучасного споживача в ритейлі. *Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів – Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11–13 трав. 2022 р.)*. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С. 6–8.

12. Ахтоян А. Н. Оновлення інструментів комунікаційної політики в ритейл-маркетингу. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 22 квіт. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 8–13.
13. Ахтоян А. Н. Особливості розвитку ритейлу в контексті нової парадигми розвитку економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2023. Вип. 71. С. 56-68.*
14. Ахтоян А. Н. Ритейл-маркетинг у новій парадигмі розвитку. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Хмельницький, 28–29 лют. 2024 р.). Хмельницький: Хмельн. коопер. торг.-екон. ін-т, 2024. С. 16–20.
15. Ахтоян А. Н., Клічук Б. Р. Напрямки оновлення маркетингових інструментів в ритейлі. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів*, (27 листоп. 2021 р.) / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 97–100.
16. Ахтоян А. Н., Коломицева О. В. Оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. С. 17–31.
17. Ахтоян А. Н., Коломицева О. В. Трансформація бізнес-процесів компанії за допомогою нових технологій в маркетингу. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Хмельницький, 27–29 квіт. 2023 р.). Хмельницький: Хмельн. коопер. торг.-екон. ін-т, 2023. С. 89–92.
18. Ахтоян А., Венгер Є. Роль Big Data у реалізації стратегій digital-маркетингу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і*



- науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. Вип. 63. С. 61–68.
19. Ахтоян А., Гавриш І. Маркетинговий підхід до оцінки та управління бізнесовою привабливістю територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки* / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 66. С. 88–97.
  20. Ахтоян А., Погинайко В. Ритейл-маркетинг малого формату торговельних закладів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки* / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 65. С. 70–77.
  21. Ахтоян А., Семеняк Ю. Digital активність ритейлу в боротьбі за покупця. *Digital business transformation challenges and opportunities for partnership: Materials of Int. sci.-pract. conf.*, (Melitopol, Sept. 9–10, 2021) / editorial board D. Legeza, Y. Sokil et al. TSATU. Melitopol: LLC COLOR PRINT, 2021. С. 18–21.
  22. Ахтоян. А. Н., Баранюк Д. С., Шевченко В. О. Напрямки застосування маркетингових інструментів в розвитку територій за концепціями «центр торгівлі та шопінгу» та «туристичне місто». *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф.*, (27 квіт. 2022 р.) / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 5–11.
  23. Багатоканальний ритейл: погляд засновників всесвітньої бізнес-мережі для ритейлерів. URL: <https://ain.ua/ru/2015/05/26/mnogokanalnyj-ritejl-vzglyad-osnovatelej-vsemirnoj-biznes-seti-dlya-ritejlerov/>
  24. Байда В. Вигідно та якісно: як українські ритейлери розвивають власні торгові марки. URL: <https://rau.ua/dosvid/vigidno-ta-jakisno/>
  25. Бергер И. Н., Задорожный В. К., Огородник М. А. Построение и размещение розничной торговой сети. Киев: КТЭИ, 1974. 234 с.

26. Бізнес відновив позитивні оцінки своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у березні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni>
27. Білецький А. Особливості розвитку регіональних торгових мереж. URL: <http://www.advanter.ua/interview.php?interviewid=39>
28. Бланк И. Торговый менеджмент. Киев: Эльга, 2013. 784 с.
29. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика / ІРД НАН України. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2012. 645 с.
30. Буднікевич І. М., Романюк Н. В. Маркетинговий підхід до побудови мережевих моделей на регіональному ринку знань. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 54. С. 52–59.
31. Бурда О. М. Кількісні та якісні показники крадіжок, що вчиняються в мережі роздрібної торгівлі. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 328–332.
32. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2016. 232 с.
33. Вахович І. М., Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Організація та технологія торгівлі: навч. посіб. Луцьк: Надстир'я, 2005. 324 с.
34. Вербa В., Решетняк Т. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 244 с.
35. Власова Н. О., Колчкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.
36. Географія рітейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <http://surl.li/sfoll>
37. Голошубова Н. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку. *Економіка України*. 2008. № 9. С. 74–85.
38. Громова І. Як гейміфікація змінює світ рітейлу – перспективи розвитку у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/jak-gejmifikacija-zminjuie-svit-ritejlu/>

39. Гугул О. Я. Нейромаркетинг як інструмент дослідження поведінки споживачів. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 434–440. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-4\\_0-pages-437\\_440.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-437_440.pdf)
40. Гузенко С. Чи може краудсорсинг розв'язати логістичні проблеми ритейлерів. URL: <https://logist.fm/publications/chi-mozhe-kraudsorsing-rozvyazati-logistichni-problemi-riteyleriv>
41. Данніков О. В. Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 260–275.
42. Делві Національна мережа сімейних маркетів. URL: <https://www.delvi.ua/>
43. Дизайнерські супермаркети «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety>
44. Дискаунтер: формат «без зручностей». URL: <https://commercialproperty.ua/cp-articles/diskaunter-format-bez-udobstv/>
45. Дискаунтери йдуть у наступ. Як магазини формату «дешевше вже нікуди» захоплюють український ринок – і це навіть не про АТБ. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/diskaunteri-yak-merezhi-magaziniv-avrora-korpiyochka-ta-podibni-do-nih-zahoplyuyut-ukrajinskiy-rinok-50209794.html>
46. Дослідження McKinsey: 8 трендів, які вплинули на роботу продуктового ритейлу в 2023 році. URL: <https://ua-retail.com/2023/12/doslidzhennya-mckinsey-8-trendiv-yaki-vplinuli-na-robotu-produktovogo-ritejlu-v-2023-roci/>
47. Дослідження: молодь надає перевагу екологічній упаковці. URL: <https://trademaster.ua/news/33853>
48. Євген Тертишний: 2024 – буде роком нових викликів. URL: <https://trademaster.ua/articles/313743>
49. Єдиний звіт про управління 2021 ТОВ «АТБ-Маркет» та його дочірньої компанії (група). URL: [https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company\\_info/indiv2021.pdf?t=1679907167](https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167)

50. Єрмакова Я., Симоненко К. Спецпроект RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з квітня-2022 по грудень-2023. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robota-ua-2023-2/>
51. Жердяев Н. Трейд-маркетинг или создание стимулов для оптовых и розничных торговцев. *Новый маркетинг*. 2008. № 4. С. 56–62.
52. Жмай О. В. Становлення та розвиток концепцій нейромаркетингу в сучасних умовах. *Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 17. Iss. 1 (38). P. 165.
53. Журко Т. О., Рибачук Н. В. Формування лояльності, як одного з основних чинників функціонування апечної установи *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3190>
54. Збитки ритейлерів України внаслідок воєнних дій склали щонайменше 50 млрд грн. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini/>
55. Зростання виторгу АТБ та інших великих ритейлерів України в 2023 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/zrostannya-vitorgu-atb-ta-inshih-velikih-riteyleriv-ukrajini-v-2023-roci-50400102.html>
56. Індекс самопочуття ритейлу (RWBI) у лютому почав відновлюватись після січневого зниження. URL: <https://www.ucsc.org.ua/indeks-samopochuttya-rytejlu-rwbi-u-lyutomu-pochav-vidnovlyuvatys-pislya-sichnevogo-znyzhennya/>
57. Індекс самопочуття ритейлу (RWBI). URL: <https://www.ucsc.org.ua/indeks-samopochuttya-ritejlu-rwbi/>
58. Індекс самопочуття ритейлу у листопаді сягнув найвищого рівня з початку війни. URL: <https://allretail.ua/news/78750-indeks-samopochuttya-riteyly-u-listopadi-syagnuv-nayvishchogo-rivnya-z-pochatku-viyni>
59. Інновації в ритейлі. Що варто взяти до уваги гравцям українського ринку. URL: <https://allretail.ua/news/69843-innovaciji-v-riteyli-shcho-varto-vzyati-do-uvagi-gravcyam-ukrajinskogo-rinku>
60. Кельман В. Д. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 150–156.

61. Кириченко А. В. Розвиток української електронної комерції в контексті російсько-української війни. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Sci. monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 127–136.
62. Кифяк В. І., Філіпчук Н. В. Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 69–76.
63. Ковальська Л., Дмитрук А. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 3–9.
64. Ковальчук С. Проблемні аспекти та перспективи розвитку трейд-маркетингу на ринку торгівлі автозапчастинами України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 28–34.
65. Код ЄДРПОУ 36962487 – ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" – Опендатабот (opendatabot.ua) . URL: <http://surl.li/syjbw>
66. Код ЄДРПОУ 39598970 – ТОВ "ФОЗЗІ ГРУП" – Опендатабот (opendatabot.ua) . URL: <http://surl.li/syjbm>
67. Козаченко О. Делікатна тема: які товари найчастіше крадуть з магазинів і яких збитків це завдає торгівлі. URL: <https://delo.ua/retail/delikatna-tema-yaki-tovari-naicastise-kradut-z-magaziniv-i-yakix-zbitkiv-ce-zavdaje-torgivli-425893/>
68. Корольков І., Маркевич І. Організація торгівлі в зарубіжних країнах. Київ: КТЕІ, 1991. 121 с.
69. Корсак В. І. Формування регіональних мереж торгових закладів: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 420 с.
70. Корсак В. І. Теоретичні аспекти розвитку роздрібних торговельних організацій та їх значення для регіональної економіки. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 5–6. С. 67–70.
71. Корсак В. І. Теоретичні аспекти формування регіональних роздрібних торговельних мереж у відповідності до принципів сталого розвитку. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ, 2014. № 87. С. 71–82.

72. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок / Ахтоян А. Н., Король І. В., Сергієнко О. А. та ін. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII Int. Sci. and Pract. Conf.*, (London, England, Apr. 20–23, 2021). С. 231–234.
73. Лавришин Ю. Переходимо у диджитал, читаємо телеграм: компанія Kantar дослідила, як в Україні використовують медіа. URL: <http://surl.li/shzsj>
74. Ладуба М. Що таке ритейл: функції, типи та роль у світовій економіці. URL: <https://mc.today/uk/shho-take-ritejl/>
75. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Москва: Высш. школа, 1996. 800 с.
76. Літвінова В. О. Трансформаційні процеси у каналах комунікації сучасних роздрібних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 48–52.
77. Магазин Делві Київ – каталог акцій, знижок, цін на товари ([ukrtopshop.com](http://ukrtopshop.com))
78. Максимум якості за мінімальну ціну товару. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/maksimum-iaкости-za-minimalnu-tsinu-tovaru-41>
79. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. / уклад.: І. Буднікевич, В. Вардеванян, О. Кифяк та ін.; за ред. д.е.н., проф. І. М. Буднікевич. 2-ге вид., перероб. та доп. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2020. 352 с.
80. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій (спільний проект RAU і Promodo). URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/>
81. Маркетинговий сервіс Customerly. URL: <https://www.customerly.io/glossary/retail-marketing/>
82. Марков Б. Генезис поняття «роздрібна торгівля». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 18. Ч. 2. С. 27–30.

83. Методика розрахунку обороту роздрібної торгівлі з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців: Наказ Держстату від 04.04.2016 № 53. URL: [http://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2016/53/m\\_roz\\_ort.zip](http://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2016/53/m_roz_ort.zip)
84. Методичні рекомендації розрахунків індексів фізичного обсягу роздрібного товарообороту: Наказ Держкомстату від 06.11.2000 № 353. URL: [http://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2000/353/metod.htm](http://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2000/353/metod.htm)
85. Методологічні пояснення до підрозділу «Внутрішня торгівля» розділу «Статистична інформація» вебсайту Держстату. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
86. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>
87. Михайлишин У. Б. Теоретико-методологічні основи визначення емоційних станів у сучасній психології. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51876/1/94-Chapter%20Manuscript-5080-1-10-20210302.pdf>
88. Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності / Організація Об'єднаних Націй. Нью-Йорк, 2009.
89. Мізюк Б. М., Ящук В. І., Ноздріна Л. В. Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення: монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2012. 256 с.
90. Мінакова В. П., Шіковець К. О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 892–896. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/152.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/152.pdf)
91. Модернізація HR-процесів: як не втратити зв'язок зі співробітниками в умовах зростання ритейл-мережі. URL: <https://intranet.smart-it.com/blog-post/fayno-market/>

92. На ринку праці – понад 100 000 вакансій, але кадрів бракує. *Дослідження Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3169/>
93. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Novus. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-praktyky-v-ritejli-novus/>
94. Наумова Т. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війн. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077/3000>
95. Нейромаркетингове агентство Neuro-knowledge. URL: <https://neuro-knowledge.com/>
96. Нікульча В. А. Мотивування покупців підприємствами роздрібною торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Київ, 2016. 26 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/a4c73a7147a7a06b27229ddf7034996e.pdf>
97. Нікульча В. А., Чаплінський Ю. Б. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1–2. С. 443–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2017\\_1-2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_46)
98. New Normal. Свіжі терміни і реалії в сьогоdnішньому маркетингу. URL: <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-v-sogodnishnomu-marketingu>
99. Новік Ю. Зумери споживають інформацію за 8 секунд і сповідують зовсім інші цінності. Як бізнесу бути успішним у покоління Z. URL: <http://surl.li/tipbd>
100. Novus обирає рішення Competera для оптимізації ціноутворення у співпраці з Consulting for Retail. URL: <https://trademaster.ua/newsukraine/32718>
101. NOVUS оновив позиціонування і запустив рекламну кампанію на ТБ. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/novus-obnovil-pozitsionirovanie/>
102. NOVUS увійшов до ТОП-25 роботодавців України, які відкриті для молодих талантів до 25 років. URL: <https://novus.ua/blog/post/novus->



uvijshov-do-top-25-robotodavciv-ukrajiny-iaki-vidkryti-dlia-molodych-talantiv-do-25-rokiv.html

103. NOVUS: адаптація, відновлення та розвиток попри війну. URL: [https://trademaster.ua/marketing\\_i\\_prodazhi/313560](https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/313560)
104. Novus: Наша головна амбіція – це зростання в усіх сенсах. URL: <https://rau.ua/personalii/bielov-novus/>
105. Нові виклики: як тренди маркетингу змінять ринок рітейлу України в 2022 році. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-shopper-marketingu-2022/>
106. Оборот роздрібної торгівлі України продовжить зростання у гривні 2024 року – експерт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/959178.html>
107. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31774943>
108. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2022 році / Держ. служба статистики України.
109. Організація торгівлі: підручник / Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін.; за ред. В. В. Апопія. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навч. літ., 2005. 616 с.
110. Осінній набір: топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів та темпами відкриттів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-fmcg-merezh-2021-3/>
111. Осік Д. АТБ: як мережа змінила підхід до маркетингу під час війни. URL: <https://rau.ua/personalii/atb-pid-chas-vijni-proekt-brajti/>
112. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції* / В. А. Фалович та ін.; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. 351 с.
113. Офіційний сайт мережі «NOVUS». URL: <https://novus.ua/>
114. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо–Фуд». URL: <https://silpo.ua>
115. Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 42–50.

116. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
117. Перший Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>
118. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>
119. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 84–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес\\_2018\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2018_2_13)
120. Піжук О., Муравйов В. Цифрове суспільство як нова парадигма розвитку цивілізації XXI століття. *Veda a Perspektivy*. 2022. № 2. С. 75–86.
121. Плахотнюк В. В. Альтернативні сценарії цифрового майбутнього. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 127–137.
122. Подарунковий сертифікат Делві. URL: <https://giftmall.com.ua/uk/catalog/delvi>
123. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу: монографія. Харків: В справі, 2016. 320 с.
124. Портрет онлайн-покупця: скільки і на що українці стали витрачати під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/styler/portret-onlayn-pokupatelya-skolko-ukraintsy-1661312447.html>
125. Про національну безпеку України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
126. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
127. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

128. Провідні торговельні мережі України за 17 місяців війни майже відновили довоєнну кількість діючих магазинів і готові рости далі (інфографіка). URL: <http://surl.li/sfrkn>
129. Проскурніна Н. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 34–37.
130. Радіо-сільпо. URL: <https://radio.silpo.ua/contests>
131. Рачинська Г. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1885>
132. Рейтинг кращих підприємств роздрібної торгівлі України за виторгом у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade>
133. Ринок ритейлу України: топ-185 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів за 2023 рік. URL: <https://allretail.ua/researches/top185-food-retailers-by-number-of-stores-2023>
134. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять: Національний стандарт України. ДСТУ 4303:2004. Київ: Держспоживстандарт України, 2005.
135. Роздрібна торгівля в регіонах. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/oort/arh\\_rt\\_reg\\_22\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/oort/arh_rt_reg_22_u.html)
136. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами по регіонах у 2022 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh\\_rt\\_VED\\_reg\\_22\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_rt_VED_reg_22_u.html)
137. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами по регіонах у 2020 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/obs\\_prod\\_i\\_zap\\_tovariv/arh\\_obs\\_pz\\_rt\\_2020\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/obs_prod_i_zap_tovariv/arh_obs_pz_rt_2020_u.htm)
138. Роздрібна торгівля підприємств за видами економічної діяльності та товарними групами по регіонах у 2021 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh\\_rt\\_VED\\_reg\\_22\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_rt_VED_reg_22_u.html)
139. Роздрібна торгівля у 2023 році: сучасні тренди та прогнози розвитку ритейлу. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci:-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu>

140. Роздрібна, оптова торгівля. Основні поняття. Терміни і визначення: Лист Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України (п. 4.4) № 15-03/29-192 від 17.03.98. Київ.
141. Роздрібний товарообіг в Україні торік зріс на 15,4%. URL: <https://forbes.ua/news/rozdribniy-tovaroobig-v-ukraini-torik-zris-na-154-02042024-20274>
142. Роздрібний товарообіг України у 2022 році впав на 21,4% - Держзовнішінформ ДП. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/rozdribnyj-tovaroobig-ukrayiny-u-2022-rotsi-vpav-na-21-4>
143. Роздрібний товарообіг упав на 20% у 2022 році. Ритейлери втратили торгові точки, українці виїжджали за кордон. URL: <https://forbes.ua/company/rozdribniy-tovaroobig-upav-na-20-u-2022-rotsi-riteyli-vtratili-torgovi-tochki-ukraintsi-viizdzhali-za-kordon-22022023-11907>
144. Розумей С. Б., Юденко Г. Ю., Гончарова О. А. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* 2020. № 1 (75). С. 107–117. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36988/1/33.pdf>
145. Романюк Н. В. Трансформація регіональної освітньої мережі: маркетинговий підхід.: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. ІваноФранківськ, 2020. 319 с.
146. Романюк Н. В. Регіональна освітня мережа: поняття й особливості. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2019. Вип. 820. С. 46–54.
147. Рівень задоволення клієнта: що таке CSAT та як його вимірювати. URL: <https://rau.ua/novyni/csat-ta-jak-jogo-vimirjuvati/>
148. Сайт AdTonos. URL: <https://www.adtonos.com>
149. Сайт Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/>
150. Сайт RetailDetail – спільноти b2b-ритейлу в країнах Бенілюксу. URL: <https://www.retaildetail.eu/en>

151. Сайт Send Me a Sample. URL: <https://www.sendmeasample.net/>
152. Сайт Shopup. URL: <https://www.shopup.org>
153. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2 (22). С. 33–44.
154. Світшоти з «Магічними звірами» Марії Примаченко ексклюзивно у «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/svitshoty-z-magichnymy-zviramy-mariyi-prymachenko-eksklyuzyvno-u-silpo>
155. Сервіс Seranking. URL: <https://seranking.com/>
156. Сервіс Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/ru/>
157. Сержук А. В. Трейд-маркетинг у системі збуту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 898–904.
158. 17 цілей, щоб змінити наш світ. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
159. Симоненко К. Зростання e-commerce загрожує втратою прибутку food-ритейлу в Європі. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/e-commerce-pributku-food-ritejlu/>
160. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>
161. Симоненко К. Файно Маркет в оновленому дизайні відкрився у Кропивницькому. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/fajno-market-dizajni-kropivnickomu/>
162. Симоненко К., Осік Д. Спецпроект: як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-geografija-ritejlu-vijna/>
163. Система Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
164. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/584>

165. Соломянюк Н. Трейд-маркетинг як складова маркетингового планування. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 55–58.
166. Соломянюк Н. М. Трейд-маркетингові тенденції в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 5. С. 115–119.
167. Сохецька А. Визначальні напрями та особливості застосування маркетингу в електронній торгівлі розвинених країн світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–1. С. 12–17.
168. Спецпроект RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з квітня-2022 по грудень-2023. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robota-ua-2023-2/>
169. Споживацькі настрої українців у довоєнний період. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/ukrainians-pre-war-consumer-sentiment.html>
170. 168 мільйонів на ЗСУ від АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/news/168-miljoniv-na-zsu-vid-atb>
171. Сунцова О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях Індустрія 4.0 та 5.0. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 5. С. 36–47.
172. Таранова Н. Вистояти та реалізувати: як ритейл продовжує розвивати бізнес під час великої війни. URL: <https://delo.ua/retail/vistoyati-ta-realizuvati-yak-riteil-prodovzuje-rozvivati-biznes-pid-cas-velikoyi-viini-422537/>
173. Таранова Н. Ключова роль: як українські ритейлери використовують штучний інтелект і який отримують результат. URL: <https://delo.ua/retail/klyucova-rol-yak-ukrayinski-riteileri-vikoristovuyut-stucnii-intelekt-i-yakii-otrimuyut-rezultat-428685/>
174. Тимофєєва О. Проблеми розвитку продовольчих торгових мереж в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2007. № 6. С. 69–76.
175. ТОВ «Сільпо-Фуд»: звіт про управління за 2019 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979ccea.pdf>

176. ТОВ «Сільпо-Фуд»: звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>
177. ТОВ «Сільпо-Фуд»: звіт про управління за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
178. ТОВ «Сільпо-Фуд»: звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
179. Теорія та практика торговельного обслуговування: навч. посіб. / Апопій В. В., Міщук І. П., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М.; за ред. В. В. Апопії. Київ: Центр навч. літ., 2005. 496 с.
180. Товариство з обмеженою відповідальністю «Новус Україна». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2021. URL: [https://novus.ua/media/downloadable/Novus\\_SA\\_2021\\_IFRS\\_FS\\_signed.pdf](https://novus.ua/media/downloadable/Novus_SA_2021_IFRS_FS_signed.pdf)
181. Топ-20 рітейлерів України за версією Forbes Ukraine. URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-ritejleriv-vitorg-2022-roci/>
182. Топ-200: рейтинг рітейлерів України за доходами, прибутком або збитком. URL: <https://rau.ua/novyni/top-200-2/>
183. Торгова нерухомість Києва: стабілізація попиту формує стійкість ринку. URL: <https://cbre-expandia.com/uk/torgova-neruhomist-kiyeva-stabilizatsiya-popitu-formuye-stijkist-rinku/>
184. Удар по площах: топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju-2/>
185. Українська компанія вперше за всю історію увійшла до рейтингу 250 найбільших світових рітейлерів від Deloitte. URL: <https://allretail.ua/news/76960-ukrajinska-kompaniya-vpershe-za-vsyu-istoriyu-uviyshla-do-reytingu-250-naybilshih-svitovih-riteyleriv-vid-deloitte>
186. Український ритейл майже відновив довоєнну кількість магазинів і готовий рости далі (інфографіка). URL: <http://surl.li/sfqvf>
187. Український центр нейромаркетингових досліджень Beehiveor. URL: <https://beehiveor.com>

188. Українські ритейлери оцінили збитки внаслідок війни у \$2,5 млрд. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukrainski-ryteilery-otsinyly-zbytky-vnaslidok-viiny-u-usd2-5-mlrd.html>
189. Унгурян Л. М., Громовик Б. П. Науково-практичне обґрунтування аптечного нейромаркетингу: методичні рекомендації. 2015. 28 с.
190. Ушакова Н. Г., Зарецька Л. М. Механізм формування системи заходів трейд-маркетингу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 210–218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2012\\_1%282%29\\_\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29__32)
191. Файно Маркет про розвиток власних торгових марок та темпи розвитку власного виробництва. URL: <https://trademaster.ua/articles/313746>
192. Файно Маркет. Офіційний сайт. URL: <https://fayno.market/>
193. Файно Маркет. Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://fayno.market/wp-content/uploads/2024/01/Fayno-Market-Richnyy-zvit-2023-rik.pdf>
194. Федоренко О. П. Аудит ефективності діяльності мережевих ритейлерів: дис. ... д-ра філософії у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.
195. Хто, куди і чому готовий інвестувати в Україні під час війни. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/hto-kudi-i-chomu-gotovij-investuvati-v-ukrayini-pid-chas-vijni>
196. Цифрова держава. *Дія: веб-сайт*. URL: <https://plan2.diia.gov.ua>
197. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
198. Цілі сталого розвитку: Україна: нац. доп. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
199. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>
200. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного*



- університету*. 2022. № 6. Т. 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>
201. Чеповой В. Бизнес – самая честная игра. Киев: Саммит-книга, 2016. 240 с.
  202. Шопліфтинг в Україні: які товари найбільше крадуть у супермаркетах та як з цим бореться ритейл. URL: <https://www.ucsc.org.ua/shopliftyng-v-ukrayini-yaki-tovary-nabilshe-kradut-u-supermarketah-ta-yak-z-czym-boretsya-rytejl/>
  203. Штовба О. В. Пріоритетні задачі смартизації шопінгу у традиційному гіпермаркеті за принципами Retail 4.0. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 8–17.
  204. Що таке торговий маркетинг. URL: <http://blackberry.kiev.ua/strategy.html>
  205. Ювілейна візія. Досягнення корпорації «АТБ» за 30 років і плани надалі. URL: <https://forbes.ua/ru/company/yuvileyna-viziya-dosyagnennya-korporatsii-atb-za-30-rokiv-i-plani-nadali-09112023-16883>
  206. Як змінився дохід найбільших ритейлерів України у 2022 році (інфографіка). URL: <https://retailers.ua/news/management/13506-yak-zminivsya-dohid-naybilshih-riteyleriv-ukrayini-u-2022-rotsi-infografika>
  207. Як персоналізація на основі штучного інтелекту змінює правила роздрібної торгівлі. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/jak-personalizacija-na-osnovi-shtuchnogo-intelektu-zminjuie-pravila-rozdribnoi-torgivli/>
  208. Як попри повномасштабну війну працювали українські інтернет-магазини у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/internet-magazini-u-2023-roci/>
  209. Як українські ритейлери використовують штучний інтелект. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2023/11-16.html>
  210. A look at the 2023 Top 50 Global Retailers. URL: <https://nrf.com/blog/look-2023-top-50-global-retailers>
  211. Achrol R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25 (1). P. 56–71.

212. Ahuvia A. Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*. 2005. Vol. 32 (June). P. 171–184.
213. Alex P. Prognosticating the retail evolution in emerging markets with special focus on India - A descriptive study. *SPAST Abstracts*. 2021. № 1 (01).
214. Ali M., Tehseen S., Fuxman L. The dark side of artificial intelligence in retail services innovation. *Retail Futures*, 2020. P. 165–180. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337335241\\_The\\_dark\\_side\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_in\\_retail\\_services\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/337335241_The_dark_side_of_artificial_intelligence_in_retail_services_innovation)
215. Amazon and Cloostermans to build next-generation supply chain mechatronics. Sept. 9, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazon-and-cloostermans-to-build-next-generation-supply-chain-mechatronics>
216. Amazon and iRobot sign an agreement for Amazon to acquire iRobot. Aug. 5, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazon-and-irobot-sign-an-agreement-for-amazon-to-acquire-irobot>
217. Amazon and One Medical sign an agreement for Amazon to acquire One Medical. July 21, 2022. URL: <https://press.aboutamazon.com/2022/7/amazon-and-one-medical-sign-an-agreement-for-amazon-to-acquire-one-medical>
218. Amazon announces 71 new renewable energy projects. Sept. 21, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.eu/news/sustainability/amazon-surpasses-100-renewable-energy-projects-in-europe>
219. Amazon extends position as world's largest corporate buyer of renewable energy. Apr. 20, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/sustainability/amazon-extends-position-as-worlds-largest-corporate-buyer-of-renewable-energy>
220. Amazon Go Store: Is it the end of the checkout era? URL: <https://www.sellerapp.com/blog/amazon-go/>
221. Amazon.com.be launches in Belgium. Oct. 18, 2022. URL: <https://www.aboutamazon.eu/news/amazon-prime/amazon-com-be-launches-in-belgium>

222. Amazon's new smart shopping cart looks like it has a pair of eyes peering at your groceries. URL: <http://surl.li/sytvi>
223. Anderson F. What is phygital commerce? URL: <https://www.prove.com/blog/what-is-phygital-commerce>
224. Ansoff H. *The New Corporate Strategy*. Wiley, 1988. 288 p.
225. Are you where your customers are? Retail 3.0: Digital Transformation. URL: <https://cloud.google.com/files/apigee/apigee-retail-digital-transformation-ebook.pdf>
226. Arnold S., Kozinets R., Handelman J. Hometown ideology and retailer legitimation: The institutional semiotics of WalMart flyers *Journal of Retailing*. 2001. Vol. 77 (2). P. 243–271.
227. Artificial intelligence and machine learning in retail industry (DataArt). URL: <https://www.dataart.com/industries/retail-and-distribution/machine-learning-artificial-intelligence-ai-ml-retail>
228. Ashley C. H. Innovation meets implementation: Walmart launches circular connector. Apr. 11, 2022. URL: <https://corporate.walmart.com/news/2022/04/11/innovation-meets-implementation-walmart-launches-circular-connector>
229. Augmented reality in retail. URL: <https://www.marketresearch.com/Global-Industry-Analysts-v1039/Augmented-Reality-Retail-33390061/>
230. Aus Real wird Kaufland: Nächstes Dutzend Standorte geht an die Konkurrenz ein Überblick. *Merkur*. Feb. 25, 2022. URL: <https://www.merkur.de/verbraucher/kaufland-real-filialen-deutschland-13-standorte-uebernahme-zr-91367589.html>
231. Austin J. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Harvard Business School, Jossey-Bass Publishers, 2000. 203 p.
232. Babin B. J., Hardesty D. M., Suter T. A. Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. *Journal of Business Research*. 2003. Vol. 56 (7). P. 541–551.

233. Bag D. Let's get phygital: The omnichannel revolution that blends in-store & online shopping. URL: <https://commercetools.com/blog/let-s-get-phygital-the-omnichannel-revolution-that-blends-in-store-online-shopping>
234. Bechara A., Damasio H, Damasio A. R. Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral Cortex*. March 2000. Vol. 10 (3). P. 295–307. URL: <https://academic.oup.com/cercor/article/10/3/295/449599?login=false>
235. Beck A. Self-checkout in retail: Measuring the loss. 2018. URL: <http://surl.li/syjfm>
236. Bengtsson A., Servais P. Co-branding and the impact on interorganizational relationships. *Proceedings from the 20th IMP Conference*. Copenhagen, 2004. URL: [www.impgroup.org/uploads/papers/4499.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/4499.pdf)
237. Berens I. S. The marketing mix, the retailing mix and the use of retail strategy continua. *Proceedings of the 1983 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. 1983. P. 323–327.
238. Berman B. R., Evans J. R. Retail Management: A Strategic Approach. 12th ed. Pearson, 2012. 624 p.
239. Berthiaume D. Amazon to offer other retailers Dash Cart, reaffirms Just Walk Out. URL: <https://chainstoreage.com/amazon-offer-other-retailers-dash-cart-reaffirms-just-walk-out>
240. Berthiaume D. Newest Amazon Fresh store will feature "Just Walk Out". URL: <https://chainstoreage.com/newest-amazon-fresh-store-will-feature-just-walk-out>
241. Big data for business management in the retail industry / Santoro G., Fiano F., Bertoldi B., Ciampi F. *Management Decision*. 2018. Vol. 57 (5). URL: <http://surl.li/syxuf>
242. Big Data for retailers: A platform for equipment monitoring in supply chains. URL: <https://intellias.com/big-data-for-retailers-a-platform-for-equipment-monitoring-in-supply-chains/>
243. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity / Manyika J., Chui M., Brown B. et al. *McKinsey Global Institute Report*. 2011. URL: <http://surl.li/fmgwo>

244. Birren F. Principles of Color: A Review of Past Traditions and Modern Theories of Color Harmony. Schiffer Pub Ltd, 1996. 96 p.
245. Bliss P. Schumpeter, the "big" disturbance and retailing. *Social Forces*. 1961. No. 1–4. P. 72–76.
246. Bok B. G. J. Innovating the retail industry: An IoT approach. URL: [https://essay.utwente.nl/69982/1/ten%20Bok\\_BA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/69982/1/ten%20Bok_BA_BMS.pdf)
247. Booms B. H., Bitner M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. P. 47–52.
248. Boustani G. Defining Pop-up Stores. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 2021. Vol. 16. Iss. 1. URL: [https://jbrmr.com/cdn/article\\_file/2021-10-30-10-31-25-AM.pdf](https://jbrmr.com/cdn/article_file/2021-10-30-10-31-25-AM.pdf)
249. Briggs F. The peer-to-peer revolution: Not just in the retail sector. URL: <https://retailtimes.co.uk/the-peer-to-peer-revolution-not-just-in-the-retail-sector/>
250. Brown S. Institutional change in retailing: A review and synthesis. *European Journal of Marketing*. 1987. No. 6. P. 5–36.
251. Brown S. The wheel of the wheel of retailing. *International Journal of Retailing*. 1988. Vol. 3 (1). P. 16–37.
252. Carrillo R. Trade Marketing. Lima: Junio del, 2017. 79 p.
253. Centrale Italiana, la supercentrale di acquisto della gdo italiana, e 5 delle catene più importanti, coop, despar, il gigante, disco verde e signa, sono oggetto di un'istruttoria dell'antitrust, per verificare l'esistenza di una possibile intesa. URL: [https://winenews.it/it/centrale-italiana-la-supercentrale-di-acquisto-della\\_321066/](https://winenews.it/it/centrale-italiana-la-supercentrale-di-acquisto-della_321066/)
254. Chalouin J. Les nouveaux fronts du trade marketing. *Action Commerciale*. 1992. No. 118. P. 16–21.
255. Chaubard F. Analysis of the Amazon Go platform and its implications on large format grocery stores. URL: <https://medium.com/focal-systems/analysis-of-the-amazongo-platform-and-its-implications-on-large-format-grocery-stores-727d9b25f04a>

256. Chekitan D. A., Schultz D. E. Customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*. 2005. Vol. 14. P. 16–22.
257. Cheskin L. Why People Buy: Motivation Research and Its Successful Application. Liveright Pub. Corp., 1959. 348 p.
258. Chinardet, C., Kapferer J.-N. Le trade marketing: Marques et enseignes: agir ensemble? Paris: Les éditions d'organisation, 1994. 175 p.
259. Cho H., Fiorito S. Self-service technology in retailing. The case of retail kiosks. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*. 2010. № 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227600016\\_Self-Service\\_Technology\\_in\\_Retailing\\_The\\_Case\\_of\\_Retail\\_Kiosks](https://www.researchgate.net/publication/227600016_Self-Service_Technology_in_Retailing_The_Case_of_Retail_Kiosks)
260. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 2002.
261. Clementi L. Retail alliances: Overview of the Italian experience and case study. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2019-11/ra\\_4\\_3\\_clementi\\_ra\\_overview\\_of\\_italian\\_experience\\_and\\_case\\_study.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2019-11/ra_4_3_clementi_ra_overview_of_italian_experience_and_case_study.pdf)
262. Cohen M. Why Customers Do What They Do: Who They. McGraw-Hill, 2005. 240 p.
263. Columbus L. Ten ways Big Data is revolutionizing marketing and sales. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/2/#7a84a33d25cd>
264. Commerce Trends 2023. URL: [https://mpost.io/wp-content/uploads/SHOPIFY-Commerce\\_Trends\\_Report\\_2023.pdf](https://mpost.io/wp-content/uploads/SHOPIFY-Commerce_Trends_Report_2023.pdf)
265. Conquering the retail shelf: New omnichannel strategies that win. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/conquering-the-retail-shelf-new-omnichannel-strategies-that-win/>
266. Constantinides E. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*. 2006. Vol. 22. P. 422–423.
267. Consumer Behavior Stats 2021: The postpandemic shift in online shopping habit. URL: <https://www.nosto.com/blog/consumer-behavior-stats/>

268. Consumer goods and retail outlook 2024. Higher footfall amid depleted savings. URL: <https://www.eiu.com/n/wp-content/uploads/2023/10/Consumer-report-2023.pdf>
269. Consumer shopping behaviour in the UK study, 2024 Mintel Supermarkets, 2022. *GlobalData. Shoppercentric Supermarket*. 2023.
270. Consumer signals. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>
271. Consumers care about sustainability – and back it up with their wallets. URL: <http://surl.li/syugl>
272. Convenience Stores Market 2024 growth strategies and evolving industry dynamics by 2032. URL: [https://www.marketresearchguru.com/enquiry/request-sample/25154965?utm\\_source=LN\\_Best\\_Shivay](https://www.marketresearchguru.com/enquiry/request-sample/25154965?utm_source=LN_Best_Shivay)
273. Customer brand preference and decisions: Gallup's 70/30 principle. URL: <https://www.gallup.com/workplace/398954/customer-brand-preference-decisions-gallup-principle.aspx>
274. Customers' usage of self service technology in retail setting / Weijters B., Schillewaert N., Rangarajan D, Falk T. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*. 2005. Vol. 19. 37 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/23646697\\_Customers'\\_usage\\_of\\_self\\_service\\_technology\\_in\\_retail\\_setting](https://www.researchgate.net/publication/23646697_Customers'_usage_of_self_service_technology_in_retail_setting)
275. Davidson W. R. Changes in distributive institutions. *Journal of Marketing*. 1970. No. 34. P. 9.
276. Davidson W. R., Bates A. D., Bass S. J. The retail life cycle. *Harvard Business Review*. 1976. P. 89–96.
277. Davies G. Trade Marketing Strategy. London: P. Chapman Pub, 1993. 225 p.
278. Davies K. Applying evolutionary models to the retail sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 1998. No. 8 (2). P. 165–182.
279. Deines M. How brands are delivering high-touch service experiences in 2022. URL: <https://www.sld.com/blog/retail-design/how-brands-are-delivering-high-touch-retail-experiences-in-2022/>

280. Delouya S. Nearly half of Gen Z is using TikTok and Instagram for search instead of Google, according to Google's own data. *Business Insider*. July 13, 2022.
281. Dentsu Creative !CMO Report 2023: Creativity at a Crossroads!. URL: [https://www.dentsu.com/ae/en/reports/cmo\\_report\\_2023\\_download](https://www.dentsu.com/ae/en/reports/cmo_report_2023_download)
282. Development finance assessment: Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/development-finance-assessment-ukraine>
283. Dewsnap B., David J. What factors affect collaboration between sales and marketing departments? *Bradford University School of Management Working Paper Series, Working Paper*. 2004. No. 04/40.
284. Dickey M. R. Walmart is building an AI lab inside one of its stores. URL: <https://techcrunch.com/2018/11/08/walmart-is-building-an-ai-lab-inside-one-of-its-store/>
285. Digital retail media advertising spending worldwide from 2018 to 2028. URL: <https://www.statista.com/statistics/1319752/retail-media-ad-spend-worldwide/>
286. Digitization of business processes and the impact on the interaction of business entities / Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. *Economic Affairs*. Feb. 2023. Vol. 68. No. 01s. P. 115–121.
287. Disrupting loyalty: Meet generation Z. Building loyalty with Gen Z starts with a better experience. URL: <https://m-wise.eu/wp-content/uploads/2019/11/Disrupting-loyalty-Meet-Generation-Z.pdf>
288. Domènech J. C. Trade marketing: Un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor. Madrid: ESIC Editorial, 2000. 181 p.
289. Doyle P. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*. 1995. No. 29 (13). P. 23–41.
290. Dreesmann A. C. R. Patterns of evolution in retailing. *Journal of Retailing*. 1968. Vol. 44. P. 64–81.
291. Drzazga M. Ewolucja form handlu detalicznego na początku XXI wieku. *Hand*. 2016. № 3 (362). P. 114–125.
292. Drzazga M. The transformations of retail trade formats in Europe at the beginning of the 21st century economics world. *Economics*. 2017. No. 2. P. 94–100.



293. Dwyer F. R., Schurr P. H. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 5. No. 1. P. 11–27.
294. Edelman Trust Barometer 2023. URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>
295. Emotional calibration and salesperson performance / Kidwell B., Hasford J., Turner B., Hardesty D. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85 (4): 002224292199960.
296. Emotional calibration and salesperson performance / Kidwell B., Hasford J., Turner B., Hardesty D. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85. Iss. 6. Nov., 2021, P. 141–161. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0022242921999603>
297. ERP на базі платформи Oracle Retail. URL: <https://www.atb.ua/page/innovations>
298. Evans J. R. Retailing in perspective: The past is a prologue to the future. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2011. No. 1. P. 1–31.
299. 5wPR. 2023 Consumer Culture Report. URL: [https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/2023\\_5W\\_Consumer\\_Culture\\_Report.pdf](https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/2023_5W_Consumer_Culture_Report.pdf)
300. Feger A. What retailers need to know about 2024 (and beyond) in 5 charts. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/what-retailers-need-know-about-2024-and-beyond-5-charts>
301. Feger A. A look back on some 2023 retail predictions. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/look-back-on-some-2023-retail-predictions>
302. Feger A. Loyalty programs offer access to first-party data, new ways to connect with Gen Z. URL: <https://www.emarketer.com/content/loyalty-programs-offer-access-first-party-data-new-ways-connect-with-gen-z>
303. Fernie J., Fernie S., Moore Ch. Principles of Retailing. 2nd ed. London and New York: Routledge, 2015. 368 p.

304. Food master & private label: синергія постачальників та рітейлерів. URL: [https://trademaster.ua/marketing\\_i\\_prodazhi/313182](https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/313182)
305. Forester M. Darwinian theory of retailing. *Chain Store Age*. 1995. No. 8. P. 2.
306. Fornari D. Metodologie e strumenti di pianificazione per le strategie di TM dei produttori di marca. *Commercio*. 1988. No. 28. P. 155–162.
307. Fozzy Group. URL: <http://shareuapotential.com/Emitents/fozzy.html>
308. Frost M. How machine learning can reduce food waste in grocery stores. URL: <https://www.wholefoodsmagazine.com/blogs/1-wholefoods-magazine/post/13869-how-machine-learning-can-reduce-food-waste-in-grocery-stores>
309. Gamification market size, share & COVID-19 impact industry analysis. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/gamification-market-100632>
310. Ganapathy V. Modern day retail marketing management. *Bookboon*. 2017. URL: <https://mmimert.edu.in/images/books/modern-day-retail-marketing-management.pdf>
311. Gen Z brand relationships. URL: <https://nrf.com/research/gen-z-brand-relationships>
312. Gen Z consumers struggle to save for the long term. URL: <https://www.emarketer.com/content/gen-z-consumers-struggle-save-long-term>
313. Gen Z has \$360 billion to spend, trick is getting them to buy. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-17/gen-z-has-360-billion-to-spend-trick-is-getting-them-to-buy>
314. Gen Z: Getting to know the ‘Me Is We’ generation. URL: <https://www.facebook.com/business/news/insights/generation-z>
315. Gen Zs prefer self-checkout. URL: <http://surl.li/sibrz>
316. Getting started with machine learning in retail. How retailers can improve customer experience, increase revenue, and boost operational efficiency using machine learning on AWS. URL: <https://pages.awscloud.com/rs/112-TZM-766/images/JBS%20Solutions%20ML%20eBook%20Final%282%29.pdf>

317. Gilbert D. Retail Marketing Management 2nd ed. Financial Times Management, 2003. 467 p.
318. Global powers of retailing 2023. Revenue growth and continued focus on sustainability. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-global-powers-of-retailing-v9.pdf>
319. Global retail automation market report by type, implementation, end user, and region 2023–2028. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5912062/global-retail-automation-market-report-type#src-pos-21>
320. Gosavi S. Kroger & Industry 4.0. How this U.S. retail giant is using AI and robots to prepare for the 4th industrial revolution. URL: <https://medium.com/@swarajgosavi20/kroger-industry-4-0-599ac4c67bf9>
321. Grönroos Ch. Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. P. 95–117.
322. Grönroos Ch., Gummesson E. Service Marketing: A Nordic School Perspective. Sweden: Stockholm University, 1985. P. 6–11.
323. GT Partners Ukraine. URL: <http://gtpartners.com.ua/>
324. Gummesson E. Total Relationship Marketing: From the 4Ps Product, Price, Promotion, Place of Traditional Marketing Management to the 30Rs-thirty of the New Marketing Paradigm. Oxford, 2000.
325. Hakanson H. Evolution Processes in Industrial Networks. Industrial Networks: A New View of Reality. London: Routledge, 1992.
326. Hakansson H., Snehota I. Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge, 1995. P. 2–4.
327. Hear from the experts: 5 Trends to watch in 2024. URL: <http://surl.li/syvdi>
328. Henderson B. The rule of three and four. URL: <http://surl.li/syvdq>
329. High-tech retailing. URL: <https://www.adogy.com/terms/high-tech-retailing/>
330. Hirsh E., Wheeler S. Channel Champions: How Leading Companies Build New Strategies to Serve Customers. Jossey-Bass, 1999. 256 p.
331. Hofmeyr J., Rice B. Commitment-Led Marketing. Chichester: John Wiley and Sons, 2000. 162 p.

332. Hollander S. C. Notes on the retail accordion. *Journal of Retailing*. 1966. No. 42. P. 54.
333. Hollander S. C. The wheel of retailing. *Journal of Marketing*. 1960. Vol. 25. Iss. 1. P. 37–42.
334. Honeywell research indicates artificial intelligence will shape global retail over the next 12 months. URL: <http://surl.li/syvej>
335. Hover R. History of Macy's of New York, 1853–1919: Chapters in the Evolution of the Department Store. Harvard University Press, 1943. 523 p.
336. How "big data " can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study / Wamba S. F., Akter S., Edwards A. et al. *International Journal of Production Economics*. 2015. Vol. 165. P. 234–246. URL: <http://surl.li/syxvk>
337. How Big Data can contribute to your digital marketing strategy. URL: <http://surl.li/syven>
338. How Gen Z shopping behaviors can influence retail media. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/how-gen-z-shopping-behaviors-influence-retail-media>
339. How high-tech, dazzling retail displays are engaging today's consumers. URL: <http://surl.li/syves>
340. How US consumers are feeling, shopping, and spending – and what it means for companies. URL: <http://surl.li/syvev>
341. How we plan to report on generations moving forward. URL: <https://www.pewresearch.org/short-read/2023/05/22/how-pew-research-center-will-report-on-generations-moving-forward/>
342. How we relate to brands: Psychological and neurophysiological insights into consumer–brand relationships / Reimann M., Castaño R., Zaichkowsky J., Bechara A. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 22 (1). P. 128–142.
343. Harvat O., Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 115-121, February 2023.

344. Incandela D. Walmart levels up virtual try-on for apparel with be your own model experience. Sept. 15, 2022. URL: <http://surl.li/syugl>
345. Instacart. URL: <https://www.instacart.com/>
346. It's Lit: A guide to what teens think is cool. *Google*. URL: <https://storage.googleapis.com/think/docs/its-lit.pdf>
347. Jacobs K., Suess J. Effects of 4 psychological primary colors on anxiety state. *Perceptual and Motor Skills*. 1975. Vol. 41 (1). P. 207–210.
348. Jayaram A. Smart Retail 4.0 IoT consumer retailer model for retail intelligence and strategic marketing of in-store products. *Proceedings of the 17th International Conference "Business Horizon-INBUSH ERA-2017"*. Noida, 2017. URL: <http://surl.li/syvgt>
349. Jungle Scout's Consumer Trends Report: Q1 2023. Mar. 21, 2023. URL: <https://www.junglescout.com/consumer-trends/2023-q1/>
350. Kaplan A. M., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. 2019. Vol. 62/1 (Jan./Feb.). P. 15–25.
351. Kaynak E. A refined approach to the wheel of retailing. *European Journal of Marketing*. 1979. No. 13 (7). P. 237–345.
352. Keiningham T. L., Vavra T. G., Wallard H. Loyalty Myths. New Jersey: John Wiley&Sons, 2005. 254 p.
353. Kent T., Omar O. Retailing. Palgrave Macmillan, 2002. 544 p.
354. Kircova I. Marketing perspective of visual merchandising: Implications for global retailers. URL: [https://www.academia.edu/8895987/marketing\\_perspective\\_of\\_visual\\_merchandising\\_implications\\_for\\_global\\_retailers](https://www.academia.edu/8895987/marketing_perspective_of_visual_merchandising_implications_for_global_retailers)
355. Kircova I., Saglam M. H., Kose S. G. Artificial intelligence in retailing. *Advances in Global Services and Retail Management*. C. Cobanoglu, & V. Della Corte (Eds.). P. 1–14. USF M3 Publishing. URL: <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1155&context=m3publishing>

356. Korn Ferry Emotional and Social Competency Inventory. Research Guide and Technical Manual. 2017. URL: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/articlemigration/ESCI\\_Technical\\_Manual\\_nav\\_04052017.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/articlemigration/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf)
357. Kotler P. Le trade marketing est un changement radical, presque une révolution. *Marketing Mix*. 1993. No. 75. 16 p.
358. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2014. 832 p.
359. Krapfel R. E., Salmond D., Spekman R. A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*. 1991. Vol. 25. No. 9. P. 72–82.
360. Krishna A. An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. No. 22. P. 351.
361. Kumar D. The next evolution of the Dash Cart: New features and expansion to first Whole Foods Market Store. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-dash-cart-new-features-whole-foods>
362. Kuusik A. Affecting customer loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels? Tartu University Press. URL: [mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febawb58.pdf](http://mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febawb58.pdf)
363. Lindström M. Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. Doubleday, 2008. 240 p.
364. Lusch R. F., Dunne P. M., Carver J. R. Introduction to Retailing. 7th ed, South-Western Cengage Learning, 2011. 628 p.
365. Machine learning for retail management. Creating a data driven business. URL: <https://www.cloudera.com/content/dam/www/marketing/resources/solution-briefs/machine-learning-for-retail-management.pdf?daqp=true>
366. Machine learning in Retail/E-commerce. *Exchange Solutions*. URL: <https://www.exchangesolutions.com/wp-content/uploads/2018/07/Whitepaper-Machine-Learning-in-Retail-Ecommerce.pdf>
367. Malik R., Trivedi S. Big data analytics in predicting consumer behaviour. *Big Data: A Road Map for Successful Digital Marketing*. 2022. No. 9.

368. Marcotte D. A look at the 2022 top 50 global retailers. URL: <https://nrf.com/blog/look-2022-top-50-global-retailers>
369. Marketing Theory: A Student Text. M. J. Baker & M. Saren (Eds.). 2nd ed. SAGE Publications Ltd, 2010. URL: <https://sk.sagepub.com/books/marketing-theory/n16.xml>
370. Markin R. J., Charles M. L., Chem L. N. Social psychological significance of store space. *Journal of Retailing*. 1976. Vol. 52 (1). P. 43–54.
371. Marr B. Big Data at Tesco: Real time analytics at the UK grocery retail giant. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/11/17/big-data-at-tesco-real-time-analytics-at-the-uk-grocery-retail-giant/?sh=c45bf5b61cf3>
372. Marr B. The amazing ways Ocado uses artificial intelligence and tech to transform the grocery industry. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/10/30/the-amazing-ways-ocado-uses-artificial-intelligence-and-tech-to-transform-the-grocery-industry/?sh=446453364797>
373. Martin C. Forecast: AI-created ads will be more accepted by 2023. *MediaPost Communications*. URL: <https://www.mediapost.com/publications/article/336160/forecast-ai-created-ads-will-be-more-accepted-by.html>
374. McAfee A., Brynjolfsson E. Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90 (10). P. 60–68.
375. McGoldrick P. J. Retail Marketing. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2002. 672 p.
376. McKeel B. New features put AR shopping experiences right in customers' pockets at home and in stores. June 23, 2022. URL: <http://surl.li/syuda>
377. McKinsey Next in Personalization 2021 Report. URL: <http://surl.li/syvyb>
378. McNair M. P. Progress in distribution: An appraisal after 30. *Boston Conference on Distribution*. 1958. P. 22–27.
379. McNair M. P. Significant Trends and Developments in the Post-War Period. A. B. Smith (Ed.). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958. P. 1–25.
380. Meest в мережі маркетів ДЕЛІВІ. URL: <https://ua.meest.com/news/novini-kompanii/meest-v-merezi-marketiv-delvi>

381. Mesa E. Trade Marketing. Colombia, Bogotá D. C.: Universidad De San Buenaventura, 2014. 28 p
382. Miotto A. P., Parente J. G. Retail evolution model in emerging markets: Apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2015. No. 3. P. 242–260.
383. Möller K., Rajala A. Rise of strategic net – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 7. P. 895–908.
384. Morgan R., Hunt S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. No. 3. P. 21.
385. Morrison A. Hospitality and Travel Marketing. Delmar Publishers, 1989.
386. Morris R. Marketing: Situations and Examples. 1996. 341 p.
387. Morris R. The Marketing Principle. Butterworths, 1989.
388. Neuro Knowledge. URL: <https://neuro-knowledge.com>
389. Newman A. J., Cullen P. Retailing Environment & Operations. 2nd ed. New Delhi: Cengage Learning India Private Limited, 2002. 496 p.
390. NIQ/Coresight Research. URL: <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2023/11/US-Retail-Media-Market-NIQ-Coresight-Research-Report.pdf>
391. Ocado Group. URL: <https://www.ocadogroup.com>
392. Oliver R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63. P. 33–44.
393. Olsen R. F., Ellram L. M. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. 1997. Vol. 26. No. 2. P. 101–113.
394. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/36003603>
395. Pacific Coast Food Waste Commitment (PCFWC). URL: <https://pacificcoastcollaborative.org>
396. Pajkovic N. Amazon expands palm-reading payment solution 'Amazon One'. URL: <https://www.trendhunter.com/trends/amazon-one-1>
397. Pajkovic N. Amazon uses prime member's data to offer bespoke whole foods deals. URL: <https://www.trendhunter.com/trends/whole-foods-1>



398. Pangriya R., Chandra J. Amazon GO!!!! Just Walkout. *IJCRT*. 2023. Vol. 11. Iss. 9. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373976515\\_AMAZON\\_GO\\_JUST\\_WALKOUT](https://www.researchgate.net/publication/373976515_AMAZON_GO_JUST_WALKOUT)
399. Path to purchase 2023. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/path-purchase-2023>
400. Pawar A. Predicting the real-time availability of 200 million grocery items. URL: <https://tech.instacart.com/predicting-real-time-availability-of-200-million-grocery-items-in-us-canada-stores-61f43a16eafe>
401. Pena N. A., Fernandez de Arroyabe J. C. Business Cooperation: From Theory to Practice. New York: Palgrave Macmillan, 2002. 193 c.
402. Phygital: How digital commerce is blending with physical retail. URL: <https://commerceiq.ai/phygital-how-digital-commerce-is-blending-with-physical-retail/>
403. Pichler E., Hemetsberger A. Hopelessly devoted to you: Towards an extended conceptualization of consumer devotion. *Advances in Consumer Research*. 2007. Vol. 34. URL: <https://www.hemetsberger.cc/publications/pdf/devotion.pdf>
404. Plutchik R. Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology and Evolution. 1st ed. Amer Psychological Assn, 2003. 592 p.
405. Project Rosalind Building API prototypes for retail CBDC ecosystem innovation. URL: <https://www.bis.org/publ/othp69.pdf>
406. Promoting strategic planning and financing for sustainable development on national and regional level in Ukraine. URL: <https://jointsdgfund.org/programme/promoting-strategic-planning-and-financing-sustainable-development-national-and-regional>
407. Raffaelli E. Antitrust issues in the large-scale food distribution sector. *Italian Antitrust Review*. 2014. No. 3. URL: [https://web.archive.org/web/20180410010927id\\_/http://iar.agcm.it/article/viewFile/11055/10249](https://web.archive.org/web/20180410010927id_/http://iar.agcm.it/article/viewFile/11055/10249)
408. RAU Summit 2021: про що будуть говорити на сесії «Емоції в ритейлі. Як завоювати серце клієнта». URL: <https://rau.ua/novyni/rau-summit-2021-emocii-v-ritejli/>

409. Reagan J. R., Singh M. Management 4.0: Cases and Methods for the 4th Industrial Revolution. Singapore: Springer, 2020. 175 p.
410. Reeve J. Discover the top three game-changing opportunities for grocery loyalty programs! URL: [https://www.linkedin.com/posts/reevejonathan\\_loyalty-gamification-activity-7059322067313201152-Ldfv?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/reevejonathan_loyalty-gamification-activity-7059322067313201152-Ldfv?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)
411. Reinventing retail: The impact of Tokinomo in the retail display industry. URL: <https://www.avantepopdisplays.com/reinventing-retail-the-impact-of-tokinomo-in-the-retail-display-industry/>
412. Reinventing the supply chain: The future of fulfillment vision study. Confronting logistics challenges in an omnichannel shopping landscape. URL: [https://www.zebra.com/content/dam/zebra\\_dam/en/reports/vision-study/fulfillment-vision-study-report-en-us.pdf](https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/en/reports/vision-study/fulfillment-vision-study-report-en-us.pdf)
413. Retail 2.0. The future of shopping. URL: [https://omnicommediagroup.com/wp-content/uploads/2020/12/OMG-Futures\\_The-Future-Of-Shopping.pdf](https://omnicommediagroup.com/wp-content/uploads/2020/12/OMG-Futures_The-Future-Of-Shopping.pdf)
414. Retail 3.0 Annual\_Report\_2017-18. URL: [https://futuresretail.in/pdf/Annual\\_Report\\_2017\\_18.pdf](https://futuresretail.in/pdf/Annual_Report_2017_18.pdf)
415. Retail 5.0: Check-out the future. URL: <https://chairdigitaleconomy.com.au/wp-content/uploads/2018/04/Retail-5.0-Check-out-the-Future.pdf>
416. Retail and Wholesale Global Market Report 2024. URL: <http://surl.li/rhhkx>
417. Retail Global Market Report 2023. URL: <https://www.reportlinker.com/p06282495/Retail-Global-Market-Report.html#backAction>
418. Retail Global Market Report 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/retail#src-pos-136>
419. Retail media: як збільшити свій e-commerce прибуток за допомогою реклами. URL: <http://surl.li/shxbo>
420. Retail reset: A new playbook for retail leaders. URL: <http://surl.li/shmpy>
421. Retail Trends 2024. Creating opportunity in a year of uncertainty. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>

422. Retail trends to watch in 2024. URL: <https://go.mastercardservices.com/mastercard-data-and-services-2024-retail-trends-report>
423. Retailers shop for real-time inventory solutions. URL: <https://redis.io/blog/ai-impact-on-inventory-optimization-and-demand-forecasting/>
424. Revealed: The world's most valuable brands of 2023. URL: <https://www.kantar.com/inspiration/brands/revealed-the-worlds-most-valuable-brands-of-2023>
425. Revolution of retail industry: From perspective of retail 1.0 to 4.0 / Loh L. H., Umi Kartini R., Lee T. Chuan et al. *Procedia Computer Science*. 2022. P. 1615–1625. URL: <http://surl.li/syvcz>
426. Revolutionizing retail: How smart retail displays are reshaping the shopping experience. URL: <https://www.tokenomo.com/blog/smart-retail-displays-shopping-experience>
427. Rock T. How to effectively use a touch screen in retail. URL: <https://www.allsee-tech.com/digital-signage-blog/how-to-effectively-use-a-touch-screen-in-retail/>
428. Samuely A. 99 Ranch Market uncarts beacon-powered WeChat game for shoppers. URL: <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/99-ranch-market-uncarts-beacon-powered-wechat-game-for-shoppers>
429. Samuely A. Coca-Cola, Nescafé tap gamification at point-of-purchase for supermarket shoppers. URL: <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/coca-cola-nescafe-tap-gamification-at-point-of-purchase-for-supermarket-shoppers>
430. Santesmases M. M. Marketing: Conceptos y Estrategias. 4 ed. Madrid: Piramide, 2008. 1117 p.
431. Sarioğlu C. İ. Industry 5.0, Digital Society, and Consumer 5.0. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371963322\\_Industry\\_50\\_Digital\\_Society\\_and\\_Consumer\\_50](https://www.researchgate.net/publication/371963322_Industry_50_Digital_Society_and_Consumer_50)
432. Schneider L., McMillin A. It's a phygital world. How convenience stores can leverage the trend. URL: <https://csnews.com/its-phygital-world>
433. Schnitzler L. Kunde als König. *Wirtschaftswoche*. 1996. No. 43.

434. Schwarz Group: Presse Für mehr klimafreundliche Mobilität: Schwarz Gruppe baut ihr E-Ladesäulennetz europaweit aus. May 5, 2022. URL: <https://gruppe.schwarz/presse/archiv/2022/schwarz-gruppe-baut-ihr-e-ladesaeulennetz-europaweit-aus>
435. Schwarz Group; Schwarz Gruppe verzeichnet große Fortschritte bei ihren REset-Plastic-Zielen. Aug. 2022. URL: <http://surl.li/szuza>
436. Self-service in retail: The rise of customer empowerment. URL: <https://www.connectpos.com/self-service-in-retail-the-rise-of-customer-empowerment/>
437. Self-service kiosks. QSS - the future of self-service kiosks. URL: <https://oemkiosks.com/papers/Self%20Service%20Kiosks.pdf>
438. SendPulse Academy. Retail marketing. URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/retail-marketing>
439. Sensoro-powered iBeacon Service applied in 99 Ranch Market Strategy. URL [https://en.prnasia.com/releases/global/Sensoro\\_powered\\_iBeacon\\_Service\\_Applied\\_in\\_99\\_Ranch\\_Market\\_Strategy-129180.shtml](https://en.prnasia.com/releases/global/Sensoro_powered_iBeacon_Service_Applied_in_99_Ranch_Market_Strategy-129180.shtml)
440. Sessions N., Jodloman C. Localising food supply chains during the COVID-19 pandemic: An example from the Philippines, Move Food Initiative. URL: <https://www.enonline.net/fex/65/movefoodinitiativephilippines>
441. 7 Top retail trends for 2023. Customer & employee. URL: <https://www.cegid.com/global/wp-content/uploads/sites/9/2023/01/Retail-Trends-2023-EN-VF.pdf>
442. Shankar V. Big data and analytics in retailing. *NIM Marketing Intelligence Review*. 2019. Vol. 11. P. 37–40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/332795401\\_Big\\_Data\\_and\\_Analytics\\_in\\_Retailing](https://www.researchgate.net/publication/332795401_Big_Data_and_Analytics_in_Retailing)
443. ShareUAPotential. URL: [http://shareuapotential.com/ru/index\\_ru.html](http://shareuapotential.com/ru/index_ru.html)
444. Shaw J. Why Gen Z values sustainability: Tips for marketing to the eco-conscious generation. URL: <http://surl.li/shpei>
445. Sheth J., Sisodia R. The Global Rule of Three: Competing with Conscious Strategy. 1st ed. 2020. 312 p.

446. Sheth J., Sisodia R. The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets. Free Press, 2002. 244 p.
447. Sheth J., Usley C., Sisodia R. The global rule of three: Competing with conscious strategy. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/the-global-rule-of-three-with-jagdish-sheth-can-usley-and-raj-sisodia/>
448. Shoptalk Europe: Meet tech buyers from Europe's biggest retailers and brands. URL: <http://surl.li/tkswh>
449. Shopify/Ipsos Commerce Trends Study. URL: [https://mpost.io/wp-content/uploads/SHOPIFY-Commerce\\_Trends\\_Report\\_2023.pdf](https://mpost.io/wp-content/uploads/SHOPIFY-Commerce_Trends_Report_2023.pdf)
450. Smith C. High-touch marketing creates relationships. URL: <https://avitusgroup.com/branding-marketing-agency/biz/high-touch-marketing-creates-relationships/>
451. Social commerce - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/8757/social-commerce/#topicOverview>
452. Srivastava T. Asda rolls out gamified campaign to promote its Rewards program. URL: <https://www.thedrum.com/news/2022/09/27/asda-rolls-out-gamified-campaign-promote-its-rewards-program>
453. State of Grocery in Central Europe 2023. McKinsey & Company. URL: <http://surl.li/rgxbr>
454. State of the in-store experience. 2021. URL: <https://www.raydiant.com/blog/state-of-the-in-store-experience-2021>
455. Status report on European telework. URL: <http://www.fim.uni-linz.ac.at/research/telework/tw99.pdf>
456. Strategies for optimizing self-serve kiosk performance and revenues. URL: <https://imaging.kodakalaris.com/sites/default/files/wysiwyg/retailers/Kiosk%20ofleet%20management/KM-Kiosk-White-Paper-072823.pdf>
457. Study finds physical stores drive increase in online traffic and brand awareness. URL: <https://retail-insider.com/retail-insider/2019/01/icsc-bricks-and-mortar-omnichannel-halo-effect/>
458. Sularia S. Retail evolution through the digital decade: Three factors impacting retail today. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/>

02/02/retail-evolution-through-the-digital-decade-three-factors-impacting-retail-today/?sh=348f8e1972411

459. Sullivan M., Adcock D. Retail Marketing. Cengage Learning, 2002. 368 p.
460. Survey says: Many Gen Zers and Millennials seeking financial independence. URL: <https://www.experian.com/blogs/news/2023/06/26/gen-z-millennials-seeking-financial-independence/>
461. The Global Rule of Three with Jagdish Sheth, Can Uslay, and Raj Sisodia. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/the-global-rule-of-three-with-jagdish-sheth-can-uslay-and-raj-sisodia/>
462. The CEO Imperative: How future generations can influence companies to focus on sustainability. URL: [https://www.ey.com/en\\_iq/future-consumer-index/the-ceo-imperative-how-future-generations-can-influence-companies-to-focus-on-sustainability](https://www.ey.com/en_iq/future-consumer-index/the-ceo-imperative-how-future-generations-can-influence-companies-to-focus-on-sustainability)
463. The concept of the "Big Middle" / Levy M., Grewal D., Peterson R. A., Connolly B. *Journal of Retailing*. 2005. No. 2. P. 83–88.
464. The implications of Amazon Go for businesses: The future of physical retail. URL: <https://medium.com/@Signalytics/the-implications-of-amazon-go-for-businesses-the-future-of-physical-retail-ae7d6d391453>
465. The Internet of things in retail. URL: <https://assets.teradata.com/resourceCenter/downloads/WhitePapers/EB9645.pdf>
466. The Next Normal. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-next-normal>
467. The rise of retail 4.0: How to multiply ROI through integrated omnichannel. URL: [https://skyrocketgroup.com/wp-content/uploads/2019/11/iVend\\_Rise-of-Retail\\_ebook.pdf](https://skyrocketgroup.com/wp-content/uploads/2019/11/iVend_Rise-of-Retail_ebook.pdf)
468. The six challenges retailers need to master in 2024. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/the-six-challenges-retailers-need-to-master-in-2024/>
469. The state of consumer trends [Data from 1000+ Consumers]. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-consumer-trends->

report?utm\_campaign=Newsletter%202022&utm\_medium=email&utm\_content=220852478&utm\_source=hs\_automation

470. The state of grocery retail 2023. Europe. URL: <http://surl.li/rhcrk>
471. The state of grocery retail around the world. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-grocery-retail-around-the-world>
472. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
473. Thomson M., Macinnis D., Park C. W. The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*. 2005. Vol. 15 (1). P. 77–91. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237341737\\_The\\_Ties\\_That\\_Bind\\_Measuring\\_the\\_Strength\\_of\\_Consumers'\\_Emotional\\_Attachments\\_to\\_Brands](https://www.researchgate.net/publication/237341737_The_Ties_That_Bind_Measuring_the_Strength_of_Consumers'_Emotional_Attachments_to_Brands)
474. Tiutiu M., Dabija D.-C. Improving customer experience using artificial intelligence in online retail. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17. P. 1139–1147. URL: <http://surl.li/syxvc>
475. Toffler B., Imber J. Dictionary of Marketing Terms (Barron's Business Guides). Third ed. Barron's Educational Series, Inc., 2000. 640 p.
476. Top 50 global retailers. 2023. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>
477. Top retail trends in 2023. URL: <https://go.mastercardservices.com/retail-trends-2023>
478. Trade marketing strategies for business growth. URL: <https://www.tarkie.com/trade-marketing-strategies-for-business-growth/>
479. US offline retail sales will reach \$4.2 trillion by 2028. URL: <https://www.forrester.com/blogs/us-offline-retail-sales-will-reach-4-2-trillion-by-2028/>
480. Using artificial intelligence to reduce food waste in grocery retail. Progress on the path to cut food waste in half by 2030. URL:

[https://pacificcoastcollaborative.org/wp-content/uploads/2022/12/PCFWC-Case-Study\\_AI\\_Final.pdf](https://pacificcoastcollaborative.org/wp-content/uploads/2022/12/PCFWC-Case-Study_AI_Final.pdf)

481. Using machine learning to smartly stock grocery stores. URL: <https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/using-machine-learning-smartly-stock-grocery-stores>
482. Varley R., Rafiq M. Principles of Retail Management. Palgrave Macmillan, 2003. 352 p.
483. Vasen S. Amazon reimagines in-store shopping with Amazon Style. Jan. 20, 2022.
484. Vasquez D. C. This phygital store combines best of online, offline shopping. URL: <https://businessmirror.com.ph/2023/04/22/this-phygital-store-combines-best-of-online-offline-shopping/>
485. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. No. 2. P. 174–181.
486. Virtual reality in retail market size. URL: <https://www.marketresearch.com/Grand-View-Research-v4060/Virtual-Reality-Retail-Size-Share-34469328/>
487. Vučenović S. Internet of things as innovative technology in retailing. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*. 2018. P. 249–256. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328110688\\_Internet\\_of\\_things\\_as\\_innovative\\_technology\\_in\\_retailing](https://www.researchgate.net/publication/328110688_Internet_of_things_as_innovative_technology_in_retailing)
488. What is retail marketing: Types & best retail strategies. URL: <https://arirms.com/what-is-retail-marketing-types-best-retail-strategies>
489. Walker B. J. The dialectic evolution of retailing. *Proceedings: Southern Marketing Association*. B. Greenberg (Ed.). Georgia State University, 1974. P. 147–151.
490. Walmart to acquire AR optical tech company Memomi. June 29, 2022.
491. Walter A., Ritter T., Gemuenden H. Value creation in buyer-seller relations. *Industrial Marketing Management*. 2001. Vol. 30. No. 4. P. 365–367.
492. Wang L., Lu Y. CHINA: Big data analysis practice in retail and consumer goods industry. URL: <https://pages.awscloud.com/rs/112-TZM-766/images/>



22-CHINA-zh-CN-idc-other-ardm-

big\_data\_analysis\_practice\_in\_retail\_and\_consumer\_goods-reprint.pdf

493. Website of the international research company Euromonitor International.  
URL: <https://www.euromonitor.com/>
494. Webster Jr., F. E. The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing*. 1992. No. 56 (4). P. 1–17.
495. What is high touch retail? URL: <https://kfpit.com/newsroom/what-is-high-touch-retail/>
496. Why 2 out of 3 digital native brands are opening physical stores. *Pop Up Shops*. URL: [https://www.popupshops.com/de/magazine/state\\_of\\_retail/why-2-out-of-3-digital-native-brands-are-opening-physical-stores](https://www.popupshops.com/de/magazine/state_of_retail/why-2-out-of-3-digital-native-brands-are-opening-physical-stores)
497. Woodside A. G., Ferris-Costa K. R. Business-to-Business Marketing, Organizational Buying Behaviour, Interfirm Relationships and Network Behaviour. *Baker M. J., Hart S. The Marketing Book*. Business & Economics, 2005. 644 p.
498. Ymdie N. Improving shopping experience through a self-checkout mobile application. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/797123/Ymdie\\_Nebi.pdf;jsessionid=E501B1A19B7A34BE5B11E1262BF33879?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/797123/Ymdie_Nebi.pdf;jsessionid=E501B1A19B7A34BE5B11E1262BF33879?sequence=2)
499. Your artificial intelligence and machine learning loyalty use case toolkit. URL: <https://loyaltyrewardco.com/your-artificial-intelligence-and-machine-learning-loyalty-use-case-toolkit/>
500. Your guide to micro markets (Cantaloupe). URL: <https://www.cantaloupe.com/wp-content/uploads/2023/03/Your-Guide-to-Micro-Markets-eBook.pdf>
501. Zero consumers: What they want and why it matters. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/zero-consumers-what-they-want-and-why-it-matters>

## ДОДАТКИ

**Список опублікованих праць за темою дисертації*****Статті у наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus***

1. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 115-121, February 2023 (*Scopus*) DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.14

*Особистий внесок: оцінка ефективності різних видів і форм електронної взаємодії суб'єктів господарювання при реалізації бізнес-процесів, проведення анкетного опитування щодо комунікативних відносин в умовах цифровізації бізнес-середовища.*

***Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України***

2. Ахтоян А., Венгер Є. Роль Big Data у реалізації стратегій digital-маркетингу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. Вип. 63. С. 61–68.

*Особистий внесок: проаналізовано сучасний стан та особливості розвитку технології Big Data, виокремлені маркетингові завдання та обґрунтована необхідність використання «великих даних» під час реалізації стратегій digital-маркетингу.*

3. Ахтоян А., Гавриш І. Маркетинговий підхід до оцінки та управління бізнесовою привабливістю територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 66. С. 88 - 97.

*Особистий внесок: уточнені критерії, що характеризують бізнес-привабливість регіону, визначені стратегії, які дозволять ритейлерам*

налагодити довгострокову взаємовигідну взаємодію з регіональними цільовими аудиторіями.

4. Ахтоян А., Погинайко В. Ритейл-маркетинг малого формату торговельних закладів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. Вип. 65. С. 70–77.*

*Особистий внесок: визначені особливості ритейл-маркетингу, обґрунтовані напрями використання маркетингових технологій та інструментів для стабільного функціонувати та розвитку малого формату торговельних закладів.*

5. Ахтоян А.Н. Особливості розвитку ритейлу в контексті нової парадигми розвитку економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2023. Вип. 71. С. 56-68.*

6. Ахтоян А.Н., Коломицева О.В. Оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки. *Академічні візії. 2024. Вип. 29. С.17-31.*

*Особистий внесок: проведена оцінки готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки.*

#### ***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Ахтоян А., Семеняк Ю. Digital активність ритейлу в боротьбі за покупця. *Digital business transformation challenges and opportunities for partnership: Materials of International scientific-practical conference (Melitopol, September 9-10, 2021) / editorial board D.Legeza, Y. Sokil [et al.] / TSATU. – Melitopol : LLC COLOR PRINT, 2021. С. 18-21.*

*Особистий внесок: визначені основні цифрових технологій та інструментів, які підвищують лояльність покупців, дозволяють ритейлеру*

налагодити та утримувати з ними довгострокові відносини.

8. Ахтоян А.Н., Клічук Б.Р. Напрямки оновлення маркетингових інструментів в ритейлі. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів*, (м. Черкаси, 27 листопада 2021 р.) Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 97-100.

*Особистий внесок: обґрунтовано використання нових маркетингових інструментів для реалізації стратегії довгострокового адаптивного зростання ритейлу.*

9. Ахтоян А.Н. Оновлення інструментів комунікаційної політики в ритейл-маркетингу. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Черкаси, 22 квітня 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 8-13.

10. Ахтоян А.Н., Король І.В., Сергієнко О.А., Суботіна Ю.О., Цибко Н.О. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference* (London, England, april 20 – 23, 2021). С. 231-234.

*Особистий внесок: обґрунтовані переваги та ризики компанії від застосування краудфандінга в маркетингу інновацій.*

11. Ахтоян А.Н. Моделі поведінки сучасного споживача в ритейлі. *Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів. Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 р.)*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С. 6-8.

12. Ахтоян А.Н., Баранюк Д.С., Шевченко В.О. Напрямки застосування маркетингових інструментів в розвитку територій за концепціями «центр торгівлі та шопінгу» та «туристичне місто». *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 27 квітня 2022 р.). Черкаси: ЧДТУ,

2022. С. 5-11.

*Особистий внесок: обґрунтовані напрямки застосування маркетингових інструментів у процесах реалізації концепції розвитку міста на основі активізації торгівлі.*

13. Ахтоян А.Н., Коломицева О.В. Трансформація бізнес-процесів компанії за допомогою нових технологій в маркетингу. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 27–29 квітня 2023 р.).* Хмельницький : Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, 2023. С. 89-92.

*Особистий внесок: обґрунтовані напрями цифрової трансформації бізнесу на основі використання нових технологій у маркетингу.*

14. Ахтоян А.Н. Ритейл – маркетинг у новій парадигмі розвитку. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали II міжнар. наук.-практ. конференції (м. Хмельницький, 28-29 лютого 2024 р.).* Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2024. С. 16-20.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати  
дисертації:**

Додаток Б

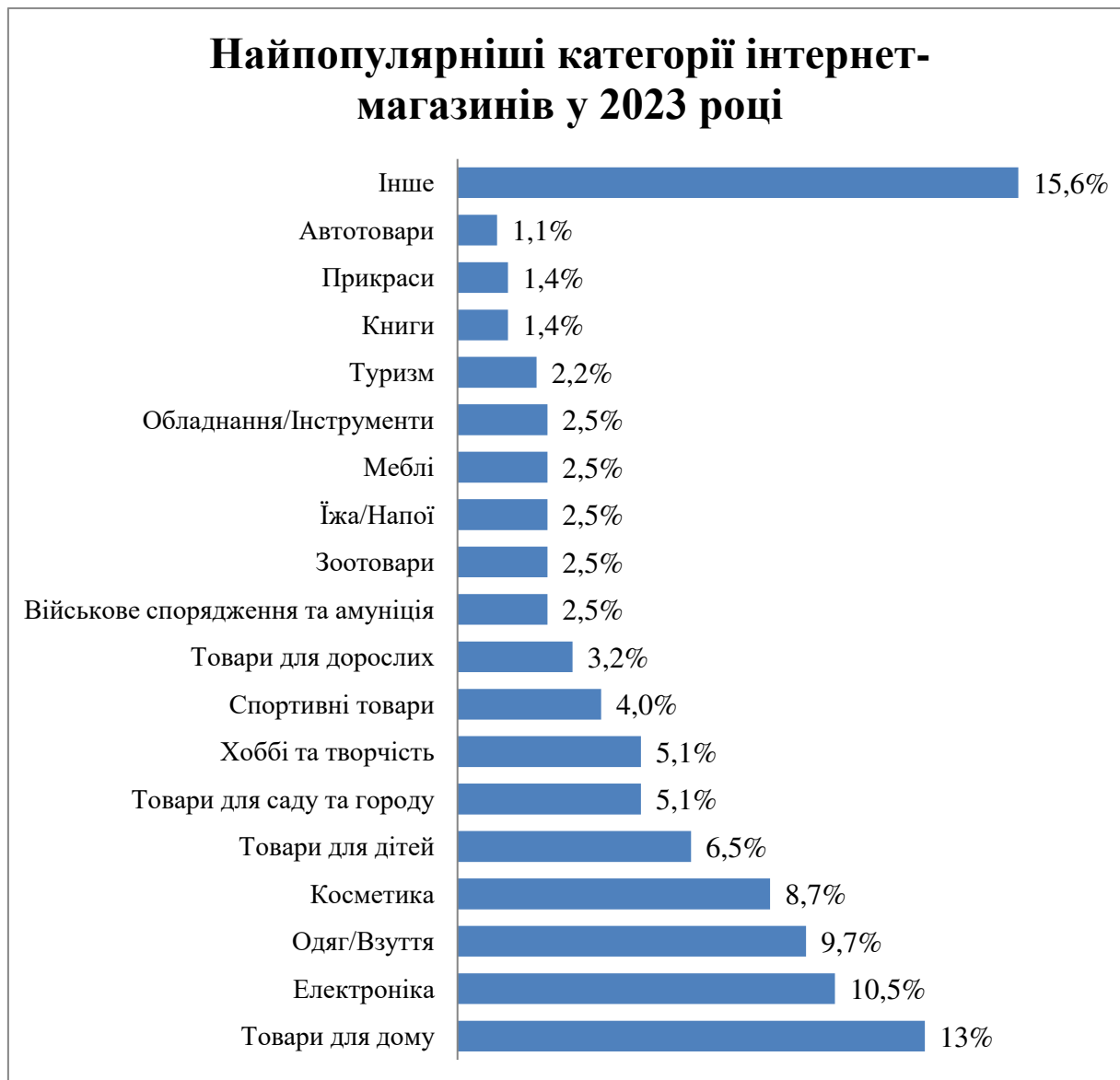


Рис. Б.1. Найпопулярніші категорії інтернет-магазинів у 2023 році

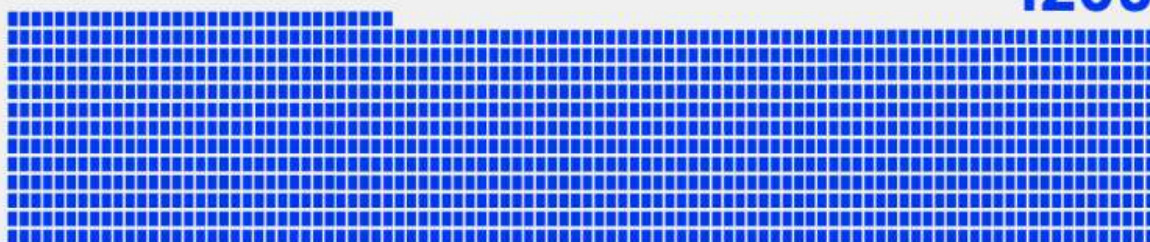
Джерело: [208]

**Forbes** | Найекономніші

## Найбільші українські мережі у форматі дискаунтера

**АТБ**

**1209**



**Thrash!Траш!**



**106**

**«Дивоцін»**



**24**

**«Супер Економ»**



**19**

**«Пан Економ»**



**10**

**«Пюре»**



**9**

**VARTO**



**5**

**«Рулька»**



**4**

 Кількість магазинів

**Джерела:** дані дослідницької компанії GT Partners Ukraine, офіційні сайти торгових мереж

Рис. В.1. Найбільші торговельні мережі у форматі дискаунтера

Джерело: [5]



### Ключові ринкові КРІ визначені дослідженням McKinsey State of Grocery in Central Europe 2023

Food market segment growth		Unit		Poland	Romania	Czechia	Croatia	Ukraine
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Offline grocery retail	Offline grocery retail value (Retail Value RSP excl Sales Tax)	€, million	2022	72,489	21,6	20,684	8,671	15,763
	Offline grocery retail growth, % change	%	vs 2021	12	16	9	13	-26
	Offline grocery retail growth, % change	%	vs 2020	19	29	13	23	-14
	Offline grocery retail growth, % change	%	vs 2019	21	33	18	22	-6
Online grocery retail	Online grocery retail value (Retail Value RSP excl Sales Tax)	€, million	2022	1,202	442	1,116	52	no data
	Online grocery retail growth, % change	%	vs 2021	21	31	19	19	no data
	Online grocery retail growth, % change	%	vs 2020	54	92	53	45	no data
	Online grocery retail growth, % change	%	vs 2019	236	319	129	161	no data
<b>Food market revenue by format</b>								
Hypermarkets	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2021	6	2	7	3	-26
	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2020	4	12	7	5	-18
	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2019	7	16	11	10	-17
Supermarkets	Supermarkets growth, % change	%	vs 2021	11	7	5%	10%	-19
	Supermarkets growth, % change	%	vs 2020	9	14	4	22	2
	Supermarkets growth, % change	%	vs 2019	21	27	15	29	20
Discounter	Discounter growth, % change	%	vs 2021	16	9	11	12	n/a
	Discounter growth, % change	%	vs 2020	30	25	14	23	n/a
	Discounter growth, % change	%	vs 2019	46	61	28	27	n/a
Convenience retailers	Convenience stores growth, % change	%	vs 2021	14	6	9	5	-21
	Convenience stores growth, % change	%	vs 2020	26	25	13	11	-7
	Convenience stores growth, % change	%	vs 2019	34	31	4	11	3
<b>Selling space growth per format</b>								
Office grocery retail	Office grocery retail growth, % change	%	vs 2021	6	1	2	2	-14
	Office grocery retail growth, % change	%	vs 2019	11	6	5	11	-8

## Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hypermarkets-	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2021	1	3	1	-6	-13
	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2019	-12	10	1	-1	-2
Supermarkets	Supermarkets growth, % change	%	vs 2021	5	3	3	-1	-21
	Supermarkets growth, % change	%	vs 2019	2	22	8	16	-13
Discounter	Discounter growth, % change	%	vs 2021	9	8	5	8	n/a
	Discounter growth, % change	%	vs 2019	28	32	14	31	n/a
Convenience retailers	Convenience stores growth, % change	%	vs 2021	7	3	0	-7	-19
	Convenience stores growth, % change	%	vs 2019	24	13	-2	5	-2
<b>Revenue per selling space format</b>								
Offline grocery retail	Offline grocery retail growth, % change	%	vs 2021	14	15	8	11	-14
	Offline grocery retail growth, % change	%	vs 2019	33	25	19	10	3
Hypermarkets	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2021	6	-1	7	9	-15
	Hypermarkets growth, % change	%	vs 2019	7	5	11	11	-15
Supermarkets	Supermarkets growth, % change	%	vs 2021	11	4	5	11	2
	Supermarkets growth, % change	%	vs 2019	21	4	15	12	38
Discounter	Discounter growth, % change	%	vs 2021	16	1	11	4	n/a
	Discounter growth, % change	%	vs 2019	46	22	28	-3	n/a
Convenience retailers	Convenience stores growth, % change	%	vs 2021	6	3	9	13	-3
	Convenience stores growth, % change	%	vs 2019	24	16	16	6	5
<b>Market indicators</b>								
Inflation	Inflation, %	%	2023 July YTD avg	14	11	15	10	n/a
	Inflation, %	%	2022 avg	13	12	15	11	20
	Inflation, %	%	2021 avg	5	4	3	3	9
	Inflation, %	%	2020 avg	54	2	3	0	3
	Inflation, %	%	2019 avg	2	4	3	1	8
Food and beverage Inflation	Food and beverage Inflation, %	%	2023 July YTD avg	21	21	20	16	n/a
	Food and beverage Inflation, %	%	2022 avg	14	16	17	16	20
	Food and beverage Inflation, %	%	2021 avg	3	3	1	2	9
	Food and beverage Inflation, %	%	2020 avg	4	5	5	2	3
	Food and beverage Inflation, %	%	2019 avg	9	6	3	0	8

## Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Other key grocery indicators	Online-channel market share, %	%	2022 avg	1,6	2,0	5,1	0,6	no data
	Online share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2021	0,1	0,2	0,4	0	no data
	Online share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2020	0,4	0,7	1,3	0,1	no data
	Online share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2019	1	1,4	2,4	0,3	no data
Privat label market share	Private label share value, %		2022	21,10	14,70	28,00	13,10	15,1
	Private label share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2021	0,80	-0,1	2,3	0,6	-0,1
	Private label share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2020	1,80	-0,5	3,6	0,7	-0,5
	Private label share change, p.p. change in share from year to year	p.p.	vs 2019	2,70	-0,6	5,3	0,9	-0,7
Consumer indicators	Consumer confidence (Index)		2023 July YTD avg	-11	no data	-19	-19	-27
	Consumer confidence change, p.p. change	p.p.	vs 2022	5	no data	8	5	2
	Consumer confidence change, p.p. change	p.p.	vs 2021	-3	no data	-17	-12	6
	Consumer confidence change, p.p. change	p.p.	vs 2020	1	no data	-10	-3	7
	Consumer confidence change, p.p. change	p.p.	vs 2019	-15	no data	-21	-14	-21

Джерело: [453]

Оборот роздрібної торгівлі по регіонах 2017-2021 рр. та січень 2022 р.<sup>1)</sup>

Регіони	2017		2018		2019		2020		2021		Січень 2022 р	
	млн.грн.	ІФО <sup>2)</sup>	млн.грн.	ІФО	млн.грн.	ІФО	млн.грн.	ІФО	млн.грн.	ІФО	млн.грн.	ІФО
Україна	816553,5	108,8	930629,2	106,2	1094045,8	110,3	1201624,0	107,6	1443832,9	110,7	127437,0	81,5
Вінницька	21097,3	111,0	25658,4	112,9	32144,2	119,1	33021,3	102,3	41569,6	118,6	3665,8	80,8
Волинська	15336,3	94,2	16334,0	102,5	19619,7	112,4	22497,1	110,8	26598,4	108,2	2424,4	86,7
Дніпропетровська	72401,9	108,3	85302,9	108,0	102461,5	112,7	114221,3	110,3	132227,3	107,6	11478,1	80,7
Донецька	22482,5	102,9	29153,3	115,8	35319,2	110,9	37386,8	103,2	43635,0	106,3	3908,8	84,0
Житомирська	20008,5	105,6	23592,9	110,2	26027,5	104,0	27816,3	106,2	34397,5	114,9	3003,4	82,4
Закарпатська	18316,4	117,2	21897,1	110,9	23519,8	100,9	22828,5	94,7	30118,6	121,4	2756,7	83,3
Запорізька	36293,3	105,9	38638,3	105,0	45223,6	110,2	52262,9	114,6	62151,3	110,3	5591,4	84,8
Івано-Франківська	19347,4	107,3	22299,5	112,6	25805,3	109,4	27374,5	104,5	33013,2	111,4	3328,6	92,7
Київська	55090,4	111,7	64917,4	108,0	83453,1	120,6	99186,1	116,3	120866,3	111,6	9809,0	81,3
Кіровоградська	15417,2	103,9	16622,5	99,9	19679,5	111,7	22369,8	111,3	26378,6	109,3	2288,3	82,5
Луганська	5782,8	98,1	8236,8	127,8	10561,9	119,2	11307,3	104,7	13147,1	106,4	1195,3	80,0
Львівська	51898,9	113,5	57825,1	105,3	66601,9	107,8	70602,2	103,3	89383,7	117,2	8147,8	84,2
Миколаївська	19522,7	109,7	22555,1	108,1	25487,9	106,2	26764,3	103,8	32688,6	112,6	2991,6	84,7
Одеська	62961,7	114,1	69196,7	103,4	81447,5	111,0	88061,4	106,2	105796,4	110,2	9136,7	79,1
Полтавська	25784,1	110,5	30928,8	112,3	34301,1	103,6	39098,1	112,2	48945,7	116,1	4219,6	80,8
Рівненська	14933,5	102,7	17360,0	109,3	20642,3	111,3	21794,2	103,2	27370,2	115,5	2733,2	91,8
Сумська	16374,2	108,3	19464,9	108,8	21348,1	102,2	22833,0	105,1	27469,0	109,9	2601,9	86,5
Тернопільська	11679,7	99,5	13082,8	110,6	16145,9	117,1	17790,9	109,7	23258,0	123,9	2209,1	88,9
Харківська	64891,9	106,8	72517,7	101,7	82126,9	105,5	87393,7	103,6	97012,0	101,7	8853,6	81,3
Херсонська	19326,5	110,1	21738,7	104,8	23690,9	102,3	25388,6	105,3	29780,3	108,8	2614,1	84,3
Хмельницька	20369,0	106,0	20565,9	101,3	24234,6	111,5	27809,5	111,7	33622,9	112,1	3199,1	87,4
Черкаська	19630,9	112,3	22495,4	107,3	27126,2	115,0	29387,6	106,0	36836,2	114,7	3295,7	83,6
Чернівецька	13592,7	104,9	15170,4	105,2	15282,8	95,3	16088,6	103,1	22030,8	127,4	2082,1	86,7
Чернігівська	15777,4	104,4	17973,2	103,3	19282,1	101,4	22119,6	112,4	26744,5	111,6	2605,2	87,0
м. Київ	158236,3	108,9	177101,4	103,4	212512,3	114,2	236220,4	108,7	278791,7	108,0	23297,5	75,4

Примітки: <sup>1)</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

<sup>2)</sup> ІФО - Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі до попереднього року, %

Таблиця Д.2

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі по регіонах 2017-2021 рр.<sup>1)</sup>

	2017		2018		2019		2020		2021		2021 р до 2020 р.	
	млн.грн.	ІФОРТ <sup>2)</sup>	млн.грн.	ІФОРТ	млн.грн.	ІФОРТ	млн.грн.	ІФОРТ	млн.грн.	ІФОРТ	млн.грн.	%
Україна	587784,5	108,6	667044,3	105,6	795204,2	111,6	874428,4	107,9	1044516,48	110,9	170088,08	119,45%
Вінницька	12308,8	110,8	14482,1	109,2	18424,0	119,1	19835,7	106,8	24991,35	121,0	5155,65	125,99%
Волинська	9606,1	85,7	10288,3	103,1	12119,0	110,1	14500,1	113,6	16570,12	105,6	2070,02	114,28%
Дніпропетровська	55952,0	107,8	65855,6	108,0	79404,9	113,6	87982,1	110,5	102431,58	108,0	14449,48	116,42%
Донецька	15558,9	103,0	18978,5	109,0	23003,9	109,5	24511,1	103,4	28819,14	107,1	4308,04	117,58%
Житомирська	12178,0	104,5	14333,2	110,0	16551,3	107,8	17954,5	108,4	22162,03	114,6	4207,53	123,43%
Закарпатська	12170,4	118,9	13575,9	105,0	15027,9	104,2	14213,4	92,4	19234,55	126,3	5021,15	135,33%
Запорізька	25630,8	104,2	27669,7	106,5	32944,0	111,7	37670,4	113,3	44126,23	109,9	6455,83	117,14%
Івано-Франківська	11454,9	105,9	13119,2	111,9	15794,2	111,0	17031,8	105,1	20748,10	112,3	3716,30	121,82%
Київська	42053,7	112,3	50396,4	110,4	64238,5	120,8	78394,0	117,9	95103,62	113,4	16709,62	121,31%
Кіровоградська	10452,3	104,3	11626,0	103,1	13611,1	111,9	15495,2	109,3	18615,22	111,7	3120,02	120,14%
Луганська	3183,5	98,5	4361,0	122,9	5123,0	108,4	6119,9	113,6	7302,65	109,0	1182,75	119,33%
Львівська	37386,7	112,8	42741,1	108,1	50104,3	109,2	53341,7	104,2	67023,42	116,8	13681,72	125,65%
Миколаївська	13111,3	109,7	14824,2	105,8	17366,5	109,2	18447,5	104,8	22536,86	112,3	4089,36	122,17%
Одеська	47879,7	112,2	52993,0	103,9	63673,5	112,8	67978,1	106,8	80329,33	110,0	12351,23	118,17%
Полтавська	16742,9	110,1	19587,9	109,5	22269,5	106,3	25569,5	112,7	31166,60	113,1	5597,10	121,89%
Рівненська	9407,0	101,5	10673,1	106,7	12631,6	110,0	13328,0	103,7	16883,08	117,0	3555,08	126,67%
Сумська	9752,3	109,6	11522,3	108,1	13038,2	105,4	14037,6	105,9	16870,41	109,5	2832,81	120,18%
Тернопільська	6544,3	96,8	7136,5	106,4	8848,5	116,0	9673,4	108,3	12975,87	126,5	3302,47	134,14%
Харківська	45990,0	105,2	51650,0	102,1	58729,9	105,2	62692,8	103,6	67946,60	100,6	5253,80	108,38%
Херсонська	12833,0	110,0	14737,8	106,9	16543,3	105,3	17634,0	105,3	20658,09	108,2	3024,09	117,15%
Хмельницька	11398,4	106,0	11596,1	102,1	13870,7	113,1	16146,3	113,4	19481,58	113,5	3335,28	120,66%
Черкаська	11185,7	110,9	12588,1	104,7	15147,9	113,7	16449,4	106,1	21066,04	117,6	4616,64	128,07%
Чернівецька	7214,8	102,9	8031,1	104,7	8376,9	98,5	8455,3	101,9	10908,01	119,8	2452,71	129,01%
Чернігівська	10192,2	103,2	11521,6	102,6	12710,5	104,9	14643,3	112,8	17190,26	109,4	2546,96	117,39%
м. Київ	137596,8	109,7	152755,6	102,7	185651,1	115,5	202323,3	107,4	239375,76	108,8	37052,46	118,31%

Примітки: <sup>1)</sup>- Без урахування роздрібного товарообороту фізичних осіб-підприємців, а також тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>2)</sup>ІФОРТ- Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах), %

Джерело: складено автором на основі [137, 138]

**Структура роздрібного товарообороту підприємств  
по регіонах у 2020 році**

	Роздрібний товарооборот		У тому числі/ <i>Including</i>		
	тис.грн	у % до підсумку	через мережу Інтернет/	за допомогою платіжних карток	за договорами банківського кредиту
<b>Україна</b>	<b>868283314,6</b>	<b>100,0</b>	<b>18277121</b>	<b>314136736,8</b>	<b>16102697,9</b>
Вінницька	19460248,6	2,2	340670,0	5500220,2	302996,4
Волинська	14361240,6	1,7	200368,2	3903725,2	222288,7
Дніпропетровська	87986966,5	10,1	981301,5	33841777,1	2247749,4
Донецька	24513308,3	2,8	335843,5	8265643,6	755436,4
Житомирська	17980423,7	2,1	295408,2	5386299,7	414212,6
Закарпатська	14006107,7	1,6	190661,3	3074730,4	188345,2
Запорізька	37242728,8	4,3	368975,2	13363630,2	1005015,0
Івано- Франківська	17054922,4	2,0	298125,5	4575303,7	352475,8
Київська	76812565,2	8,9	1071696,6	28390100,2	858335,1
Кіровоградська	15443604,0	1,8	168649,3	4968159,4	350626,7
Луганська	6132263,1	0,7	71299,4	2163885,5	196665,6
Львівська	53113843,1	6,1	1035197,1	16551453,3	780756,4
Миколаївська	18489240,6	2,1	341905,6	6311305,8	477826,7
Одеська	66979435,9	7,7	1055465,0	22377080,5	1054940,1
Полтавська	25557114,1	3,0	399256,3	8861371,5	638939,9
Рівненська	13280408,8	1,5	236806,2	3918007,8	247598,7
Сумська	14076147,1	1,6	217427,2	4708485,7	311312,0
Тернопільська	9633553,8	1,1	186789,1	2586281,7	114629,1
Харківська	61838099,3	7,1	744132,9	24364912,3	1286176,9
Херсонська	17703279,4	2,0	200385,1	4979476,7	408582,6
Хмельницька	15908801,2	1,8	244590,1	3761707,9	411955,7
Черкаська	16382902,7	1,9	286068,7	5327756,8	396435,7
Чернівецька	8469731,3	1,0	144311,1	2000258,4	92371,0
Чернігівська	14505462,8	1,7	198804,8	5117079,0	264448,1
м. Київ	201350915,6	23,2	8662983,1	89838084,2	2722578,1

Джерело: [137]

**Географія ритейлу за даними Асоціації ритейлерів України  
станом на кінець жовтня 2023 року**

	<b>Всього працюючих магазинів, од</b>	<b>Продуктових магазинів, од</b>	<b>Частка продуктового ритейлу</b>
<b>Україна</b>	<b>17692</b>	<b>5280</b>	<b>29,84</b>
Вінницька	738	242	32,79
Волинська	615	190	30,89
Дніпропетровська	1715	506	29,50
Донецька	74	10	13,51
Житомирська	409	94	22,98
Закарпатська	568	70	12,32%
Запорізька	428	129	30,14
Івано-Франківська	729	168	23,05
м.Київ та Київська обл	4278	1651	38,59
Кіровоградська	531	268	50,47
Луганська	0	0	
Львівська	1784	558	31,28
Миколаївська	342	91	26,61
Одеська	1107	416	37,58
Полтавська	566	106	18,73
Рівненська	475	122	25,68
Сумська	390	86	22,05
Тернопільська	492	112	22,76
Харківська	700	120	17,14
Херсонська	67	28	41,79
Хмельницька	544	97	17,83
Черкаська	508	125	24,61
Чернівецька	294	23	7,82
Чернігівська	338	68	20,12

*Джерело: складено та розраховано автором на основі [36]*

## ТРАФІК ЗА КАНАЛАМИ SEO, PPC, EMAIL, SMM В КАТЕГОРІЇ ПРОДУКТОВИЙ РИТЕЙЛ

СПІЛЬНИЙ ПРОЕКТ



\*Відсоток трафіку за різними каналами у 2022  
від трафіку за аналогічний період у 2021.

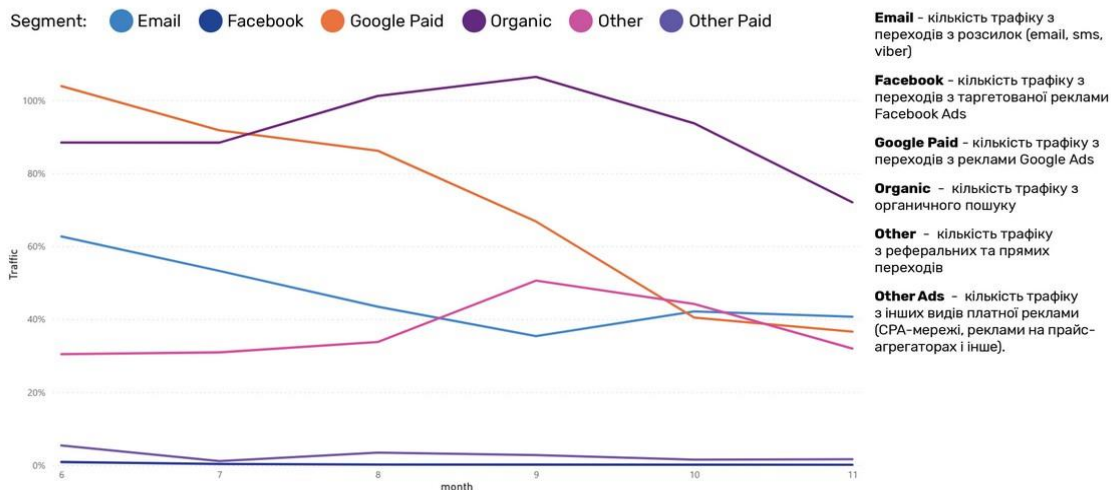


Рис. К.1. Трафік за каналами SEO, PPC, e-mail, SMM в категорії  
«Продуктовий ритейл»

Джерело: [80]

## CR ЗА КАНАЛАМИ SEO, PPC, EMAIL, SMM В КАТЕГОРІЇ ПРОДУКТОВИЙ РИТЕЙЛ

СПІЛЬНИЙ ПРОЕКТ



\*Відсоток конверсії за різними каналами у 2022  
від конверсій за аналогічний період у 2021.

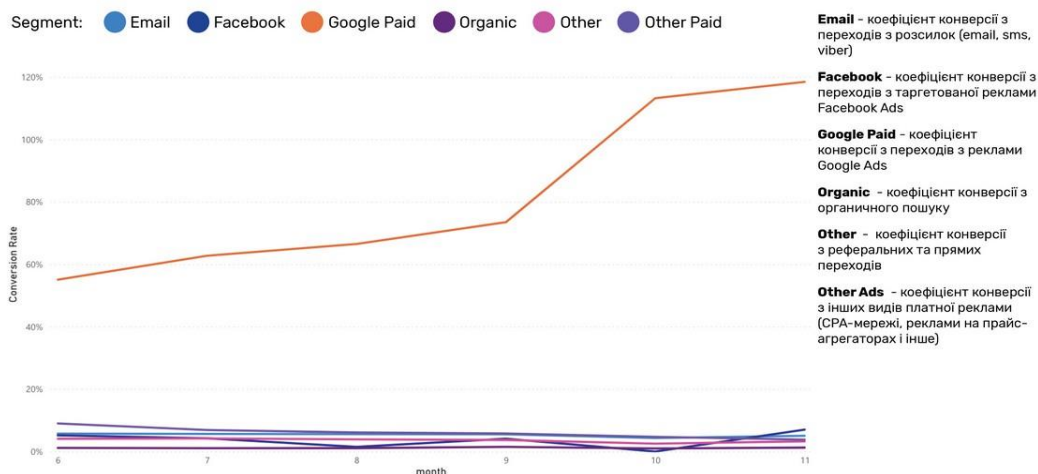


Рис. К.2. CR за каналами SEO, PPC, e-mail, SMM  
в категорії «Продуктовий ритейл»

Джерело: [80]



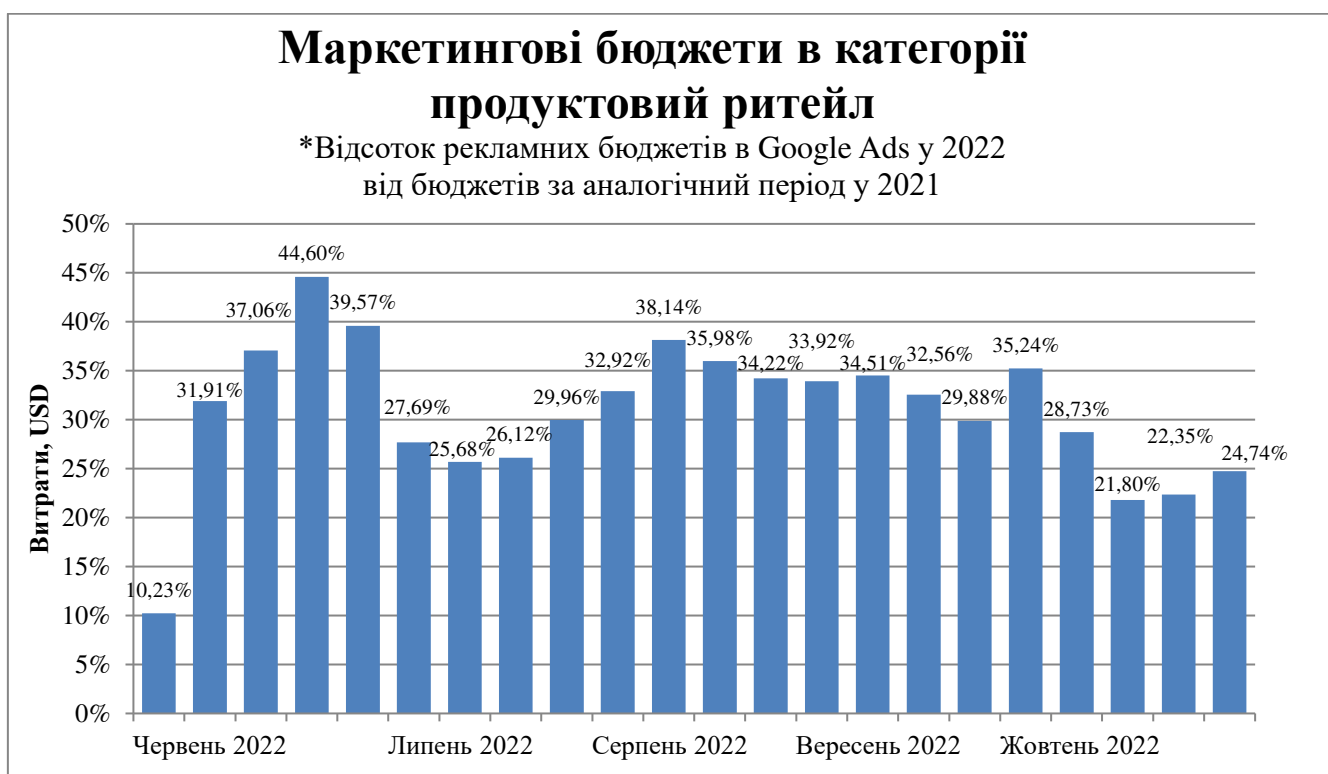


Рис. Л.1. Маркетингові бюджети в категорії «Продуктовий ритейл»

Джерело: [80]

**Рейтинг вітчизняного ритейлу від Forbes**

Місце	Компанія	Власник	СЕО	Виторг 2022	Прибуток 2022	Динаміка виторгу
1	АТБ	Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков, Віктор Карачун	Борис Марков	148,3 млрд грн	2,5 млрд грн	-0,3%
2	Fozzy Group	Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир	Володимир Костельман	93,2 млрд грн	н/д	+3%
3	«Епіцентр» + «Нова Лінія»	Олександр і Галина Гереги, Тетяна Суржик	Петро Михайлишин (Епіцентр)	62,7 млрд грн	3,7 млрд грн	-1%
4	Metro Cash & Carry	Metro Group	Олена Вдовиченко	20,2 млрд грн	-455 млн грн	-22%
5	Rozetka.ua	Владислав та Ірина Чечоткіни, Horizon Capital	Роман Кошель	18,4 млрд грн	119 млн грн	-13%
6	Comfy	Станіслав Роніс	Ігор Хижняк	16,6 млрд грн	2 млн грн	-16%
7	Novus	Раймондс Туменас	Марк Петкевич	16 млрд грн	-2,5 млрд грн	-7%
8	EVA	Руслан Шостак, Валерій Кіптик	Ольга Шевченко	15,7 млрд грн	718 млн грн	-8%
9	Varus	Руслан Шостак, Валерій Кіптик	Наталія Азюковська	14,6 млрд грн	-42 млн грн	+6%
10	«Аврора»	Лев Жиденко, Тарас Панасенко, Horizont Capital	Тарас Панасенко	14 млрд грн	2,3 млрд грн	↑ у 2,4 раза
11	Ритейл Груп	Роман Луїнін	Олег П'явка	13,5 млрд грн	216 млн грн	+7%
12	Auchan	ELO	Марта Труш	10,7 млрд грн	-1,3 млрд грн	-26%
13	Toyota Україна	Toyota Motor Corporation	Шун Ота	10,3 млрд грн	1,5 млрд грн	-39%
14	Таврія Плюс	Михайло і Борис Музальови	Віталій Карандо	9,9 млрд грн	96 млн грн	+9%
15	Фокстрот	Валерій Маковецький, Геннадій Виходцев	Олексій Зозуля	9,8 млрд грн	н/д	-35%
16	Eldorado	Віктор Поліщук	Віра Вітинська	7,3 млрд грн	-384 млн грн	-49%
17	Автокапітал	Таріел Васадзе	Валерій Анохін	7,3 млрд грн	671 млн грн	-18%
18	Омега	Юрій Дудирев, Віта Бисага	Юрій Дудирев	6,4 млрд грн	211 млн грн	-25%
19	«Файно Маркет» («Вересень Плюс»)	Віталій Денисенко	Євген Тертишний	5,7 млрд грн	428 млн грн	+84%
20	ЕСО-Автотехнікс	Віктор Альошин	Костянтин Казиміренко	5,5 млрд грн	910 млн грн	-5%
21	Група компаній VIDІ	Віталій і Олег Джурицькі	Максим Яворський	5,4 млрд грн	310 млн грн	-31%
22	«Рукавичка» (Львівхолод)	Богдан Козак	Роман Козак	5,3 млрд грн	16 млн грн	+20%
23	Група компаній Віннер	Іван Гинянський	Петро Рондяк	5,2 млрд грн	615 млн грн	-47%
24	АВТ Баварія Україна	Клаус Бернінг і Паула Ленардс	Ерік Бернінг	5,1 млрд грн	255 млн грн	-23%
25	JYSK Україна	JYSK Group	Євген Іваниця	4,8 млрд грн	1,1 млрд грн	+37%

Джерело: [181]

Таблиця М.2

## Показники роботи найбільших ритейлерів України за 2019-2023 роки (млн грн)

Ритейл	Кількість працівників	Дохід у 2019 році	Прибуток у 2019 році	Дохід у 2020 році	Прибуток у 2020 році	Дохід у 2021 році	Прибуток у 2021 році	Дохід у 2022 році	Прибуток у 2022 році	Дохід у 2023 році	Прибуток у 2023 році
АТБ	44 094	104500	4405	123800	5768	148700	8320	148300	2500	181900	-434
Fozzy Group	50 000	72300	-17	80200	-178	22500	- 0,143	0, 000116	-0,004559	117000	1120
Сільпо ФУД	29 888	62700	209	64400	-3114	72800	-1846	69 990	-7 631	84730	-1 850
Епіцентр	40 600	45800	3720	50380	3171	93800	6200	62700	3700	н/д	н/д
Metro Cash & Carry	3 400	66500	1134	21464	-1952	25944	1001	20152	-652	25500	- 381
Rozetka.ua	800	12900	38	18020	110	21200	33	18 388	1190	25460	2
Comfy	3200	13400	14	16180	80	19795	23	16600	2	27630	40
Novus	7085	10800	198	13080	198	63200	853	16000	-2500	8200	н/д
EVA	13 500	12700	375	13450	540	17000	672	15700	718	18000	750
Varus	~7000	11300	30	12960	115	13800	н/д	14600	-42	17500	140
Аврора	10 000	12200	345	13400	380	н/д	н/д	14000	230	16000	450
Ритейл Груп	6000	48300	504	54200	580	69000	780	13500	216	85000	950
Auchan	4500	14000	-562	14130	-627	83000	1500	10700	-1300	10900	- 923
Toyota Україна	156	13800	264	10200	170	12400	210	10300	1500	14500	250
Таврія Плюс	4500	7800	64	8300	69	9200	115	9900	96	4200	110
Фокстрот	2818	13700	273	14400	70	28000	630	9800	н/д	27000	540
Eldorado	~2000	9200	30	11400	-343	14000	280	7300	-384	8000	100
Фора	8 872	14800	38	16380	-39	18900	20	19600	9	29490	55
ВЕСТ ПЕТРОЛ МАРКЕТ	5 614	20000	50	21544	65	28999	3	33695	560	27690	265
Автокапітал	77	12700	320	10500	240	13500	300	7300	67	14000	330
Омега	6302	13200	100	12 964	115	13 776	219	14 578	118	17 514	199
Файно Маркет	2650	4800	150	5300	160	6000	180	5700	42	5500	170
ЕСО-Автотехнікс	1334	3800	120	3400	100	3900	125	5500	91	3500	110
Група компаній VIDI	н/д	3500	100	3100	80	3700	110	5400	31	3300	90
«Рукавичка» (Львівхолод)	3441	2500	80	2200	60	2600	85	5300	16	2300	70
Група компаній Віннер	636	15300	450	12700	300	14000	400	5200	61	13500	250
АВТ Баварія Україна	350	7800	220	5600	150	8200	200	5100	25	7000	170
YUSK Україна	830	4200	130	4800	150	6000	180	4800	110	5000	160
ТОВ Фудком	4 868	11500	280	12 169	63	12 679	88	13 526	220	17 156	310
Делві	н/д	5800	140	6300	160	7200	190	7000	170	6500	150

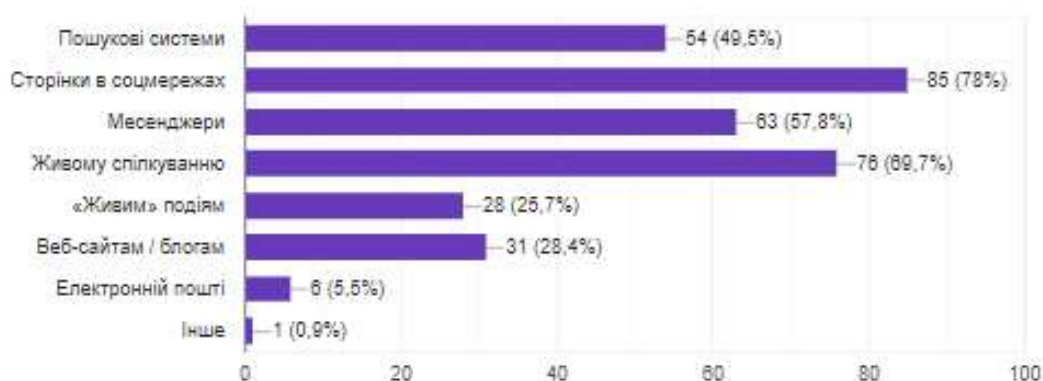
Джерело: складено автором на основі [55, 182, 185, 206]

## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

 Копіювати

### 1. Яким каналам комунікації Ви надаєте перевагу?

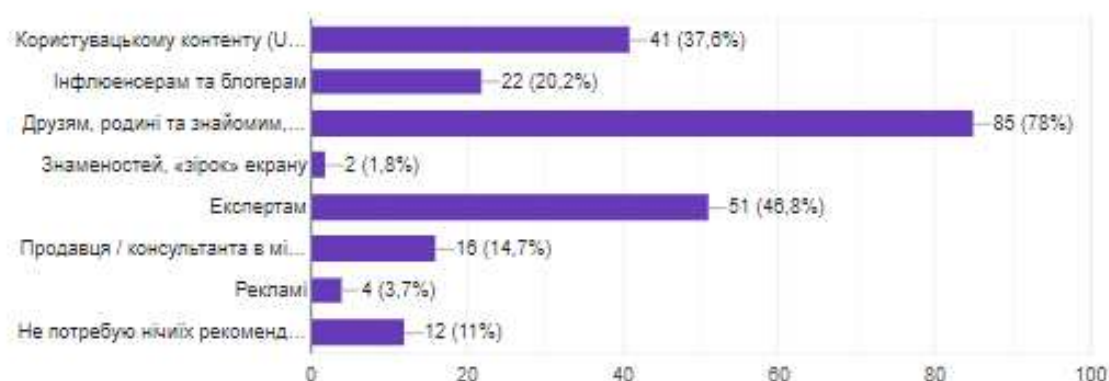
109 відповідей



### 2. Чиїм рекомендаціям стосовно товару Ви найбільше довіряєте

 Копіювати

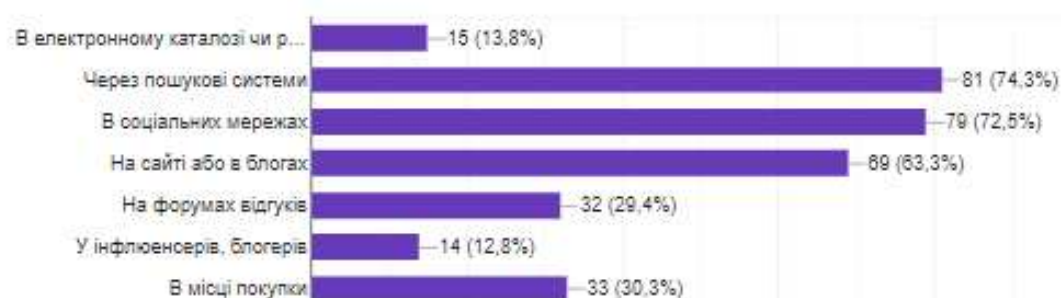
109 відповідей



### 3. Де Ви шукаєте інформацію про товар?

 Копіювати

109 відповідей

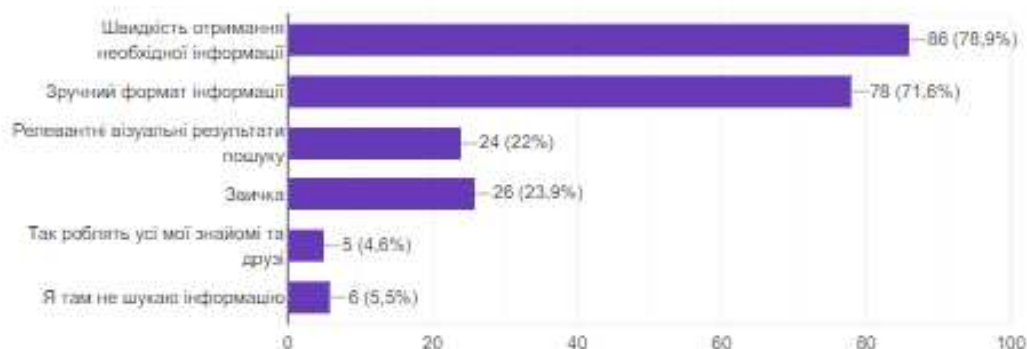


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

 Копіювати

### 4. Основні причини пошуку Вами інформації в соціальних мережах?

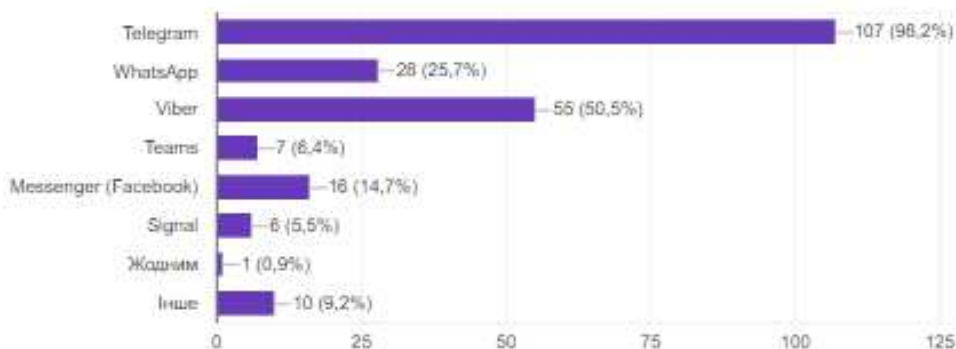
109 відповідей



### 5. Яким месенджером Ви користуєтесь?

 Копіювати

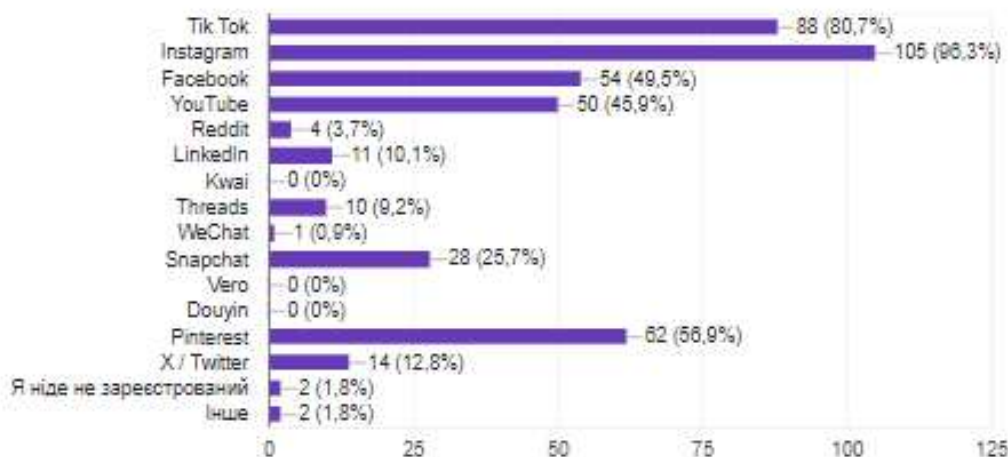
109 відповідей



### 6. В яких соціальних мережах Вас можна знайти?

 Копіювати

109 відповідей

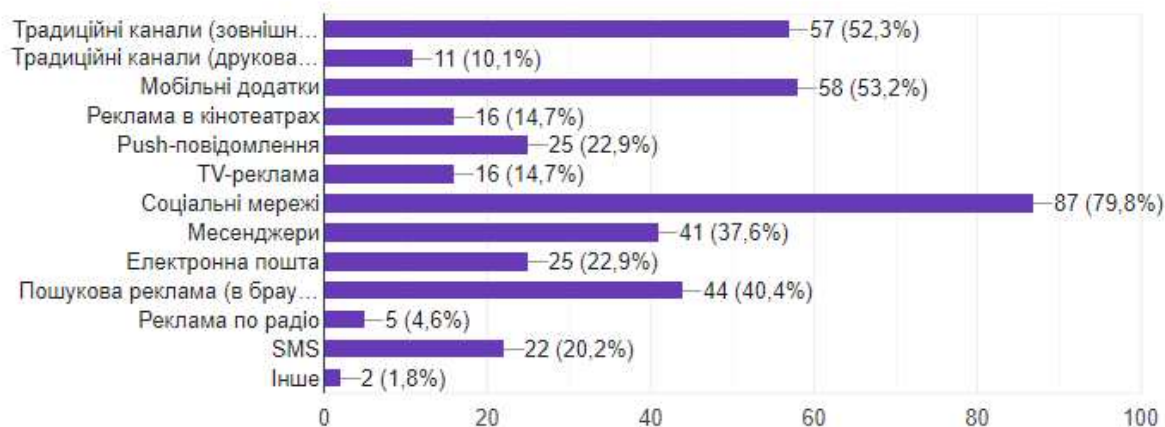


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 7. Через які канали Ви отримуєте рекламну інформацію?

[Копіювати](#)

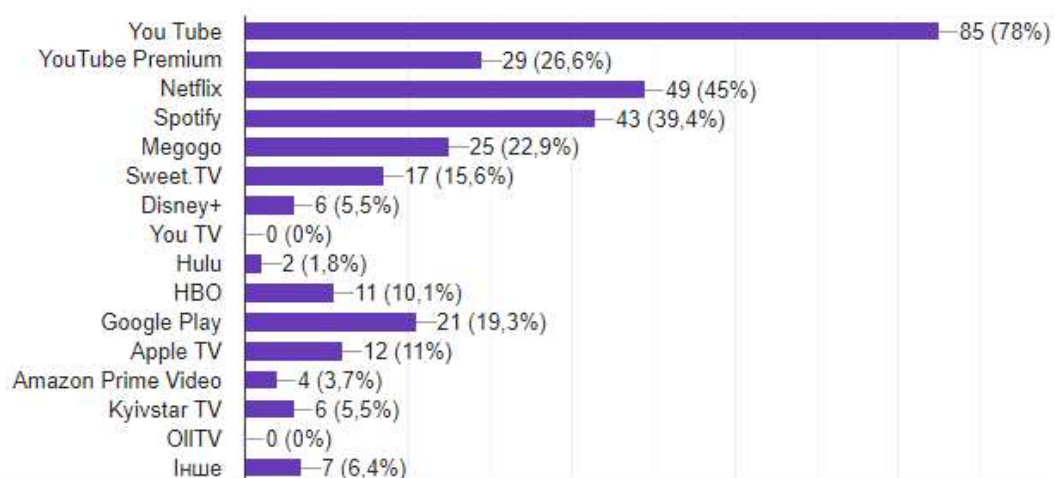
109 відповідей



### 8. Яким стрімінговим платформам Ви надаєте перевагу?

[Копіювати](#)

109 відповідей

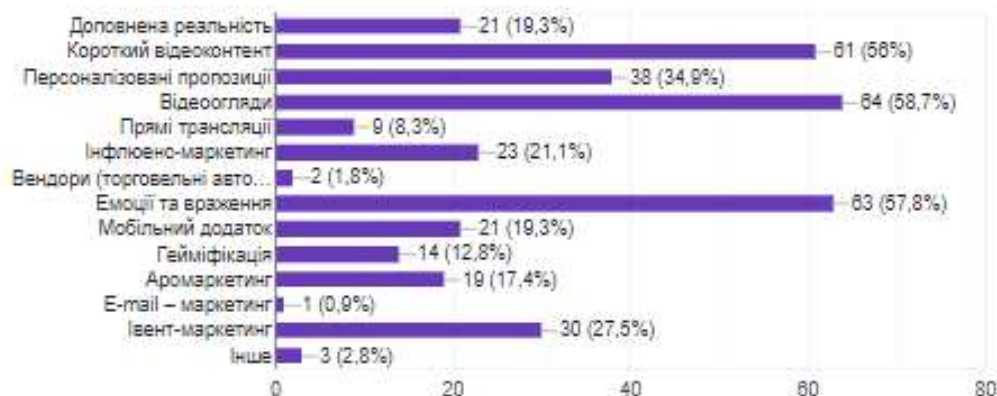


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

 Копіювати

9. Які з нових маркетингових інструментів найбільше стимулюють Вас до покупки?

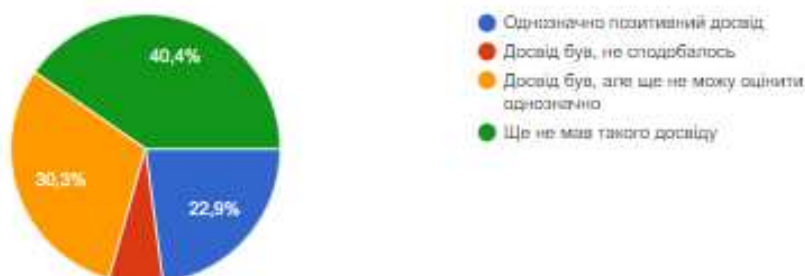
109 відповідей



10. Як Ви оцінюєте свій досвід взаємодії з інструментами доповненої реальності в ритейлі (онлайн-примірка, підбір кольору фарби, розпізнавання обличчя та інше)

 Копіювати

109 відповідей



11. Я готовий платити більше за:

 Копіювати

109 відповідей



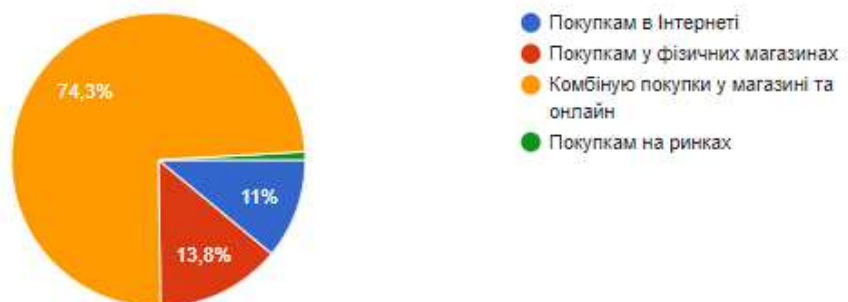


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 12. Ви надаєте перевагу

[Копіювати](#)

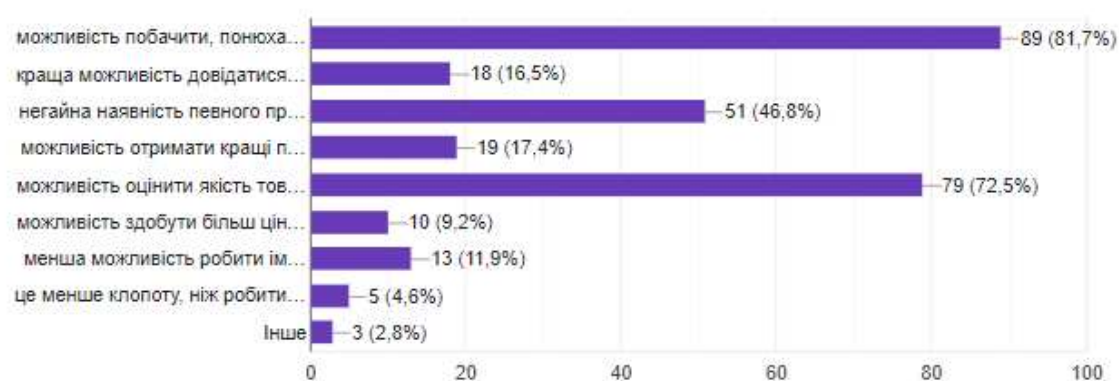
109 відповідей



### 13. Що є основною причиною вибору класичних супермаркетів

[Копіювати](#)

109 відповідей



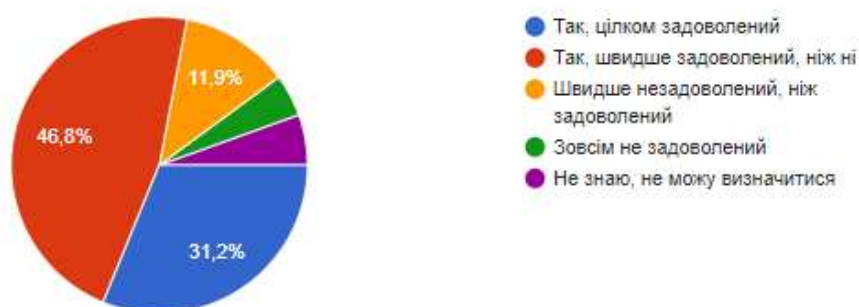


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

14. Чи задоволені Ви якістю ритейл-середовища в своєму населеному пункті (кількість закладів, їх розміщення, логістика, зручність, комфортність)?

 Копіювати

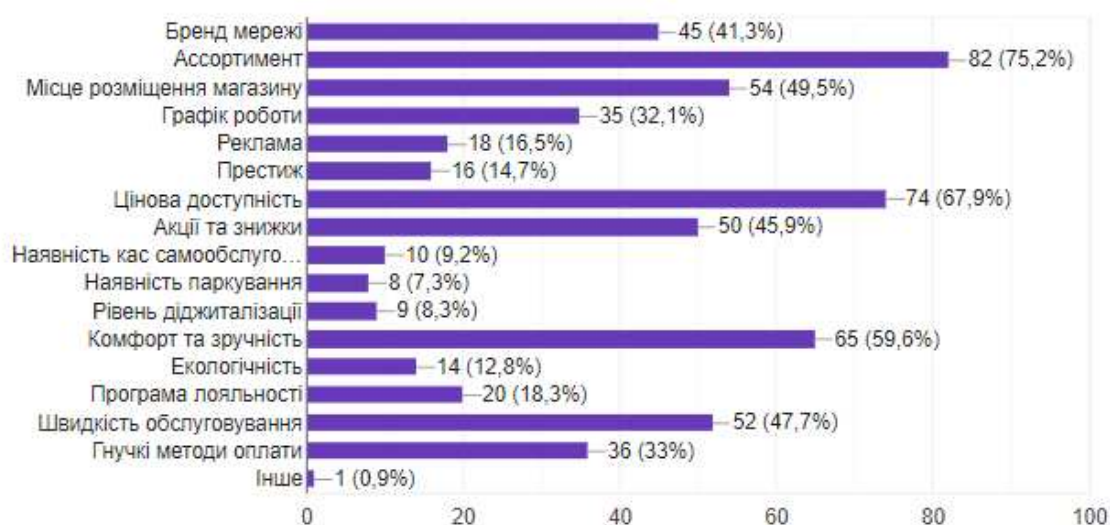
109 відповідей



15. Оберіть з перерахованих критеріїв п'ять, на які Ви орієнтуєтесь при виборі магазину

 Копіювати

109 відповідей

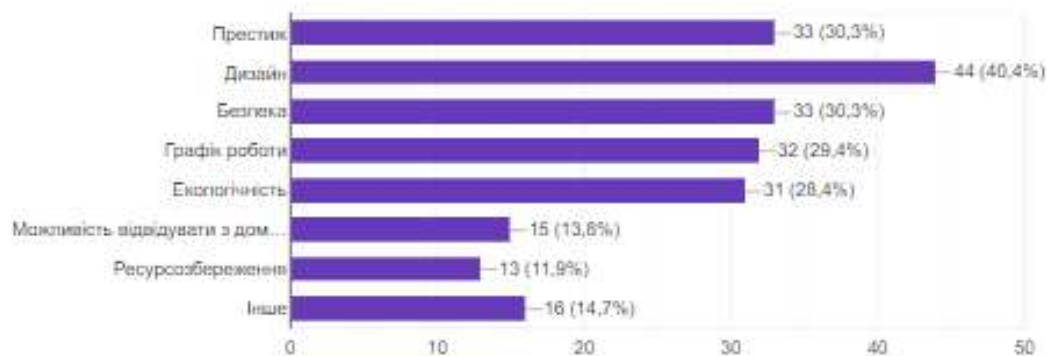


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 16. Додаткові опції магазину, за які ви готові платити вищу ціну

[Копіювати](#)

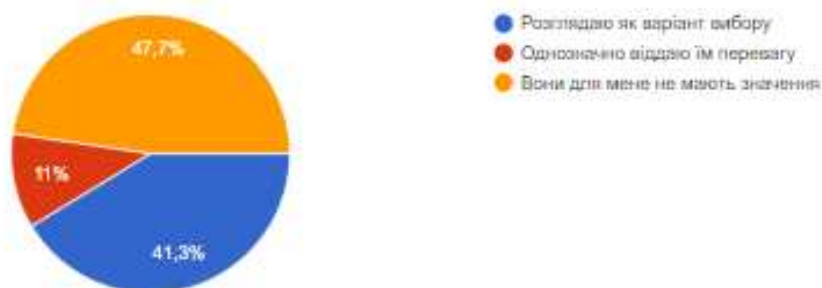
109 відповідей



### 17. Як Ви відносите до Власних торгових марок ритейлера (Private label)

[Копіювати](#)

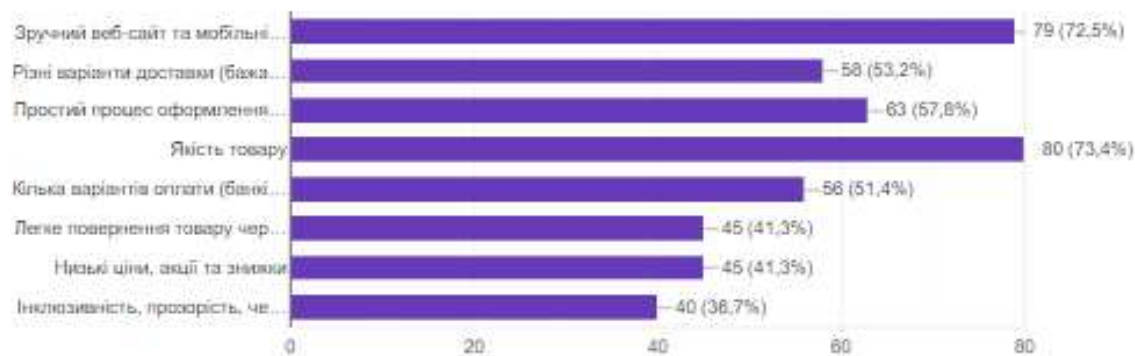
109 відповідей



### 18. Для Вас як клієнта ритейлу, важливим є:

[Копіювати](#)

109 відповідей

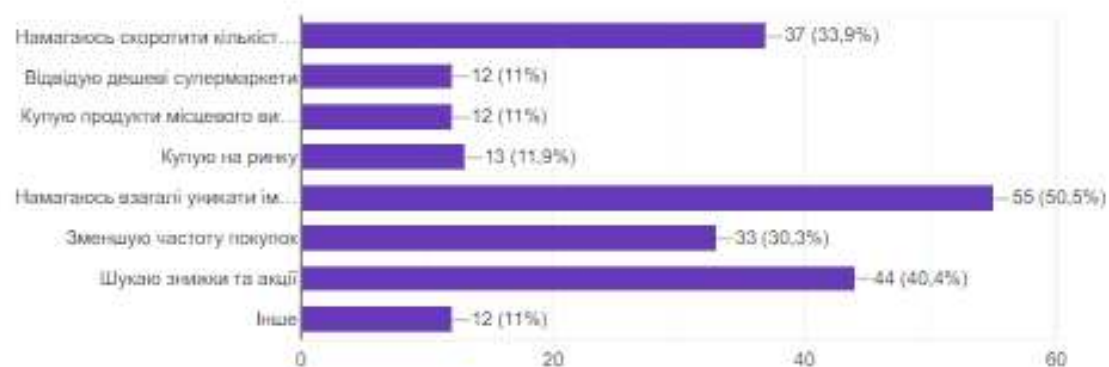


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 19. Як криза вартості життя вплинула на Вашу споживчу поведінку

[Копіювати](#)

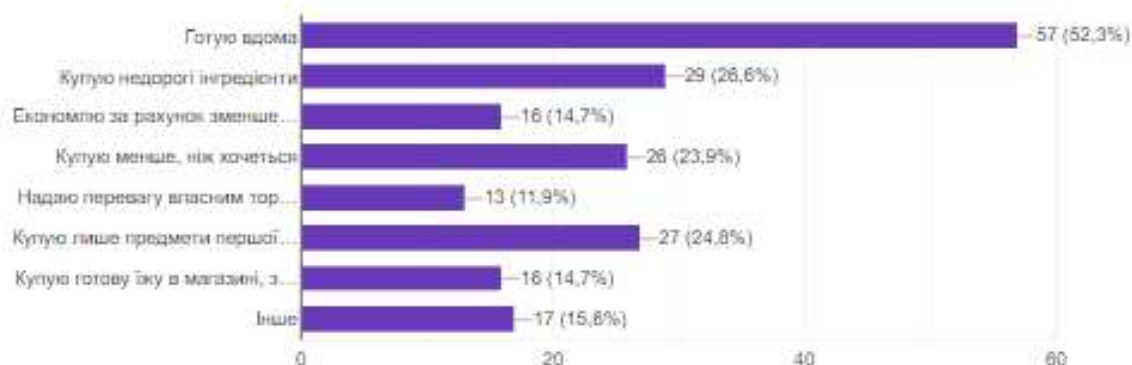
109 відповідей



### 20. Як Ви реагуєте на зростання цін на продовольство

[Копіювати](#)

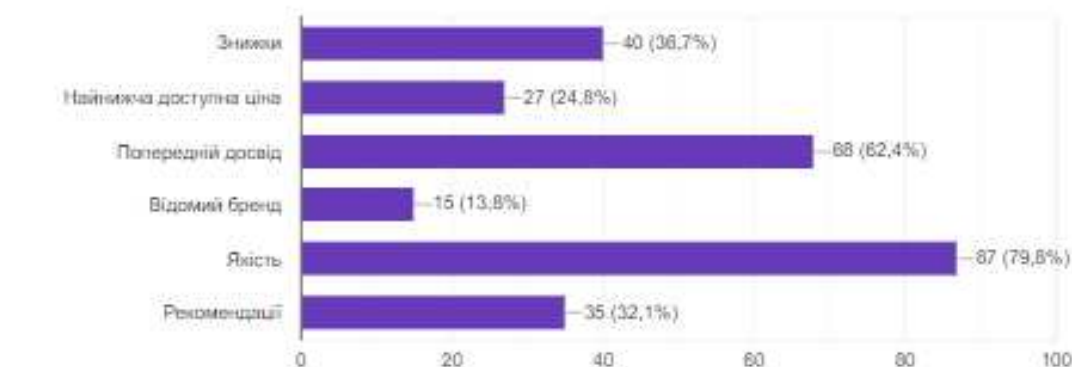
109 відповідей



### 21. Що для Вас є основними факторами вибору продуктів:

[Копіювати](#)

109 відповідей

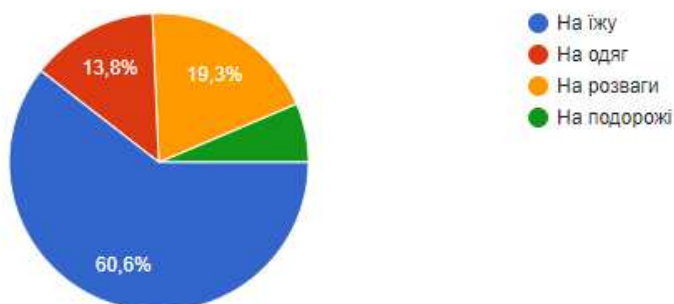


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

22. На що Ви витрачаєте більшу частину доходу

 Копіювати

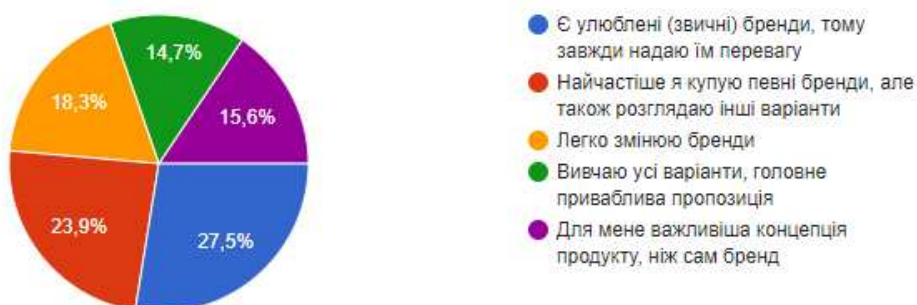
109 відповідей



23. Як на вас впливає бренд виробника товару, який ви купуєте

 Копіювати

109 відповідей



## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 24. Магазин для мене має бути:

 Копіювати

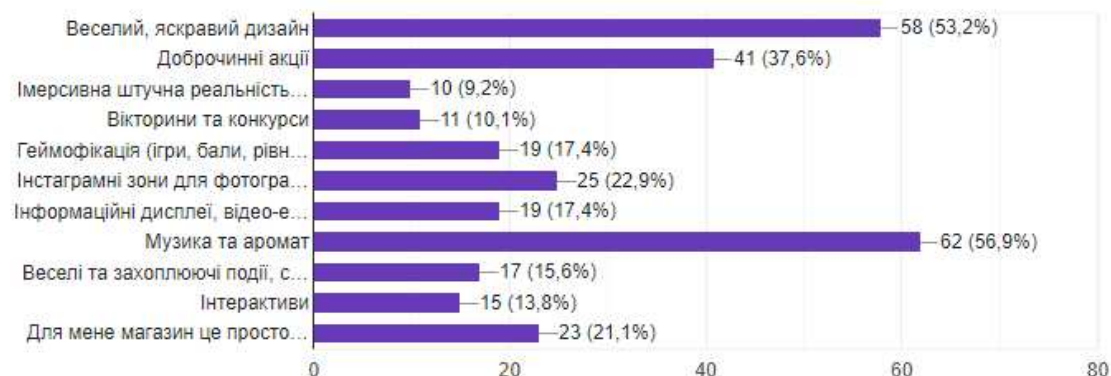
109 відповідей



### 25. Яким інструментам ритейл-маркетингу, пов'язаних із задоволенням та емоціями, Ви надаєте перевагу

 Копіювати

109 відповідей

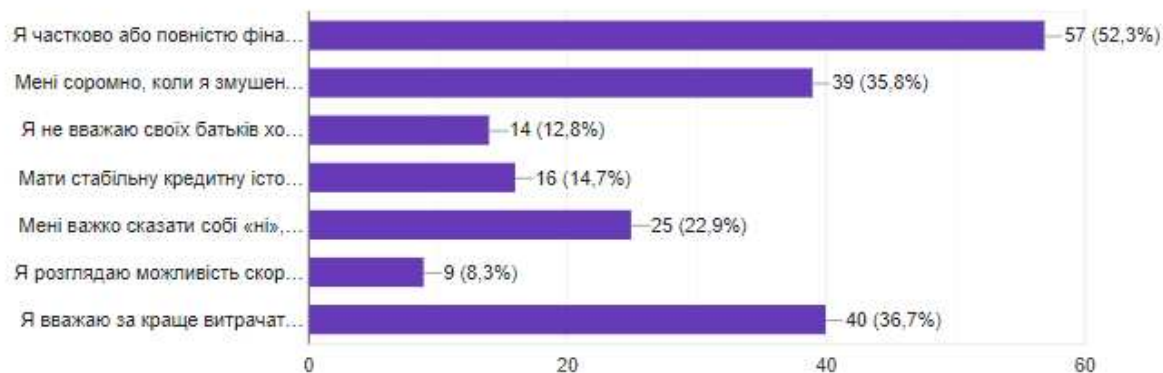


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

26. Які з фраз відображають Вашу поточну ситуацію?

 Копіювати

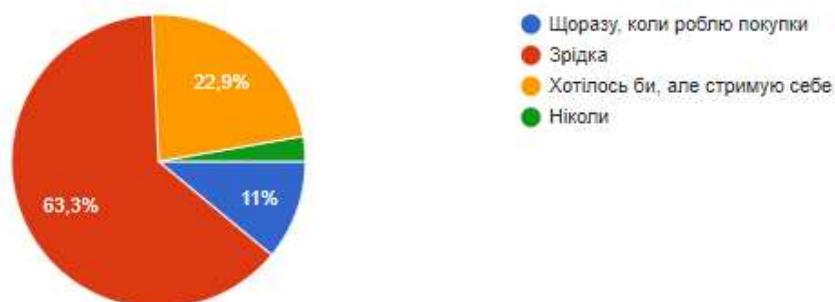
109 відповідей



27. Наскільки часто Ви робите імпульсні покупки :

 Копіювати

109 відповідей



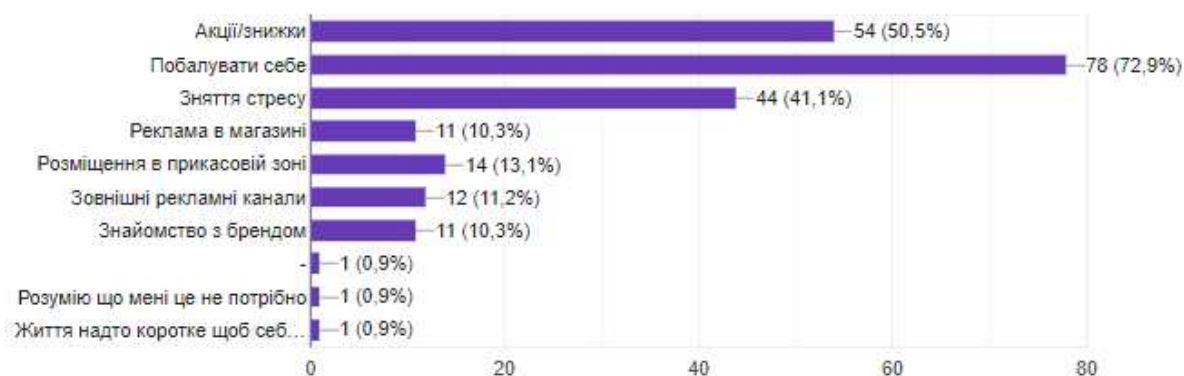


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 28. Що Вас мотивує до імпульсивних покупок у магазинах

 Копіювати

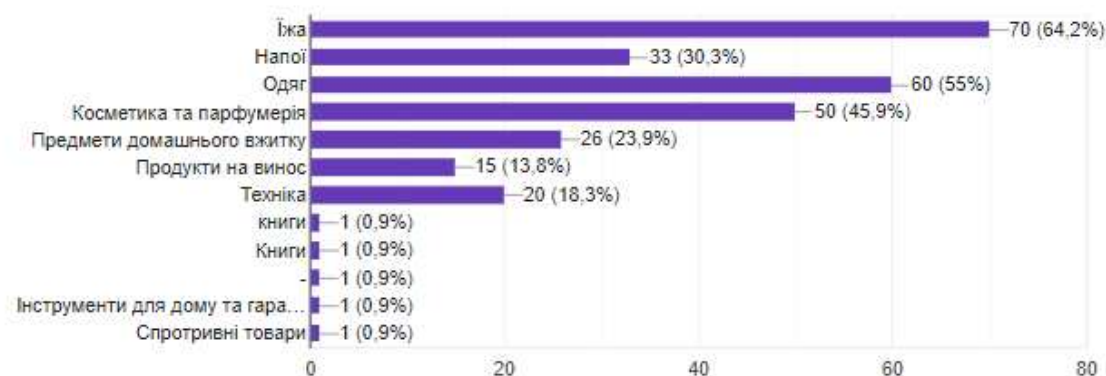
107 відповідей



### 29. Які категорії товару є предметом Ваших імпульсивних покупок

 Копіювати

109 відповідей

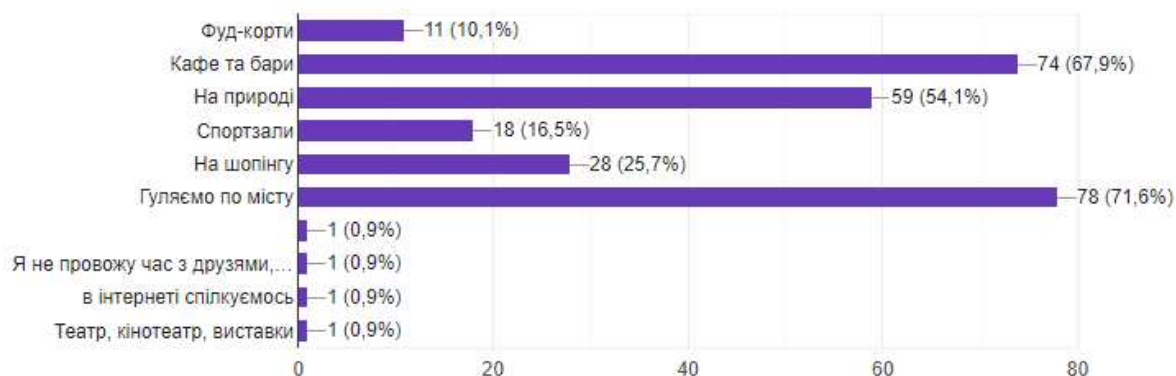


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 30. Де Ви проводите вільний час з друзями

[Копіювати](#)

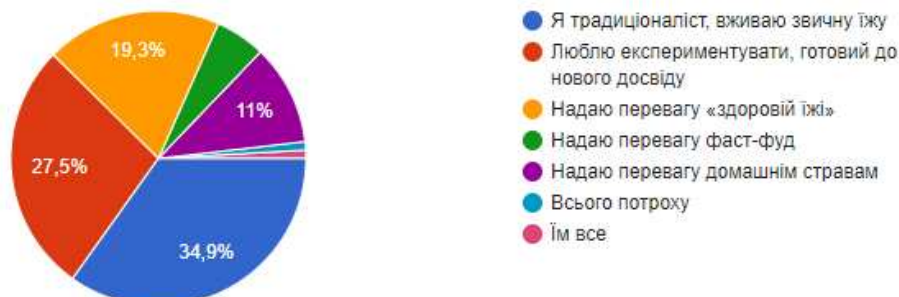
109 відповідей



### 31. Ваше відношення до їжі

[Копіювати](#)

109 відповідей



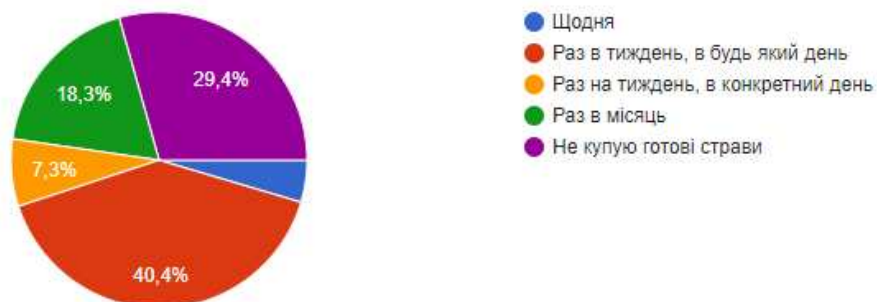


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

32. Як часто Ви купуєте готові страви для обіду чи вечері на винос в супермаркетах

 Копіювати

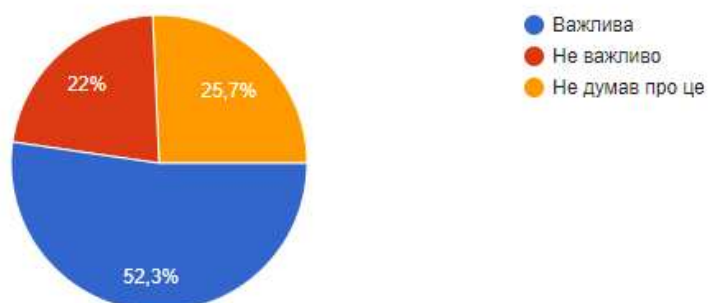
109 відповідей



33. Чи важлива для Вас категорія «здорова їжа»?

 Копіювати

109 відповідей

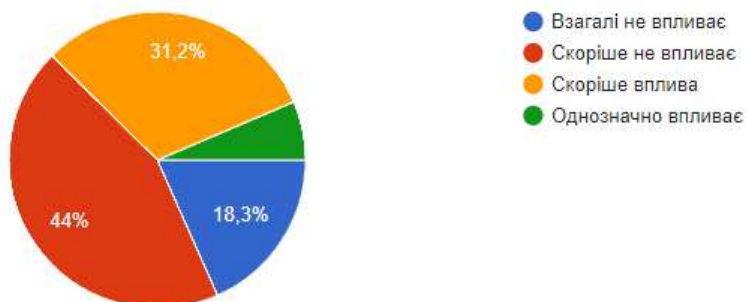


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

**34. Чи впливає на Ваш споживчий вибір соціальна та екологічна  
відповідальність ритейлера або бренда?**

 Копіювати

109 відповідей



**35. Ви обираєте продукти з екологічною упаковкою**

 Копіювати

109 відповідей

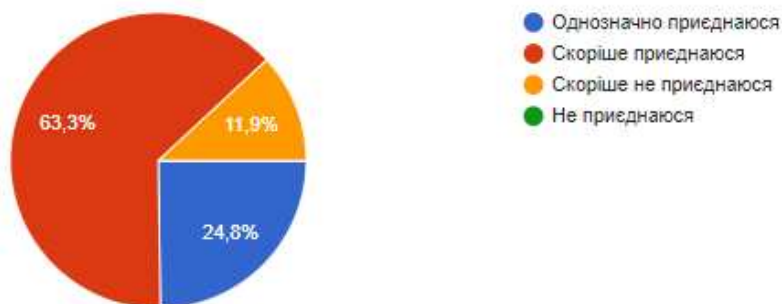


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

36. Наскільки ймовірно, що Ви приєднаєтеся до програми лояльності, якщо компанія, яка Вам подобається, запропонує її (одна відповідь)

 Копіювати

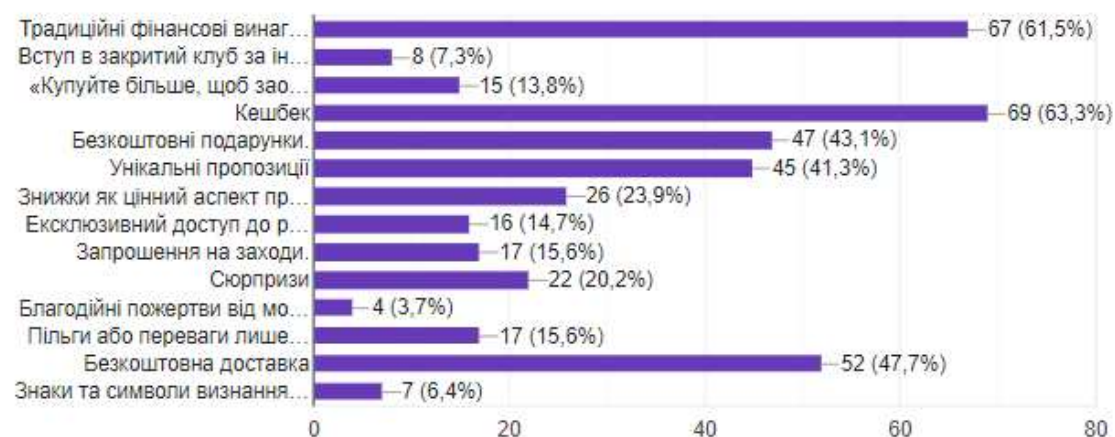
109 відповідей



37. Які переваги (чотири зі списку), що пропонує програма лояльності, забезпечують Вам додаткову цінність у сенсі досвіду

 Копіювати

109 відповідей

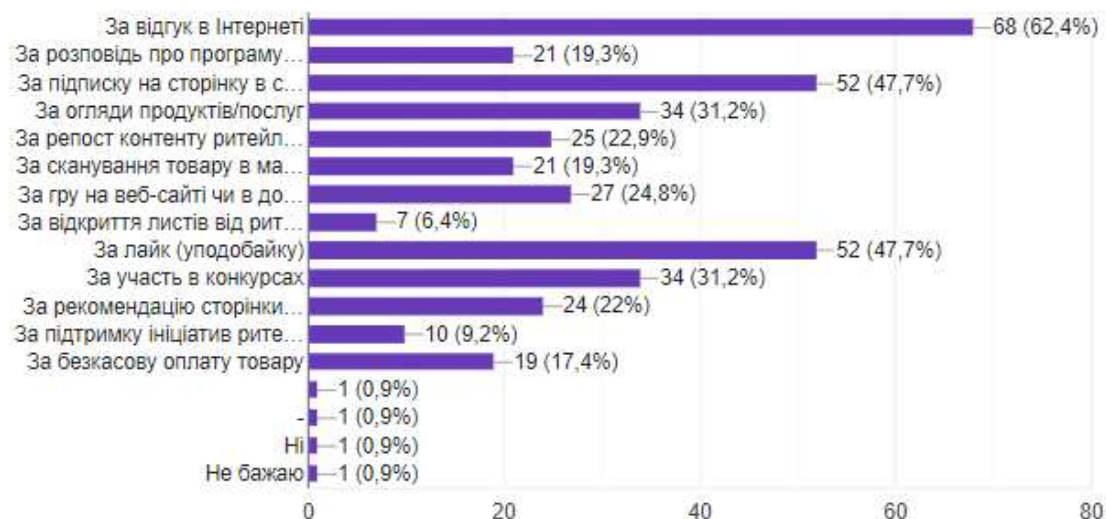


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

### 38. Чи зацікавлені Ви отримувати винагороду за:

 Копіювати

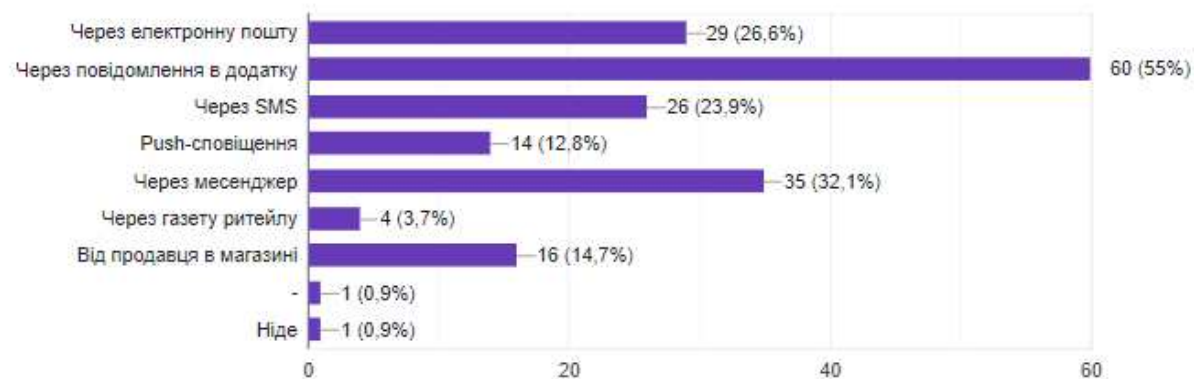
109 відповідей



### 39. Через який канал Ви хочете отримувати повідомлення про новинки програми лояльності

 Копіювати

109 відповідей

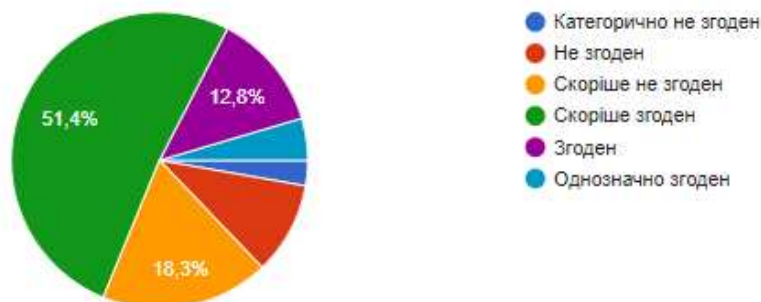


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

40. Будь ласка, вкажіть, наскільки ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: **«я очікую персоналізованих комунікацій, продуктів/послуг, адаптованих до моїх потреб, від брендів/бізнесів, які я купую»**

 Копіювати

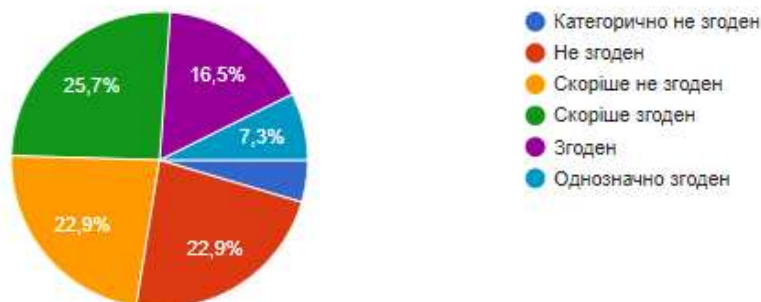
109 відповідей



41. Будь ласка, вкажіть, наскільки ви згодні чи ні з наведеними нижче твердженнями щодо персоналізованих комунікацій і продуктів/послуг від брендів/бізнесів: **«мене засмучує, коли бренд/бізнес показує або рекомендує мені речі, які для мене не стосуються»**

 Копіювати

109 відповідей

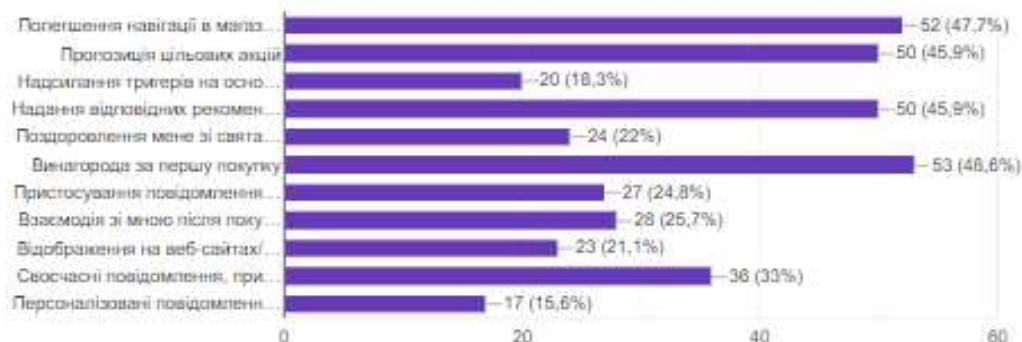


## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

 Копіювати

### 42. Оберіть чотири, найбільш значимі для Вас опції персоналізації

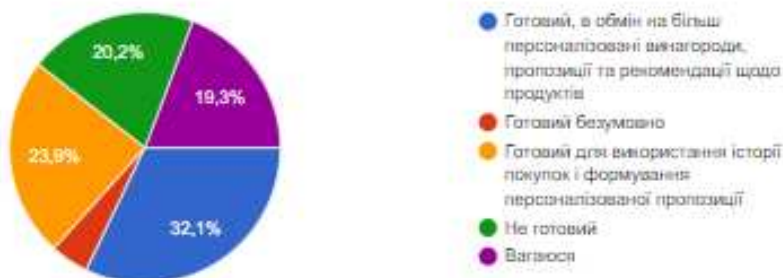
109 відповідей



### 43. Чи готові Ви надати особисті дані, щоб отримати більш персоналізований досвід

 Копіювати

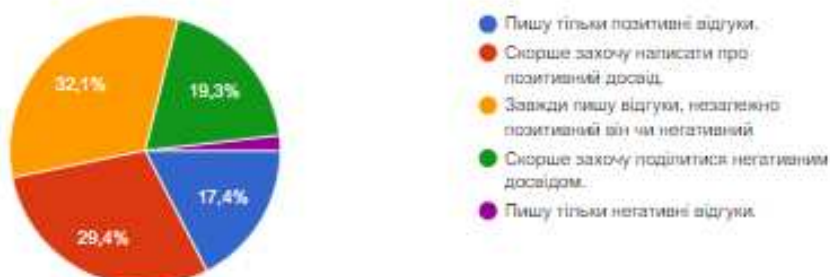
109 відповідей



### 44. Ви скоріше напишете позитивний відгук чи негативний відгук про Ваш клієнтський досвід?»

 Копіювати

109 відповідей





## Результати тестування анкети для маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу

45. Які з питань викликали у Вас проблеми з відповідями на них?

 Копіювати

49 відповідей



### Деталізація відповідей

Питання 44, тому що зазвичай взагалі не пишу відгуки, можливо ділюсь з позитивними та негативним досвідом лише з друзями та родиною, а власникам бренду зазвичай не пишу

Дуже багато питань які потрібно б скоротити, і замість 3 схожих 1

16 питань. Додаткові опції магазину, за які ви готові платити вищу ціну - не готова платити більше

16 питань. Немає варіанту: не готовий платити за будь-які додаткові опції.

40% питань

44. Вважаю, що потрібно тримати баланс. Надавати, як позитивні відгуки так і негативні, якщо вони впливають. Люба оцінка споживача є важливою як для компанії так і для інших споживачів

Питання про зайнятість там можна вибрати лише один варіант а мені підходить 2 я і студент і працюю. Питання 32 нема варіанту декілька раз на тиждень.

42 респондента зазначили, що усі питання зрозумілі і не викликали проблем

Джерело: складено автором на основі результатів тестування



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94  
E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua Код ЄДРПОУ 05390336

01.03.2024 № 221/04-06

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про використання результатів дисертації на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Ахтояна Армана Новіковича на тему: «Трансформація інструментів ритейл-  
маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки», яку виконано в  
Черкаському державному технологічному університеті

Дисертаційну роботу Ахтояна А.Н. виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету, зокрема в ході виконання теми «Маркетингове забезпечення розвитку ринку агропродовольчих підприємств регіону» (державний реєстраційний номер 0120U102961, 2020 – 2023 рр.).

Внесок автора полягає в удосконаленні маркетингових інструментів реалізації продовольчих товарів підприємствами ритейлу.

Наукова розробка доведена до рівня практичного впровадження, а її результати можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингової діяльності продовольчих ритейлерів.

Ректор



Олег ГРИГОР

Лідія ВАСИЛЬЧЕНКО, (093) 240 56 03

022151





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94  
E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua, Код ЄДРПОУ 05390336

01.03.2024 № 219/04-06

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертації на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Ахтояна Армана Новіковича на тему: «Трансформація інструментів ритейл-  
маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки»

Основні наукові положення та результати дисертаційної роботи на тему:  
«Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку  
економіки» здобувача ступеня доктора філософії освітньо-наукової програми  
«Маркетинг» Ахтояна Армана Новіковича використанні в навчальному процесі  
при підготовці фахівців освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань  
07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» під час  
викладання навчальних дисциплін «Маркетингова товарна політика» та  
«Поведінка споживача»

Ректор



Олег ГРИГОР

Лідія ВАСИЛЬЧЕНКО, (093) 240 56 03

021535



ДЕПАРТАМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

бульвар Шевченка, 185, м. Черкаси, 18000, тел./факс (0472) 37-34-14  
e-mail: info@drt-ck.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 40166011

20.03.2024 № 24/04-02-12 На № \_\_\_\_\_ Від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертації  
**Ахтояна Армана Новіковича**  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 075 „Маркетинг“

Департаментом регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації опрацьовано результати дисертації Ахтояна Армана Новіковича, що виконана в Черкаському державному технологічному університеті на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 „Маркетинг“ на тему „Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки“.

Повідомляємо, що Ахтояном А. Н. проведено ґрунтовне наукове дослідження, яке присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки та містить комплекс пропозицій і напрацювань, які сприятимуть соціально-економічному й культурному розвитку Черкаської області у воєнний час. Особливої уваги заслуговують аналітичні дослідження щодо визначення трендів розвитку вітчизняного ритейлу в умовах війни.

Також напрацьовані дослідження будуть використані при актуалізації елементів Стратегії розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки, зокрема сценаріїв розвитку області, стратегічних, операційних цілей та завдань, а також при розробці Плану реалізації Стратегії розвитку Черкаської області на період 2024-2027 роки.

Директор



Роман КАРМАННІК



ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ  
**ЧЕРКАСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА**  
 CHERKASY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Україна,  
 18002, м. Черкаси, вул. Небесної Сотні, 105  
 Тел.: (+380 472) 36 08 60  
 Факс: (+380 472) 36 08 59  
 e-mail: cci@cci.neocm.com  
 Код ЄДРПОУ 02944946

105, Nebesnoi Sotni Str.,  
 18002, Cherkasy, Ukraine  
 Tel.: (+380 472) 36 08 60  
 Fax: (+380 472) 36 08 59  
 www.cci.neocm.com  
 Registered in Ukraine №02944946

19.03.2024 № 23/01.4-1

**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Ахтояна Армана Новіковича

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

Представлені результати дисертаційної роботи Ахтояна Армана Новіковича, яку виконано в Черкаському державному технологічному університеті Міністерства освіти і науки України на тему «Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» мають наукову та практичну значущість.

Завдяки ініціативам Черкаської торгово-промислової палати, організації конструктивного діалогу бізнесу, влади та органів контролю було вирішено ряд важливих питань, що сприяють розвитку реального сектора економіки регіону та ритейлу. Спираючись на результати дисертаційної роботи Ахтояна А.Н. на тему «Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки» Черкаська торгово-промислова палата і надалі буде сприяти розвитку економічного потенціалу регіону шляхом використання міжнародного досвіду функціонування ритейл-маркетингу та його інструментів в умовах воєнного стану.

Президент



ПЕРШИН С.В.



Товариство з обмеженою відповідальністю  
«ОСКАР ГРУП»  
ЄДРПОУ: 38868777  
Черкаська область,  
18006 м. Черкаси  
вул. Чехова, 2  
тел: (0472) 50-50-01  
Адреса для листування:  
18006 м. Черкаси  
вул. Чехова, 2



**Товариство з обмеженою відповідальністю «ОСКАР ГРУП»**

№ 105 від « 29 » грудня 2023р

**ДОВІДКА**

Видана Ахтояну Арману Новіковичу в тому, що наукові та практичні результати його дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора PhD, прийняті до використання в практичній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ОСКАР ГРУП», зокрема:

методичний підхід до оцінювання розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу, що дає можливість зрозуміти специфіку, визначити динаміку та детермінанти трансформаційних процесів в розвитку ритейлу;

рекомендації стосовно проведення в ТОВ «ОСКАРГРУП» маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу на основі інтерактивного онлайн-опитування, що дозволяє підприємствам ритейлу отримати інформацію про реакцію молодих поколінь на виклики та можливості нової парадигми розвитку економіки та визначити новітні канали комунікацій, враховуючи специфіку їх сприйняття різними поколіннями споживачів.

Результати дослідження були використані для налагодження довгострокових, стабільних і взаємовигідних відносин із партнерами та клієнтами.

Директор ТОВ «ОСКАР ГРУП»



Сергій ПЕТРЕНКО

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДЛЬНІСТЮ «ДЕЛІКАТ РИТЕЙЛ»**

Україна, 18000, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Університетська, буд. 25

код ЄДРПОУ 42908375

№105

від 11.03.2024

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки» Ахтояна Армана Новіковича на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг

Окремі науково-методичні розробки запропоновані в дисертаційній роботі Ахтояна А.Н. використано в практичній діяльності ТОВ «Делікат Ритейл». На особливу увагу заслуговують пропозиції щодо ініціації дослідницького процесу споживчої поведінки нового покоління клієнтів за методикою анкетування, запропонованою автором. Функціональною є багатофакторна анкета, сформована автором, що враховує різні аспекти клієнтського досвіду в умовах цифровізації економічної системи.

Впровадження результатів дисертаційної роботи Ахтояна Армана Новіковича дає можливість врахувати множинні аспекти взаємодії клієнтів з компанією та дозволяє компанії моделювати поведінку споживачів, коригувати поточні маркетингові рішення і формувати найкращий шлях до оптимального результату, створюючи додаткову цінність для клієнтів.

Директор



Сергій ГЛАДУН



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ****«ФАБРИКА М'ЯСА «БЕКОН»**

Україна, 08300, Київська обл., Бориспільський район, м. Бориспіль,  
вул. Головатого, 64, тел.: +380636722389, ЄДРПОУ: 45502667  
ПІН 455026610280, E-mail: osv.bekon@gmail.com

№ 10 від « 29 » 03 2024 р.

**Довідка**

**про впровадження пропозицій Ахтояна Армана Новіковича,  
здобувача наукового ступеня доктора філософії  
сформованих в рамках дисертаційного дослідження «Трансформація  
інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки»  
(спеціальність 075 «Маркетинг», галузь знань 07 «Управління та  
адміністрування»)**

Розуміючи важливість визначення специфіки, врахування соціальних, поведінкових, культурних та технологічних чинників поведінки споживачів покоління Z, необхідність адаптації маркетингових стратегій та тактичних маркетингових інструментів для привернення уваги та подальшого формування їх лояльності, ТОВ «Фабрика м'яса «Бекон» розглянула пропозиції А.Н.Ахтояна щодо методики маркетингового дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу на основі опитування та набору питань анкети.

Розглянутий та запропонований принцип, блоки та набір питань, будуть використані в практиці ТОВ «Фабрика м'яса «Бекон». Відзначимо, що модульна структура запропонованого опитування дозволяє використовувати точкові дослідження на основі обраних питань, які стосуються визначення відношення нового покоління до ритейлу, його купівельної поведінки, намірів щодо покупок, відношення до готової їжі та періодичності її придбання, інструментів емоційного маркетингу, сформувані розуміння того, як мислить GenZ, що керує їхнім вибором та інше. Цікавими та інформативними є результати тестового маркетингового дослідження, які дозволяють сформувані попереднє уявлення про поведінкові вектори нових поколінь споживачів ритейлу. Також досить цікавими нам видаються рекомендації, які стосуються застосування емоційного інструментарію в роботі з даним поколінням.

Директор  
ТОВ «Фабрика м'яса «Бекон»



Олександр СТРУЧОК