

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТОВАРНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Сергій Сінчевський

(підпис)

Виконала: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61 Сергій СІНЧЕВСЬКИЙ

Керівник: доктор економічних наук, професор Тетяна СЬОМКІНА

Рецензент: доктор економічних наук, професор Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сінчевського Сергія Анатолійовича

- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Маркетингова діяльність торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації» |
| керівник кваліфікаційної роботи | Тетяна Сьомкіна, докт.екон.наук |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «15» жовтня 2024 року № 320 |
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи | «15» грудня 2024 р. |
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: | законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література. |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | |
| 1. Теоретичні засади ефективного управління розвитком торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації | |
| 2. Аналіз діяльності роздрібних торговельних мереж на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів | |
| 3. Напрямки ефективного функціонування та розвитку роздрібних торговельних мереж будівельних та оздоблювальних матеріалів в умовах товарної диверсифікації | |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: | презентація |
| 6. Дата видачі завдання | 20.10.2024 р. |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	12.06.2024-01.09.2024	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	01.09.2024 - 30.09.2024	виконано
3.	Підготовка другого розділу	01.10.2024 - 31.10.2024	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.11.2024 - 30.11.2024	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.12.2024 - 07.12.2024	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	08.12.2024 -10.12.2024	виконано
7.	Перевірка на плагіат	11.12.2024-15.12.2024	виконано
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	16.12.2024 - 20.12.2024	виконано

Студент _____ Сергій СІНЧЕВСЬКИЙ

Керівник роботи _____ Тетяна СЬОМКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Сінчевський Сергій Анатолійович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Маркетингова діяльність торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації». Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувач Сінчевський Сергій Анатолійович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні засади ефективного управління розвитком торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації; здійснено аналіз діяльності роздрібних торговельних мереж на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів; розроблено пропозиції щодо напрямків ефективного функціонування та розвитку роздрібних торговельних мереж будівельних та оздоблювальних матеріалів в умовах товарної диверсифікації. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих у роботі, сприятимуть удосконаленню маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна СЬОМКІНА

“ ____ ” _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Сінчевський С.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____

Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 94 стор., 10 рис., 19 табл., 66 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації

Об'єкт дослідження - процес маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади вдосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації

Короткий зміст роботи:

У роботі систематизовано визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» у розрізі авторських підходів; надано визначення термінам «товарна диверсифікація у роздрібних торгових мережах», «роздрібна торговельна мережа»; наведено моделі управління розвитком торгових мереж; систематизовано маркетингову диверсифікаційно-поведінкову модель; систематизовано управління розвитком роздрібних торгових мереж за чинником «диверсифікація діяльності бізнес-структур»; систематизовано класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують поза комунікаційним полем; чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення; чинники, що існують усередині комунікаційного поля); розглянуто оборот роздрібної та оптової торгівлі; частку продовольчого та непродовольчого сектору у 2020-2023 рр.; представлено структуру ринку FMCG-ритейлу у 2021 - 2023 рр.; наведено провідних DIY ритейлерів в Україні у 2022 році за кількістю магазинів та топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році; розглянуто регіони України, в яких відкривались FMCG магазини у 2023 році; проаналізовано географію продажу продукції DIY по регіонах в Україні у 2023р.; виокремлено найбільших операторів ринку DIY в Україні станом на 2023 рік; виокремлено основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібної торгівлі; надано оцінку складовим комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 р.; надано оцінку складовим мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 р.; надано оцінку частці ринку досліджуваних підприємств; надано оцінку динаміки ринку досліджуваних підприємств; надано оцінку рівня ринкових ризиків; проведено дослідження конкурентоспроможного потенціалу; розроблено модель управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі в умовах товарної диверсифікації; систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств; систематизовано чинники впливу на ефективність залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань на прикладі мереж DIY; запропоновано етапи комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів; розраховано інтегральний показник комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібної торговельної мережі DIY (UF).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: роздрібна торговельна мережа, товарна диверсифікація, маркетингова діяльність торговельних мереж, оцінка ефективності функціонування роздрібної торговельної мережі, ринок будівельних матеріалів.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 94 pages, 10 figures, 19 tables, 66 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical principles and practical recommendations for improving the marketing activities of retail chains in the context of product diversification

Object of the study is the process of marketing activities of retail chains in the context of product diversification

Subject of the study is the theoretical, methodological and organizational and practical principles for improving the marketing activities of retail chains in the context of product diversification

Summary of the work:

The work systematizes the definitions of the concepts of "retail chain" and "retail retail chain" in terms of the author's approaches; defines the terms "product diversification in retail chains", "retail retail chain"; models of management of the development of retail chains are presented; the marketing diversification-behavioral model is systematized; management of the development of retail chains is systematized according to the factor "diversification of the activities of business structures"; the classification of factors determining the development of retail chains is systematized (factors existing outside the communication field; external factors determining the state of the immediate environment in relation to the local territorial entity; factors existing within the communication field); the turnover of retail and wholesale trade is considered; the share of the food and non-food sector in 2020-2023; the structure of the FMCG retail market in 2021-2023 is presented; the leading DIY retailers in Ukraine in 2022 by the number of stores and the top 10 grocery chains in Ukraine by the number of operating stores in 2023 are given; the regions of Ukraine in which FMCG stores were opened in 2023 are considered; the geography of sales of DIY products by regions in Ukraine in 2023 is analyzed; the largest DIY market operators in Ukraine as of 2023 are identified; the main factors influencing the supply in the retail market are identified; the components of the communication potential of the non-food retail market in 2023 are assessed; the components of the motivational potential of the non-food retail market in 2023 are assessed; the market share of the studied enterprises is assessed; the market dynamics of the studied enterprises are assessed; the level of market risks is assessed; a study of competitive potential is conducted; a model for managing the functioning and development of a retail network in the conditions of product diversification is developed; methodological approaches to assessing the effectiveness of the functioning of enterprises are systematized; factors influencing efficiency are systematized depending on industry characteristics, market conditions, and the goals and objectives set for retail networks using the example of DIY networks; stages of a comprehensive assessment of the effectiveness of marketing activities of retail networks in the building materials market are proposed; An integral indicator of a comprehensive assessment of the effectiveness of the functioning of the DIY (UF) retail network was calculated

KEY WORDS: retail trade network, product diversification, marketing activities of trade networks, assessment of the efficiency of the functioning of the retail trade network, building materials market.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТОВАРНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ..	13
1.1. Роздрібні торговельні мережі в умовах їх товарної диверсифікації: сутність, особливості функціонування..	13
1.2. Характеристика моделей управління функціонуванням і розвитком торговельних мереж за умов товарної диверсифікації	17
1.3. Класифікація чинників, які впливають на розвиток торгових мереж за умов їх товарної диверсифікації.....	23
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ТА ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	36
2.1. Аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні.....	36
2.2. Дослідження впливу чинників зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення щодо локального територіального утворення	50
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ БУДІВЕЛЬНИХ ТА ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УМОВАХ ТОВАРНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	62
3.1. Розробка моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі в умовах товарної диверсифікації.....	62
3.2. Методичний підхід щодо комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів.....	70
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми полягає у тому, що у сучасній Україні однією з швидкозростаючих галузей є роздрібна торгівля, мережевий сектор якої відіграє величезну роль у забезпеченні благополуччя населення. Проте, на ринку роздрібної торгівлі нині спостерігаються: високий рівень конкуренції; розвиток мультиформатних роздрібних торгових мереж; зниження рівня довіри споживачів до якості товарів; зниження реальних доходів населення; зростання фінансової нестійкості та ін. Така ситуація негативно позначається на результатах діяльності торгових мереж і на рівні ефективності їх функціонування в цілому і призводить до збільшення помилок з боку керівництва підприємства та до складності реагування на ринкове середовище, що змінюється. Виділені проблеми неможливо вирішити без розробки методичного забезпечення управління ефективним функціонуванням та розвитком маркетингової діяльності роздрібної торгової мережі, що враховує взаємовплив різноспрямованих чинників: зовнішнього ринкового середовища, що змінюється під впливом викликів, загроз, кон'юнктурних та інших обставин; внутрішнього середовища бізнесу, що чуйно реагує на зміни різного характеру, що відбуваються, мотиваційного «настрою» трудового ресурсу, поведінкові реакції управлінських структур різної ієрархії тощо. Необхідне методичне забезпечення управлінням розвитком роздрібних мереж та обґрунтований науковий підхід до оцінки ефективності прийнятих рішень з точки зору збалансованих за вигодами позицій багатьох учасників комунікацій, що вибудовуються мережами у формованих ними маркетингових комунікаційних полях. Важливість покращення функціонування та розвитку торгових мереж сприяє їх адаптації до складних ринкових умов, пов'язаних із товарною диверсифікацією, що орієнтує бізнес на раціональний перерозподіл ресурсів у межах наявних обмежень різного походження.

Дослідження окремих аспектів маркетингової діяльності торговельних мереж знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Апопій В.В., Бланк І.А., Борецька Н.П., Бугріменко Р.М.,

Бударін О.С., Буркинський Б.В., Вороніна В.Л., Виноградова О.В., Гнатів Ю.П., Голошубова Н.О., Городняк І.В., Гречко А.В., Гречухін А.С., Давимука С.А., Дарчук В.Г., Дрокіна Н.І., Дименко Р.А., Ілляшенко С.М., Карбівнича Т.В., Карнаушенко А.С., Кашперська А.І., Коваленко А.М., Колеснік Т.С., Корсак В.І., Крижко О.В., Куліш М.С., Кучер Л.Ю., Кирильєва Л.О., Лазоренко Л.В., Лобань О.О., Лиса С.С., Литвин З.Б., Литвинова О.В., Лемешко Я.І., Мельник І.В., Наумова Т.А., Одарченко Д.М., Остролуцький О.О., Парасюк О.В., Пітюлич М.М., Попик М.М., Поручинська І.В., Поручинський В.І., Русин-Гриник Р.Р., Слащук А.М., Совершенна І.О., Соколова Є.Б., Сподар К.В., Симонов Є.В., Сиром'ятникова О.В., Сьомкіна Т.В., Севрук І.М., Тараненко О.О., Тарасюк А.В., Филипенко О.М., Чорна М.В., Якимчук І.Ю., Яндієв Я.Т. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів дослідження та удосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж. Проте слід зазначити, що питання удосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації є малодослідженими та актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розглянути сутність, особливості функціонування роздрібних торговельних мереж в умовах їх товарної диверсифікації;
- надати характеристику моделям управління функціонуванням і розвитком торговельних мереж за умов товарної диверсифікації;
- розглянути класифікацію чинників, які впливають на розвиток торгових мереж за умов їх товарної диверсифікації;
- провести аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні;
- дослідити вплив чинників зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення щодо локального територіального утворення;

- розробити модель управління функціонуванням та розвитком роздрібно-торгової мережі в умовах товарної диверсифікації;
- розглянути методичний підхід щодо комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів.

Об’єктом дослідження є процес маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, маркетингової діяльності наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем маркетингової діяльності торговельних мереж.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, з проблем маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань просування компанії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Наукові результати дослідження полягають у такому: систематизовано визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» у розрізі авторських підходів; надано визначення термінам «товарна диверсифікація у роздрібних торгових мережах в умовах загострення конкуренції та диджилізації маркетингового простору», «роздрібна торговельна мережа»; наведено моделі управління розвитком торгових мереж; систематизовано маркетингову диверсифікаційно-поведінкову модель; систематизовано управління розвитком

роздрібних торгових мереж за чинником «диверсифікація діяльності бізнес-структур»; систематизовано класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують поза комунікаційним полем; чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення; чинники, що існують усередині комунікаційного поля); розроблено модель управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі в умовах товарної диверсифікації; систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств; систематизовано класифікацію чинників залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань на прикладі мереж DIY; запропоновано етапи методичного підходу щодо комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів; розраховано інтегральний показник комплексної оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібної торгової мережі DIY (UF).

Практична значущість роботи: розглянуто оборот роздрібної та оптової торгівлі; частку продовольчого та непродовольчого сектору у 2020-2023 рр.; представлено структуру ринку FMCG-ритейлу у 2021 - 2023 рр.; наведено провідних DIY ритейлерів в Україні у 2022 році за кількістю магазинів та топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році; розглянуто регіони України, в яких відкривались FMCG магазини у 2023 році; проаналізовано географію продажу продукції DIY по регіонах в Україні у 2023р.; виокремлено найбільших операторів ринку DIY в Україні станом на 2023 рік; виокремлено основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібної торгівлі; надано оцінку складовим комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 р.; надано оцінку складовим мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 р.; надано оцінку частці ринку досліджуваних підприємств; надано оцінку динаміки ринку досліджуваних

підприємств; надано оцінку рівня ринкових ризиків; проведено дослідження конкурентоспроможного потенціалу.

Обсяг і структура роботи. Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 94 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТОВАРНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Роздрібні торговельні мережі в умовах їх товарної диверсифікації: сутність, особливості функціонування

Торговельні мережі можна віднести до найважливіших сфер діяльності, оскільки від їх розвитку та функціонування залежить забезпечення населення якісними та доступними продуктами харчування та іншими товарами. На частку припадає понад 35 % внутрішнього валового продукту України [1] і є великими платниками податків країни [2]. В умовах складних ринкових відносин їхня роль зростає і важливим суб'єктом тут виступають торгові мережі [3]. Їхня значимість для економіки України полягає в наступному:

- вони впливають на ключові бізнес-процеси, пов'язані з продажем товарів та послуг та їх доведенням до кінцевих споживачів;
- є джерелом поповнення бюджету держави;
- є важливою частиною економіки, що робить величезний внесок у регіональний розвиток;
- є останньою ланкою в ланцюжку формування споживчої цінності, що складається в процесі взаємовідносин між суб'єктами господарювання ринку.

В даний час у науковій літературі практично немає єдиного підходу до визначення поняття «роздрібна торговельна мережа». Більшість авторів дають поняття «торгівля», «роздрібна торгівля», «мережі» (табл. 1.1). Роздрібні торгові мережі в даний час в умовах ринку, що нестабільно розвивається, і посилення впливу рекламно-маркетингового інструментарію в інтернет-просторі, що впливає на поведінку споживачів стоять перед необхідністю змінювати своє уявлення про економічну природу товарної диверсифікації і про ті чинники, які визначають ефективність функціонування та розвитку цих мереж.

Таблиця 1.1

Визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» у розрізі авторських підходів

Джерело	Визначення	Підхід
<i>Торговельна мережа</i>		
Резнікова О.М. [4, с. 198]	Торговельна мережа – це гнучка та стійка структура взаємозв'язку фірм та корпорацій, що дозволяє інтегрувати нових партнерів. Вона характеризується високою конкурентоспроможністю, обумовленою ефективною організацією управління, чітко вибудованою логістичною схемою, що поєднує функції маркетингу, закупівлі, поповнення запасів та збуту	інтеграційний
Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. [5]	Торговельна мережа – це кілька магазинів, що продають товари однієї групи (будівельні, продуктові, побутової техніки) та орієнтованих на цільову аудиторію зі схожими характеристиками (наприклад, за доходом)	товарний
Щербак А.В. [6]	Торговельна мережа – це об'єднання самостійних компаній, фірм, підрозділів для активної роботи на цільовому ринку з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, завоювання нових потенціальних споживачів	підприємницький
<i>Роздрібна торговельна мережа</i>		
Кашперська А.І. [7]	Роздрібна торговельна мережа – це кілька магазинів, близько територіально розташованих з метою забезпечення населення товарами. Прийняття рішень у роздрібній торговельній мережі здійснюється централізовано.	територіальний
Бугріменко Р.М. [8]	Роздрібна торговельна мережа – це кілька комерційних підприємств, які спрямовують всі свої зусилля на покращення якості життя споживачів за допомогою організації продажу товарів та послуг	маркетинговий
Карнаушенко А.С. [9]	Роздрібна торговельна мережа – це вид підприємницької діяльності у сфері торгівлі, пов'язаний з реалізацією товарів безпосередньо споживачеві для особистого, побутового, сімейного, домашнього використання	орієнтований на цільові потреби (користувальницький)
Вороніна В.Л. [10]	Роздрібна торговельна мережа – це структура, до якої входить різна кількість збутових точок, взаємопов'язаних єдиною концепцією	структурний
Бшарат Н. [11]	Роздрібна торговельна мережа – це сукупність різних торгових підприємств та торгових одиниць, що здійснюють продаж товарів населенню	структурний
Филипенко О.М., Колеснік Т.С. [12]	Роздрібна торговельна мережа - це фірма, що управляє декількома торговими точками, у яких один власник	структурний
Тараненко О.О. [13]	Роздрібна торговельна мережа – це об'єднання підприємств, фірм, організацій з метою продажу продуктів однієї товарної категорії на певній території	територіальний
Бланк І.А. [14]	Роздрібна торговельна мережа – це об'єднання підприємств, фірм, організацій з метою задоволення населення якісними та доступними товарами	територіально-маркетинговий
Севрук І.М. [15]	Роздрібна торговельна мережа – це об'єднання підприємств, фірм, організацій на одній певній території з метою забезпечення населення послугами роздрібною торгівлі	територіальний
Буркинський Б.В. [16]	Роздрібна торговельна мережа – це сукупність торгових об'єктів, що працюють з однаковими стандартами, які визначають параметри їх роботи з урахуванням їх особливостей функціонування, комплексу маркетингу та поведінки споживачів на ринку	поведінковий
Голошубова Н.О. [17]	Роздрібна торговельна мережа – це активатор економічних відносин компаній, що виникає під час продажу продуктів для використання в домашньому господарстві та виступає важливим елементом у логістично-збутовій мережі	маркетингово-технологічний

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [4-17]

Нами пропонується таке визначення розуміння цієї економічної категорії: *товарна диверсифікація у роздрібних торгових мережах в умовах загострення конкуренції та диджилізації маркетингового простору* є процесом стратегічної переорієнтації бізнесу на різноманітність запропонованих на ринку товарів (і послуг) та різнобічний розвиток діяльності на основі активізації внутрішніх ресурсів бізнесу та розвитку зовнішньої диверсифікації за рахунок організаційного, комунікаційного та поведінкового вдосконалення та розширення горизонту крос-продажів (cross-selling, перехресні продажі) в інтересах зниження ризиків та забезпечення підвищення стійкості бізнесу та його економічного зростання при зміцненні соціального вектору розвитку.

У таких умовах роздрібна торговельна мережа має не тільки інтегрувати різнохарактерні зусилля багатьох учасників ринкових та інших відносин, а й має бути націлена на розвиток позитивних інфраструктурних процесів в економіці за допомогою раціонального муніципального та державного втручання у побудову збалансованих за різними вимірниками підприємницьких сфер (зон, областей та ін.). Держава, на жаль, самоусувається від вирішення складних кон'юнктурних проблем взаємовідносин великого та дрібного бізнесу, обмежує свої ініціативи примітивним виконанням законів, що часом не враховують інтересів нижчих стратифікаційних класів та спільнот, а також інтересів пересічних громадян. Без зовнішньої участі та позитивного регулятивного втручання державних структур та органів ні у сфері виробництва, ні у сфері будівництва, ні у фармацевтичній сфері, ні у роздрібній сфері торгівлі (і у торговельних мережах, зокрема), ні в будь-якій іншій сфері економіки не уникнути серйозних негативних наслідків.

Перший аспект у новому розумінні економічної природи роздрібної торгової мережі проявляє себе таким чином, що формує передумови та умови для змін відносин усередині самої мережі та в маркетинговій поведінці учасників взаємодій, що вибудовуються ними за допомогою адаптації до вимог ринку і споживача (виступає в багаторівневому вимірі і в стратифікаційному розрізі), а також за допомогою інтеграції їх мотивацій на співпрацю в інтересах балансу

отримуваних благ і вигод. Стрижнем адаптаційного циклу у побудові багаторівневих (по вертикалі та горизонталі) відносин є пріоритет інтересів громадян (споживачів), співвіднесений з інтересами держави та бізнесу. Деформація у системі відносин між виробниками, торговими підприємствами та споживачами призводить до наростання масштабу мотиваційно-ресурсних протиріч між бізнесом та споживчою сферою (а зокрема, у роздрібній торгівлі).

Раніше Буркинським Б.В. було дано визначення «маркетингово-технологічного» підходу, заснованого на розвитку організаційних відносин між компаніями, які виникають у процесі продажу ними продуктів домашнього використання. Цей підхід може бути поширений на систему відносин між суб'єктами, що виробляють ту чи іншу продукцію, що задовольняє потреби споживачів у тій чи іншій мірі та пропонує певні технологічні рішення, пов'язані з організацією та процедурами взаємодій між покупцями (клієнтами), товаровиробниками та посередниками [16].

Таким чином, якщо врахувати тією чи іншою мірою переваги та недоліки різних підходів до визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа», а також врахувати умови, в яких вони функціонують, то можна запропонувати наступне визначення роздрібної торгової мережі. *Роздрібна торговельна мережа* – це взаємопов'язана сукупність взаємодіючих суб'єктів, які реалізують свою економічну природу в маркетингових і комунікаційних просторах, що об'єднують в обмінних процесах різних учасників ринкових відносин. Це взаємопов'язана сукупність взаємодіючих суб'єктів, які реалізують свою економічну природу у вигляді: інтеграції різнорівневих та різнохарактерних соціально-економічних відносин між суб'єктами обміну в маркетингових і комунікаційних просторах, що вибудовуються ними, в межах сформованого соціально-політичного устрою; побудови організаційно-структурної зміни бізнесу у рамках інституційної інфраструктури держави, що розвивається, в логістичних і маркетингових ланцюгах створення, придбання та використання споживчих та інших соціальних цінностей, що об'єднують в

обмінних процесах різних учасників ринкових відносин; розширення спектру товарного розмаїття відповідної якості у широкому діапазоні можливих цін, що визначаються викликами ринку, реальними доходами населення та платоспроможним попитом реальних та потенційних споживачів; адаптації соціально-економічних, партнерських та інших відносин між ланками різних стратифікаційних класів, а також між виробниками, споживачами та посередниками, обслуговуючими та контролюючими органами різних гілок влади до ринкових викликів у ході вироблення управлінських та інших рішень щодо забезпечення економічного зростання бізнесу, задоволення потреб суспільства, держави та громадян, а також соціалізації суспільного розвитку та гуманізації економічного зростання; маркетингової адаптації бізнесу за допомогою маркетингової мімікрії, маркетингових ін'єкцій, ресурсної декомпенсації, мотиваційного фокусування учасників взаємодій на збалансоване партнерство, поведінкової диференціації під ринкові запити та платоспроможний попит споживачів при побудові та реалізації механізму товарної диверсифікації в умовах обмежень різного характеру.

Таким чином, розглянуті поняття «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» дозволили виявити можливість побудови моделі управління, що базується на чинниках, які раніше не використовувалися. Основою для побудови такої моделі можуть бути традиційні моделі управління, раніше використані в діяльності суб'єктів господарювання.

1.2. Характеристика моделей управління функціонуванням і розвитком торговельних мереж за умов товарної диверсифікації

Моделі управління функціонуванням та розвитком використовуються на різних підприємствах, організаціях, у торгових мережах. Для розуміння переваг та недоліків моделей управління на основі даних із різних наукових джерел проведено аналіз, який представлений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Моделі управління розвитком торгових мереж

Назва моделі	Опис моделі	Плюси	Мінуси
Класичні моделі управління розвитком торгових мереж			
Холдингова модель [18]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, які в основу ставлять логістичне управління, яке визначає цілі логістики. При цьому роздрібні торговельні мережі мають право самостійно керувати логістикою. Ті, хто використовує цю модель, мають сучасні інформаційні системи, бази даних, потужний сервер. Має дискретний характер.	Гнучкість у керуванні конкретним об'єктом менеджерами на місцях	Складність у консолідації товарних звітів, великий парк серверів, висока вартість програмного забезпечення, зростання чисельності ІТ-персоналу, подовження термінів прийняття рішень
Централізована модель [19]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, які в основу ставлять логістичне управління. У цьому створюється центр управління, який наділяє менеджерів середньої ланки у регіонах менш значущими посадовими обов'язками, під час управління товарорухом. Має безперервний цикл управління та сприяє зниженню зростання апарату управління. Найбільш ефективна для торгових мереж.	Використання висококваліфікованих фахівців для управління логістикою. Зниження витрат. Підвищення ефективності керування персоналом. Опирається на інформацію, що постійно оновлюється.	Необхідна наявність постійного каналу зв'язку з єдиним сервером баз даних. Складність проведення каналу зв'язку до віддалених об'єктів, слабо адаптивна до умов функціонування, що змінюються, залежна від поведінкових характеристик центру
Лоткова модель [20]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, які в основу всього ставлять логістичне управління, спрямоване на максимальну концентрацію функцій у центрі та практичну їх відсутність на місцях у регіонах	Централізовані менеджери повністю управляють усіма бізнес-процесами дома. Найекономічніша.	Використовується лише для мереж жорстких дискаунтерів. Відсутність інформаційної системи на торговому об'єкті. Лише марковані товари. Відсутність консолідації закупівель.
Гібридна модель [21]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, що базують свою діяльність на управлінні логістикою торгових мереж. Поеднує в собі холдингову, централізовану та лоткову модель управління. Особливість у тому, що роздрібні магазини у регіонах є підрозділами, всередині яких застосовується централізована модель	Переважає при побудові національних мереж. Знижує транзакційні витрати	Ризики, пов'язані із залученням співробітників у розвиток компанії, зростання витрат, пов'язаних з організацією управління
Інвестиційна модель [22]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, що базують свою діяльність на управлінні логістикою торгових мереж. Використовують торговельні мережі, які об'єднані одним інвестором чи брендом. Мають один фінансовий центр, який є інвестуючим та володіє самостійним об'єктом господарювання.	Переважає на початковому етапі формування торгової мережі.	Проблеми використання плюсів мережі. Залежність від якості управління та фінансової спроможності інвестуючого центру.

Продовження таблиці 1.2

Назва моделі	Опис моделі	Плюси	Мінуси
Сучасні моделі управління розвитком торговельних мереж			
Маркетингова модель управління [23]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, що базують свою діяльність на управлінні компанією загалом. У управлінні беруть участь як керівник торгової мережі, так і керівники функціональних відділів, зокрема і відділ маркетингу. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Робоча група формує стратегію розвитку, що базується на інформації, наданій відділом маркетингу.	Прийняття рішень складає основи маркетингової інформації.	Маркетингова інформація може надходити не оперативно. Збільшення витрат за маркетингові дослідження. Відсутність висококваліфікованого персоналу в галузі маркетингу.
Конкурентна модель управління [24]	Модель використовується роздрібними торговими мережами, що базують свою діяльність на управлінні компанією загалом. Побудовано на виділенні підсистем: а) фінансово-економічної; б) макро-оточення; в) комунікаційної; г) інноваційної та дослідницької; д) управління та маркетингу; е) сервісної політики. Підвищує конкурентоспроможність бізнесу.	Прийняття рішень здійснюється на основі домовленостей різних учасників відносин у використанні наявних у них ресурсів.	Існує проблема досягнення балансу інтересів взаємодіючих підсистем під час вирішення закріплених по них функціональних та інших завдань.
Маркетингова диверсифікаційно-поведінкова модель (систематизовано автором)	Модель використовує інноваційний потенціал різних учасників маркетингового комунікаційного простору, що залучається до процесу розвитку роздрібних мереж, заснований на досягненні балансу вигод, можливостей та мотивацій при включенні до диверсифікаційних змін міжгалузевого маркетингового імпланту як інструменту забезпечення економічного зростання в галузевих перетвореннях на основі маркетингово-поведінкової адаптації суб'єктів до викликів ринку.	Модель забезпечує баланс інтересів учасників відносин у частині розподілу вигод та залучення ресурсів різного походження та призначення у межах конкретних маркетингово-комунікаційних полів суб'єктів за наявних ресурсних обмежень.	Виникають проблеми залучення ресурсів та розподілу доходу між різнорівневими та різногалузевими бізнес-структурами, що функціонують у межах різних територіальних утворень.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [18-24]

Таким чином, роздрібні торгові мережі за умов докризової економіки використовували різні моделі управління функціонуванням розвитку бізнес-структур. Нестабільні умови функціонування ринкової економіки потребують розробки нових моделей управління розвитком торгових мереж. Нами побудовано маркетингову диверсифікаційно-поведінкову модель, що акумулює інноваційний потенціал різних учасників ринкового простору, мотивованих на маркетингову адаптацію до викликів ринку та на досягнення балансу інтересів взаємодіючих сторін щодо розподілу вигод, можливостей та раціонального використання наявних та залучених з боку ресурсів (рис. 1.1) [13, 18-24].

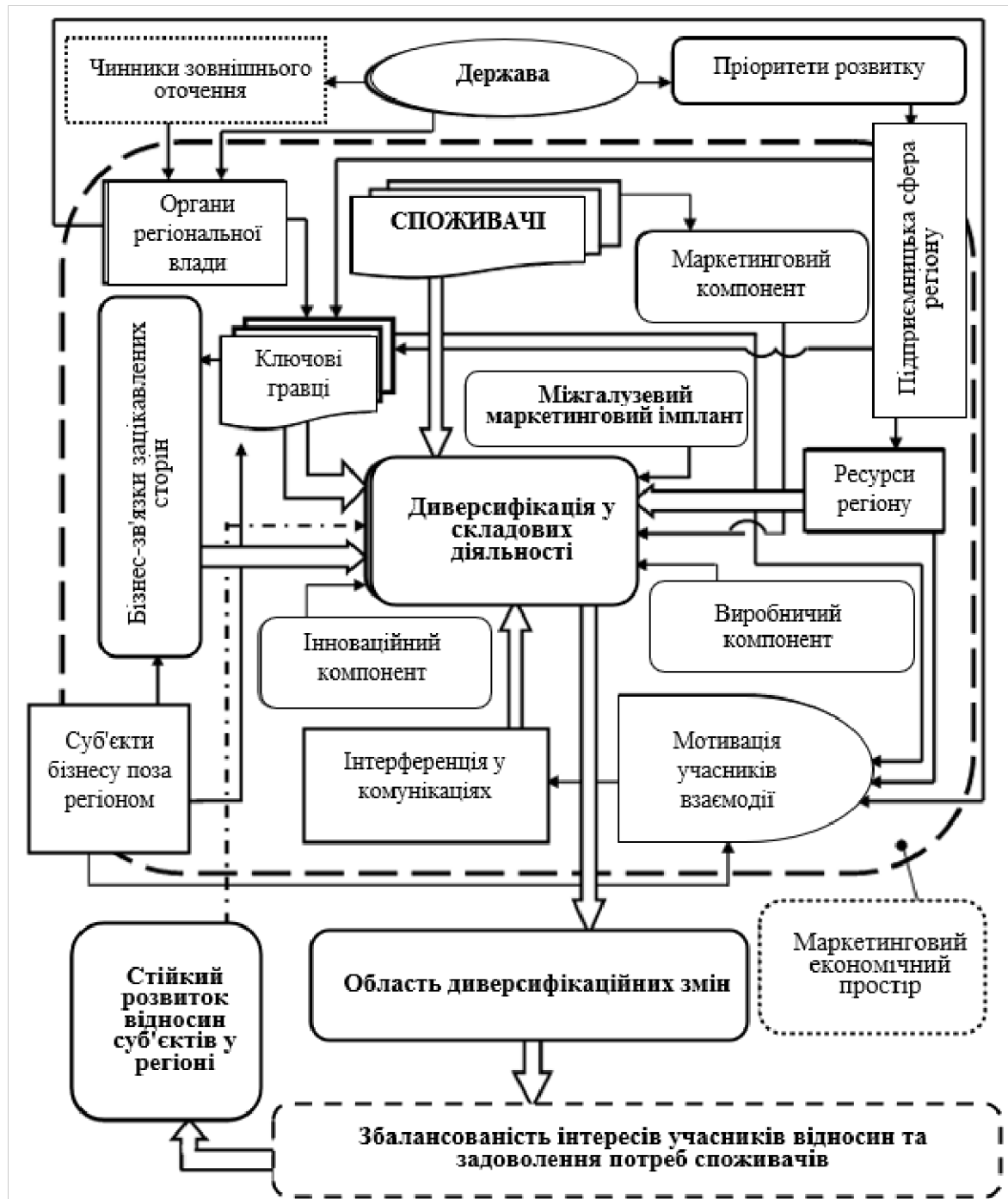


Рис. 1.1. Управління розвитком роздрібних торгових мереж за чинником
«диверсифікація діяльності бізнес-структур»

Джерело: систематизовано автором

Пропонована модель орієнтована:

- на впровадження в управлінський процес інноваційно-інформаційних технологій;

- на розвиток та раціональне використання наявних ресурсів;
- на зміцнення соціальної спрямованості модернізаційних та інших перетворень та підвищення мотиваційної достатності;
- на створення конкурентних переваг на основі диверсифікаційного інструментарію та розробку маркетингових імплантів з різним ресурсним покриттям;
- на побудову суб'єктами моделей раціональної маркетингової поведінки;
- на диверсифікацію складових виробничої та комерційної діяльності бізнесу в умовах нестабільного ринку та споживчого попиту, що знижується;
- на інноваційні прориви у виробничому, науково-технічному, технологічному, маркетинговому, фінансовому та соціальному інжинірингу;
- на зміцнення економічного та організаційного впливу на процес управління, пов'язаного із захистом навколишнього середовища;
- на управління розвитком бізнесу за допомогою створення маркетингових стимулів у складові діяльності суб'єктів господарювання за допомогою комунікаційних впливів, спрямованих на адресу всіх зацікавлених сторін у рамках економічного простору.

У центрі моделі управління знаходиться блок «диверсифікація у складових діяльності», дія якого активується за допомогою інтеграції ресурсів інноваційного, маркетингового та виробничого компонентів, які є поряд з міжгалузевим маркетинговим імплантом каталізаторами для створення галузі диверсифікаційного прориву в діяльності бізнес-структур при підключенні бізнес-зв'язків зацікавлених сторін для повнішого задоволення потреб споживачів та створення умов для сталого розвитку відносин суб'єктів.

Міжгалузевий маркетинговий імплант виступає інструментом диверсифікаційного прориву в якісно нову галузь чи сферу діяльності економіки регіону, що забезпечує залучення мотивованих на співпрацю гравців ринку, які входять до складу ключових учасників маркетингового економічного простору.

Останні взаємодіють із ініціатором диверсифікаційних перетворень за допомогою інтеграції наявних у них ресурсів у сфері діяльності ініціатора перетворень для забезпечення зростання економіки регіону та зміцнення конкурентоспроможності взаємодіючих сторін за рахунок отримання інтегративного мультиплікативного ефекту [25-26].

Регіональний маркетинговий імплант забезпечує встановлення нових бізнес-зв'язків між різними зацікавленими сторонами, а також інтерференцію їх мотивацій при прийнятті рішень на отримання тієї чи іншої вигоди від збалансованого за інтересами співробітництва ринкових агентів з ініціатором перетворень на інноваційному напрямі його діяльності [13]. При цьому стратегічним орієнтиром диверсифікаційних змін стає найбільш повне задоволення потреб споживачів за мінімальних витрат.

Активізація ресурсного потенціалу ключовими гравцями маркетингового економічного простору забезпечується інноваційно-ресурсною та маркетинговою ін'єкцією з боку ініціатора диверсифікаційних перетворень у напрямку інноваційного стрибка (диверсифікаційного прориву) у тій чи іншій сфері життєдіяльності конкретної території [27-28]. Диверсифікація у складових діяльності роздрібних торгових мереж орієнтована на реалізацію принципу інтегративності в активізації дії визначальних функціонування та розвитку цих мереж чинників. А саме, дозволяє: а) забезпечувати інтерференцію комунікацій у бізнесовому спектрі товарної диверсифікації; б) створювати умови задля досягнення мотиваційної достатності в учасників взаємодій реалізації інноваційних змін; в) визначати ключову ланку перетворень – маркетинговий імплант, здатний формувати позитивний образ бізнесу, що перебудовується; г) залучати до партнерських відносин суб'єкти із широким набором декомпенсаційних ресурсів; д) забезпечувати стабілізацію обмінних процесів між багатогалузевими учасниками взаємодій на користь зміцнення стійкості ринкових відносин між суб'єктами у регіоні; е) підвищувати комунікативну проникність учасників відносин щодо стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу

за умов підвищення значимості досягнення збалансованості інтересів між взаємодіючими сторонами з урахуванням зміцнення соціального вектора розвитку бізнесу; ж) коригувати поведінкові реакції суб'єктів відносин за умов цифровізації економіки та диджиталізації рекламно-маркетингових впливів на різні цільові аудиторії споживчих сегментів у потрібному суспільстві і пересічному людині напрямку.

Таким чином, розглянута модель управління розвитком суб'єкта підприємницької діяльності за чинником товарної диверсифікації, розглянута стосовно торговельних мереж, дозволяє акумулювати взаємовпливи маркетингового, виробничого та інноваційного компонентів в умовах його маркетингової адаптації до змінних вимог ринку у співвідношенні, що дозволяє посилювати мотивації учасників відносин та комунікаційних впливів у бік перетворень, вкладених у збалансованість інтересів учасників відносин і повне задоволення потреб споживачів.

1.3. Класифікація чинників, які впливають на розвиток торгових мереж за умов їх товарної диверсифікації

Роздрібні торговельні мережі можуть одночасно позитивно впливати на зміну одних макроекономічних показників, при цьому на інші впливати негативно. При цьому і самі мережі схильні до впливу різних чинників.

Для проведення аналізу впливу різних чинників на розвиток роздрібних торгових мереж необхідна їх класифікація. Щоб перейти до розгляду класифікаційного підходу до оцінки чинників, що впливають на розвиток роздрібних торгових мереж, слід вивчити природу поняття «чинник» (табл. 1.3).

Класифікація чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення) наведена у табл. 1.4.

У таблиці 1.5 наведено класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують усередині комунікаційного поля).

Так, у багатьох джерелах під чинником розуміється явище або показник, або параметр, здатний вплинути на функціонування суб'єктів господарювання. Для більш глибокого розуміння та визначення рівня впливу різних чинників на ефективність функціонування роздрібною мережі пропонується розбити чинники на кількісні та якісні. Також їх можна розділити на вимірні та важко вимірні / невимірні. Також з урахуванням проведених класифікацій пропонується розглядати чинники, які впливають на розвиток торгових мереж в Україні з погляду маркетингу, а саме: чинники, існуючі поза комунікаційного поля; чинники зовнішнього рівня стосовно локального територіального утворення; чинники рівня суб'єктів усередині комунікаційного поля. На основі даних, отриманих з наукових джерел, було зібрано воедино, систематизовано та класифіковано чинники, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж в Україні, в тому числі і в цифровому секторі, з урахуванням поточних умов. Класифікація даних чинників представлена у табл. 1.3, 1.4 та 1.5 [5, 29-30].

До чинників, що існують поза комунікаційним полем і впливають на розвиток роздрібних торгових мереж, відносять наступні:

1. Економічний чинник, що включає наступні підчинники: зміна доходів покупців, рівень інфляції, рівень податків і мит, курси валют, зміна податкового законодавства, рівень відсоткової ставки за кредитом, наявність заощаджень у населення, розвиток фінансової інфраструктури для супроводу угод у середовищі Інтернет, рівень безробіття, величина прожиткового мінімуму, структура споживання, рівень платоспроможного попиту, інвестиційна привабливість регіону, фінансова підтримка з боку держави (програми, гранти, субсидії), рівень розвитку засобів здійснення електронних платежів, рівень інвестицій у розвиток інформаційних технологій.

Таблиця 1.3

Класифікація чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують поза комунікаційним полем)

Група чинників	Назва чинників			
	кількісні		якісні	
	вимірні	важко вимірні / не вимірні	вимірні	важко вимірні / не вимірні
Економічні	зміна доходів покупців	наявність заощаджень у населення	рівень безробіття	інвестиційна привабливість регіону
	рівень інфляції	розвиток фінансової інфраструктури для супроводу угод у середовищі інтернет	величина прожиткового мінімуму	фінансова підтримка з боку держави (програми, гранти, субсидії)
	рівень податків та мит		структура споживання	розвиток засобів здійснення електронних платежів
	курси валют		рівень платоспроможного попиту	інвестиції у розвиток інформаційних технологій
	зміна податкового законодавства			
	процентна ставка за кредитом			
Політичні	кількісні обмеження на імпорт, торгова політика	правові питання використання технологій електронної комерції	зміни законодавства, що впливають на галузь	політична обстановка у регіоні
	наявність державних компаній у галузі		податкова політика держави, регіону	втручання політики у сферу роздрібної торгівлі
			політика приватизації, регулювання бізнесу	політична глобалізація
			наближення виборів державної та місцевої влади	правове регулювання електронної торгівлі
Соціально-демографічні	стан демографічної ситуації	-	освіта споживачів	спосіб життя та звички споживачів
	чисельність населення регіону		рівень довіри споживачів	трудові навички споживачів
	стан статево-вікової структури населення		мобільність споживачів	спосіб життя споживачів
	міграція населення регіону		функціональна грамотність споживачів щодо інтернет-користування	
	частка працездатного населення		ставлення до здоров'я	
	розміри та темпи зростання інтернет-аудиторії			

Продовження таблиці 1.3

Група чинників	Назва чинників			
	кількісні		якісні	
	вимірні	важко вимірні / не вимірні	вимірні	важко вимірні / не вимірні
Інфраструктурні	кількість складів та торгових площ	забезпеченість мешканців населеного пункту транспортом загального користування	наявність поряд розташованого аеропорту	ефективність функціонування транспорту
	кількість працюючих будівельних організацій	<i>стан інтелектуального потенціалу у сфері розвитку комп'ютерних технологій</i>	наявність морських чи річкових шляхів	транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами
	кількість фінансових установ		наявність залізничних шляхів	стан розвитку особистого автомобільного транспорту
	кількість автотранспортних підприємств		<i>розвиток мережної інфраструктури</i>	якість дорожньої та комунальної інфраструктури
Науково-технологічні	наявність інформації про технічні новинки	способи збирання, зберігання та розподілу інформації	інноваційна товарна політика	швидкість старіння продуктів
		<i>наявність певних розробок банківських технологій, спрямованих на дистанційне обслуговування міжбанківських та клієнтських операцій</i>	нові відкриття та можливість їх застосування в галузі чи суміжних галузях	державна політика щодо технологій
		<i>наявність технічних рішень та засобів забезпечення криптографічного захисту інформації та інформаційної безпеки учасників торговельних відносин</i>	<i>швидкість змін та адаптації нових технологій у галузі</i> <i>рівень розвитку засобів телекомунікацій, інформаційних мереж та вихід у світовий інформаційний простір</i>	сумісність імпортного обладнання з українськими умовами експлуатації
Географічні	розмір населеного пункту		рейтинг регіону	розвиток транспортної інфраструктури, задіяної при переселенні
Екологічні			<i>ступінь впливу на екологію</i>	<i>ступінь впливу на здоров'я людей</i>
			<i>ступінь впливу на природу території</i>	

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5, 29]

Таблиця 1.4

Класифікація чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення)

Чинники	Кількісні		Якісні	
	вимірні	важко вимірні / незмірні	вимірні	важко вимірні / незмірні
Поведінка споживачів	ставлення споживача до товару	лояльність покупців	обсяг закупівель, що здійснюються покупцями	ступінь залежності покупця від продавця
	рівень поінформованості споживачів		чутливість споживача до ціни	ступінь залежності продавця від покупця
	ставлення споживача до суб'єкту господарювання		популярність використання мобільних пристроїв	
	ставлення споживачів до коштів маркетингових комунікацій			
	ставлення споживачів до Інтернет-покупок			
Кон'юнктура ринку	пропозиція на ринку	прогнозна можливість ринку	пропорційність ринку	ділова активність ринку
	попит на ринку	привабливість ринку	темпи зростання чи зниження ринку	монополізація ринку
	частка ринку		мінливість ринку	ринкові ризики
	ємність ринку		комунікаційний потенціал	
Поведінка конкурентів	кількість конкурентів на ринку	засоби конкурентної боротьби	конкурентне середовище	конкурентні стратегії
	ціноутворення з боку конкурентів		конкурентоспроможний потенціал	
	симуляційна поведінка			
Поведінка посередників	кількість посередників на ринку	середня торговельна націнка посередника	умови роботи з посередниками	-
			конкурентоспроможність посередника	
Поведінка постачальників	кількість постачальників на ринку	-	умови роботи з постачальниками	рівень інтеграції у бізнес споживача
	рівень задоволення потреб замовника		конкурентоспроможність постачальника	
	рівень обслуговування та терміни доставки товарів			

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5, 29]

Таблиця 1.5

Класифікація чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують усередині комунікаційного поля)

Чинники	Кількісні		Якісні	
	вимірні	важко вимірні / не вимірні	вимірні	важко вимірні / не вимірні
Трудові ресурси	<i>забезпеченість ІТ-персоналом</i>	трудовий потенціал	кваліфікація персоналу	підходи до управління
	<i>рівень залучення нових учасників</i>		продуктивність праці	ефективність корпоративного управління
	стан трудових ресурсів		<i>динамічність у сприйнятті нововведень керівниками</i>	
Фінансові ресурси	обсяг капітальних вкладень	рівень інвестиційної активності	ділова активність	комерційні ризики
	середня торговельна націнка		платоспроможність	підприємницькі ризики
	Витрати		ризик банкрутства	
	валовий дохід		ліквідність	
	валовий прибуток			
	Рентабельність			
Матеріальні ресурси	кількість сировини		доступність сировини	якість сировини
			рівень організації логістики	
Інформаційні ресурси	<i>використання інтернет-технологій</i>	<i>підтримка роботи з серверами SMM</i>	<i>наявність електронного документообігу</i>	<i>рівень інформаційного забезпечення</i>
	<i>наявність маркетингово-інформаційної системи чи поля</i>	<i>дистанційний контроль крадіжок</i>	<i>автоматизація логістики</i>	<i>інтерактивна інтеграція інформаційних процесів із партнерами</i>
Маркетингові ресурси	рекламна активність		формати торгівлі	якість товарів
	активність щодо стимулювання збуту продукції		специфіка розміщення торгової мережі	стратегія позиціонування
	<i>функціональність інтернет-сайту</i>		сервісне обслуговування	політика ціноутворення
			якість торгового обслуговування	

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5, 29-31]

Економічна стабільність є запорукою стратегічного розвитку торгових мереж. Зміна податків, мит, курсу валют безпосередньо впливають ефективно функціонування торгових мереж в Україні. Ця група чинників здатна вплинути на розвиток роздрібних торгових мереж.

2. Політичний чинник, який включає підчинники: кількісні обмеження на імпорт, торговельна політика, наявність державних компаній у галузі, правові питання використання технологій електронної комерції, зміни законодавства, що впливають на галузь, податкова політика держави, регіону, політика приватизації, регулювання бізнесу, наближення виборів державної та місцевої влади, глобалізація, рівень правового регулювання електронних платежів.

Політичні чинники мають великий вплив на розвиток підприємництва та роздрібних торговельних мереж зокрема. Від політичного настрою залежить якість роботи з постачальниками сировини чи продукції, сама можливість роботи з іноземними постачальниками, вирішення важливих питань, пов'язаних із використанням земель, електронної торгівлі тощо. Своєчасний облік впливу політичного чинника надасть можливість сприяти подальшому розвитку роздрібних торгових мереж.

3. Чинники, що враховують демографічні та соціальні явища, включають наступні підчинники: зміна демографічної ситуації, розмір населеного пункту та його чисельність, динаміка у зміні статі та віку населення, переміщення населення між регіонами, кількість населення, яке здатне працювати, розміри та темпи зростання інтернет-аудиторії, рівень освіти споживачів, рівень довіри споживачів, мобільність споживачів, функціональна грамотність споживачів щодо інтернет користування, ставлення до здоров'я, образ життя та звички споживачів, трудові навички споживачів, устрій життя споживачів.

Виділений чинник рідко враховується у діяльності торгових мереж, але, на нашу думку, у сучасних ринкових умовах є важливим і впливає на ефективність їх функціонування. Чисельність та міграція населення, рівень освіти та довіри споживачів є важливим чинником, облік якого дозволяє торговим мережам

формувати асортимент, керувати трудовими ресурсами, задовольняти потреби споживачів.

4. Інфраструктурний чинник включає наступні підчинники: кількість складів і торгових площ, рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального користування, наявність поряд аеропорту, ефективність функціонування транспорту, кількість працюючих будівельних організацій, рівень інтелектуального потенціалу у сфері розвитку комп'ютерних технологій, наявність морських або річкових шляхів, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, кількість фінансових установ, наявність залізничних колій, стан розвитку особистого автомобільного транспорту, кількість автотранспортних підприємств, рівень розвитку мережевої інфраструктури, рівень якості дорожньої та комунальної інфраструктури.

Від стану інфраструктури залежить ефективне функціонування торгових мереж. Останнім часом змінюються форми, методи, підходи та принципи обслуговування, і все це не може якісно змінюватись без відповідної інфраструктури. За допомогою неї здійснюється ринкове узгодження асортиментної пропозиції та споживчого попиту шляхом продажу через різні торгові мережі.

5. Науково-технологічний чинник, включає такі чинники: наявність інформації про технічні новинки, способи збирання, зберігання та розподілу інформації, продуктова політика, заснована на впровадженні новинок, наявність певних розробок у галузі обслуговування міжбанківських операцій, ноу-хау в обслуговуванні клієнтів, наявність різних програм, що сприяють забезпеченню захисту інформації та ін.

Прогрес щодо науки і техніки є одним із найважливіших чинників, здатних вплинути на функціонування торгових мереж. Так, наука і техніка дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність, застосовувати Digital-маркетинг і всі його інструменти. Застосування нових засобів захисту дозволяє підприємствам бути більш захищеними.

6. Чинники, що включають природні і територіальні явища. Можуть включати підчинники: розмір населеного пункту, рейтинг регіону, розвиток транспортної інфраструктури, задіяної при переселенні населення, ступінь впливу на екологію, ступінь впливу на здоров'я людей, ступінь впливу на природу територій. Роздрібні торговельні мережі використовують під час продажу пластик, поліетилен, фарби тощо, тобто речовини, здатні відчутним чином забруднювати довкілля та впливати на екологію. Чисельність населеного пункту може впливати на споживчий попит. Тому ступінь впливу цих двох чинників на ефективне функціонування торгових мереж порівняно високий.

До чинників, що визначають стан найближчого оточення щодо локального територіального утворення, відносять наступні [29-32]:

1. Поведінка споживачів, що включає наступні чинники: ставлення споживача: до продукту; до ціни; до фірми; до засобів маркетингових комунікацій; до покупок у мережі інтернет; до мобільних телефонів та ін.

Цей чинник є одним із важливих, оскільки безпосередньо впливає на розвиток торгових мереж. Від поведінки споживачів залежить валовий дохід, прибуток та рентабельність торгових мереж. Враховуючи поведінку споживачів мережі, здатні створювати оптимальний асортимент, якісне обслуговування, грамотні системи мотивації до купівлі та стимулювання збуту продуктів. Облік впливу цього чинника сприятиме виділенню торгових мереж серед конкурентів і, зрештою, забезпечуватиме стабільність цільового сегменту.

2. Кон'юнктура ринку як ринковий чинник, що включає такі чинники, як: пропозиція, попит, частка і ємність ринку, прогнозна можливість ринку, привабливість ринку, пропорційність ринку, темпи зростання ринку та ін.

Сучасний етап розвитку роздрібних торгових мереж характеризується зміною сил на конкурентному ринку з допомогою приходу нових великих компаній. Тим не менш, велику роль на ринку будівельних товарів мають і малі фірми. На ринку змінюється попит та пропозиція, частка та ємність, пропорційність та насиченість. Отже, торгові мережі повинні розуміти свої

переваги, слабкі сторони, свою ліквідність та платоспроможність, коливання ринку тощо, що створить можливість роздрібним торговельним мережам розробляти дієві сценарії щодо підвищення ефективності функціонування.

3. Поведінка конкурентів як чинник, що включає такі підчинники, як: кількість конкурентів на ринку, способи конкурентної боротьби, конкурентне середовище, ціноутворення з боку конкурентів, конкурентоспроможний потенціал, конкурентні стратегії.

Конкурентоспроможність торгової мережі – найважливіший чинник досягнення її комерційного успіху на ринку. Оцінка діяльності конкурентів дозволяє на оперативному рівні виявляти слабкі місця у діяльності торгової мережі і також оперативно їх ліквідувати, тим самим стаючи конкурентоспроможним на ринку. Поведінка конкурентів – один із важливіших чинників, які впливають на ефективний розвиток торгових мереж.

4. Поведінка посередників і постачальників як чинники, які включають наступні підчинники: кількість посередників на ринку, кількість постачальників на ринку, рівень задоволення потреб замовника, рівень обслуговування та терміни доставки товарів, середня торговельна націнка посередника, умови роботи з посередниками, конкурентоспроможність посередника, умови роботи з постачальниками, конкурентоспроможність постачальника, рівень інтеграції у бізнес споживача.

Від поведінки посередників і постачальників залежить асортиментна матриця торгових мереж, якість і ціна представленої в них продукції, регулярність постачання та наявність товару на полиці, а це безпосередньо впливає на попит купівлі та рівень задоволення споживачів.

До чинників, що впливають на розвиток роздрібних торгових мереж, що існують усередині комунікаційного поля, відносять такі.

1. Трудові ресурси як чинник, який включає наступні підчинники: рівень забезпеченості ІТ-персоналом, трудовий потенціал, кваліфікація персоналу, рівень залучення нових учасників, продуктивність праці, стан трудових ресурсів,

динамічність у сприйнятті нововведень менеджерами, підходи до управління, ефективність корпоративного управління.

В даний час одним із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємств стає адаптація бізнесу до потреб персоналу (використання адаптаційних та мотиваційних програм, підвищення лояльності співробітників до підприємства тощо). Ефективне управління трудовими ресурсами дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

2. Чинники, що включають фінанси, можуть включати наступні підчинники: обсяг капітальних вкладень, середня торговельна націнка, рівень витрат, рівень валового доходу, рівень прибутковості, рівень рентабельності, рівень інвестиційної активності, ділова активність, платоспроможність, ризик банкрутства, ліквідність, комерційні ризики, підприємницькі ризики.

3. Матеріальні ресурси як чинник, що включає такі підчинники, як кількість сировини, доступність сировини, якість сировини, рівень організації логістики.

Рівень організації логістики у торговельній мережі має велике значення в ефективній організації її функціонування. Від того, як швидко та якісно доставляються товари в торговельну мережу, залежить наявність потрібного асортименту, а, отже, задоволеність споживачів.

4. Маркетингові ресурси як чинник, що включає такі чинники, як рівень рекламної активності, формати торгівлі, якість товарів, рівень активності зі стимулювання збуту продукції, специфіка розміщення торгової мережі, стратегія позиціонування, функціональність інтернет-сайту, сервісне обслуговування, політика ціноутворення, якість торговельного обслуговування.

Маркетингова складова стає визначальним чинником ефективного функціонування та розвитку торгових мереж. Так, ефективно організована збутова, товарна, цінова та комунікаційна політика може створити передумови завоювання лідируючих позицій торгових мереж на ринку та підвищити їхній рівень довіри серед споживачів.

5. Інформаційні ресурси як чинник, що включає такі підчинники, як: рівень використання цифрових технологій, ефективність роботи SEO та SMM, наявність та глибину електронного документообігу, рівень інформаційного забезпечення, наявність маркетингово-інформаційної системи або поля, дистанційний контроль крадіжок, рівень автоматизації логістики, інтерактивну інтеграцію інформаційних процесів із партнерами.

Від рівня автоматизації залежить швидкість діловодства, доступність збутової політики, ефективність рекламної політики. Інформаційні ресурси є важливим чинником, здатним вплинути на розвиток роздрібних торгових мереж.

Таким чином, систематизований класифікаційний підхід до оцінки чинників, дає можливість керівникам звертати увагу на важливі чинники, вивчати їх та спрямовувати управлінські впливи на їх зміну. Для ефективної оцінки чинників рекомендується їх згрупувати у підсистеми.

Висновки до розділу 1

1. Систематизовано визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» у розрізі авторських підходів (інтеграційний, товарний, підприємницький; територіальний, маркетинговий, орієнтований на цільові потреби (користувальницький), структурний, територіально-маркетинговий, поведінковий, маркетингово-технологічний). Надано визначення терміну «товарна диверсифікація у роздрібних торгових мережах» (процес стратегічної переорієнтації бізнесу на різноманітність запропонованих на ринку товарів (і послуг) та різнобічний розвиток діяльності на основі активізації внутрішніх ресурсів бізнесу та розвитку зовнішньої диверсифікації за рахунок організаційного, комунікаційного та поведінкового вдосконалення та розширення горизонту крос-продажів (cross-selling, перехресні продажі) в інтересах зниження ризиків та забезпечення підвищення стійкості бізнесу та його економічного зростання). Надано визначення терміну «роздрібна торговельна

мережа» (взаємопов'язана сукупність взаємодіючих суб'єктів, які реалізують свою економічну природу в маркетингових і комунікаційних просторах, що об'єднують в обмінних процесах різних учасників ринкових відносин).

2. Наведено моделі управління розвитком торгових мереж, а саме: класичні моделі управління розвитком торгових мереж (холдингова модель, централізована модель, лоткова модель, гібридна модель, інвестиційна модель) та сучасні моделі управління розвитком торговельних мереж (маркетингова модель управління, конкурентна модель управління маркетингова диверсифікаційно-поведінкова модель). Побудовано маркетингову диверсифікаційно-поведінкову модель, що акумулює інноваційний потенціал різних учасників ринкового простору, мотивованих на маркетингову адаптацію до викликів ринку та на досягнення балансу інтересів взаємодіючих сторін щодо розподілу вигод, можливостей та раціонального використання наявних та залучених з боку ресурсів. Формалізовано управління розвитком роздрібних торгових мереж за чинником «диверсифікація діяльності бізнес-структур».

3. Наведено класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують поза комунікаційним полем) за наступними групами чинників: економічні, політичні, соціально-демографічні, інфраструктурні, науково-технологічні, географічні, екологічні. Систематизовано класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення) за наступними групами чинників: поведінка споживачів, кон'юнктура ринку, поведінка конкурентів, поведінка посередників, поведінка постачальників. Систематизовано класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж (чинники, що існують усередині комунікаційного поля) за наступними чинниками: трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси, маркетингові ресурси.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ТА ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1. Аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні

Аналіз тенденцій розвитку ринку є вкрай значущим виявлення проблем його функціонування з метою своєчасного прийняття оптимальних управлінських рішень, вкладених у підвищення його конкурентоспроможності. Весь ринок України можна розбити на дві великі частини: споживчу частину та промислову. Для населення країни найважливішою частиною ринку є споживча, оскільки саме вона впливає на тенденції розвитку ринку праці, зростання чи зниження доходів населення; на якісне задоволення потреб. На цьому ринку виділяють сферу роздрібної та оптової торгівлі. Зміна обсягів роздрібної та оптової торгівлі в Україні за 4 останні роки (з 2020 по 2023 рр.) представлена на рис. 2.1 – 2.2.

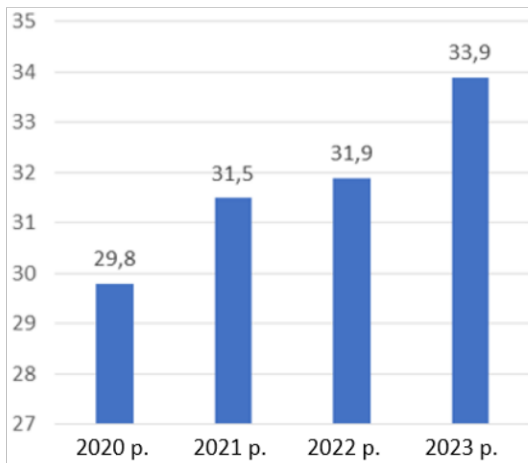


Рис. 2.1. Оборот роздрібної торгівлі,
трлн. грн.

Джерело: побудовано автором за
матеріалами [26, 33-34]

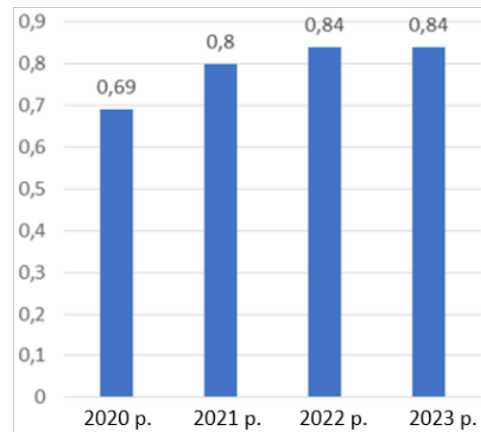


Рис. 2.1. Оборот оптової торгівлі,
трлн. грн.

Джерело: побудовано автором за
матеріалами [26, 33-34]

За даними Державної служби статистики України, оборот роздрібної торгівлі в Україні з 2020 по 2022 рр. зріс на 13,7%. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 31% і склав понад 1,82 трлн грн [26, 33-34].

Роздрібна торгівля є однією з галузей, що швидко зростає та є важливою частиною економіки, що вносить величезний внесок у регіональний розвиток, внаслідок чого є об'єктом пильної уваги.

Вивчення трендів на ринку роздрібної торгівлі дозволить виявити ці чинники та розробити рекомендації для розвитку цієї сфери споживчого ринку.

Важливими показниками для аналізу ринку є: структура ринку та його динаміка, попит та пропозиція, потенціал та насиченість.

Структура ринку. Роздрібна торгівля включає продовольчий і непродовольчий сектор. Динаміка розвитку цих секторів за частками наведена на рис. 2.3. та 2.4.

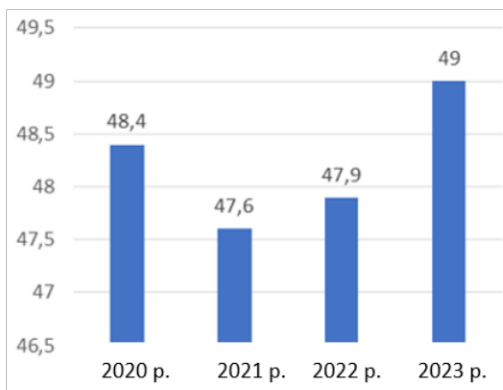


Рис. 2.3. Частка продовольчого сектору у 2020-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 33-34]

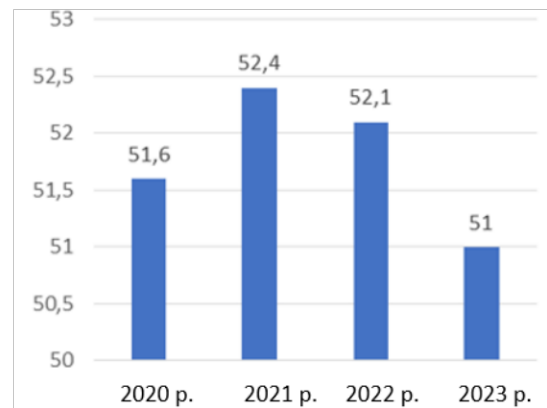


Рис. 2.4. Частка непродовольчого сектору у 2020-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 33-34]

Діаграми показують, що, незважаючи на зниження реальних доходів населення та зростання боргового навантаження, частка непродовольчого сектору у роздрібній торгівлі до 2022 року мала тенденцію до збільшення. Серйозно вплинула на динаміку продажів непродовольчих товарів ситуація, викликана спочатку пандемією коронавірусу у 2020 році, а потім з 24 лютого 2022 року війною, коли значна частина магазинів, що торгують непродовольчими товарами (як мережевих, так і немережевих), була закрита, а продовольчі ритейлери хоч і

спостерігали відтік покупців, при цьому їхній середній чек показував значне зростання.

Також позитивний вплив на зростання продажів продовольчих товарів вплинуло і на зниження обороту підприємств громадського харчування, який у квітні та травні 2024 року впав удвічі щодо тих же місяців 2023 року. Світова економіка у 2020 р. скоротилася на 4,3%, при цьому для багатьох країн світу падіння стало найсильнішим із часів Другої світової війни. Пандемія найбільше вдарила по розвиненим країнам, оскільки багато європейських країн і деякі штати США вжили суворих карантинних заходів.

Структура ринку FMCG-ритейлу за торговими форматами представлена на рисунку 2.5.

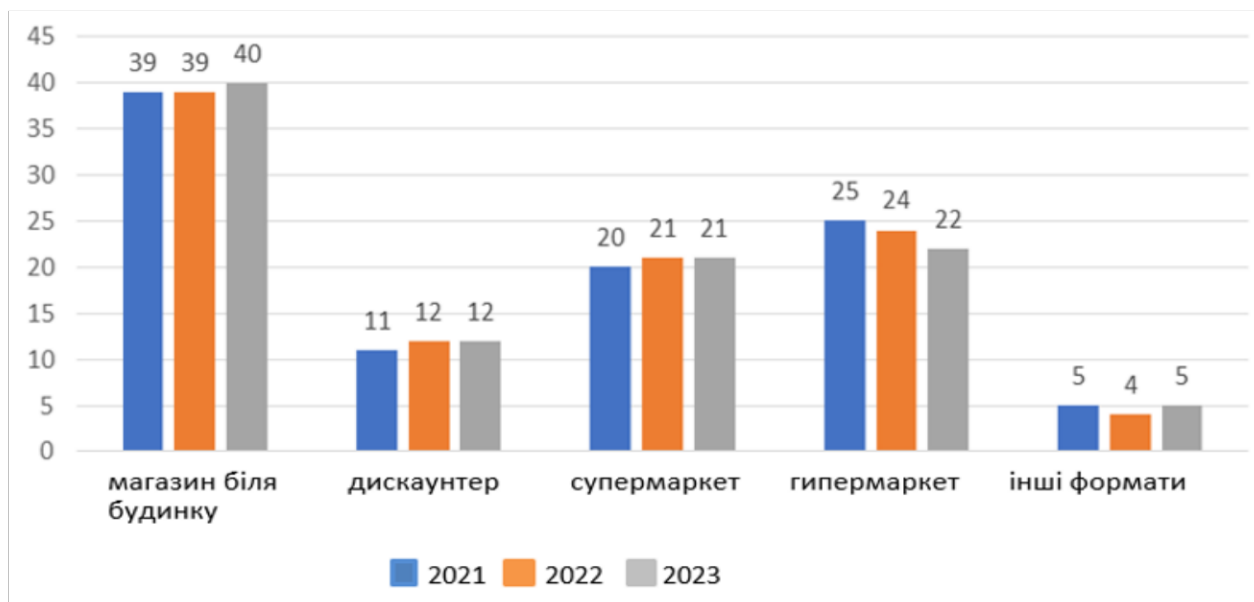


Рис. 2.5. Структура ринку FMCG-ритейлу у 2021 - 2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35]

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні в основному представлений такими форматами як магазин біля будинку, дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет/cash&carry, а також традиційними форматами, включаючи ринки та ярмарки.

За прогнозом експертів до кінця 2024 року продажі онлайн в Україні можуть вирости ще на 34%. Стрімкому зростанню онлайн-продажів сприяв активний вихід

в інтернет продавців товарів FMCG та продуктів харчування. Локдаун, пов'язаний з пандемією коронавірусу, послужив додатковим каталізатором зростання. За результатами 2020 року у звітах асоціації компаній інтернет торгівлі (АКІТ) вперше почали враховуватися такі категорії як товари повсякденного попиту та фармацевтичні товари [35].

На ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів в Україні зростання онлайн продажів у 2023 році склало 58% у вартісному вираженні та 77% у кількісному. Подальше зростання продажів у секторі онлайн та зниження частки мережових офлайн супермаркетів та гіпермаркетів прогнозується за рахунок постійно мінливих потреб споживачів, які через економію часу намагаються не відвідувати великі торгові мережі, а купують товари біля будинку чи в інтернеті.

Провідні DIY ритейлери в Україні у 2022 році за кількістю магазинів наведені на рис. 2.6.

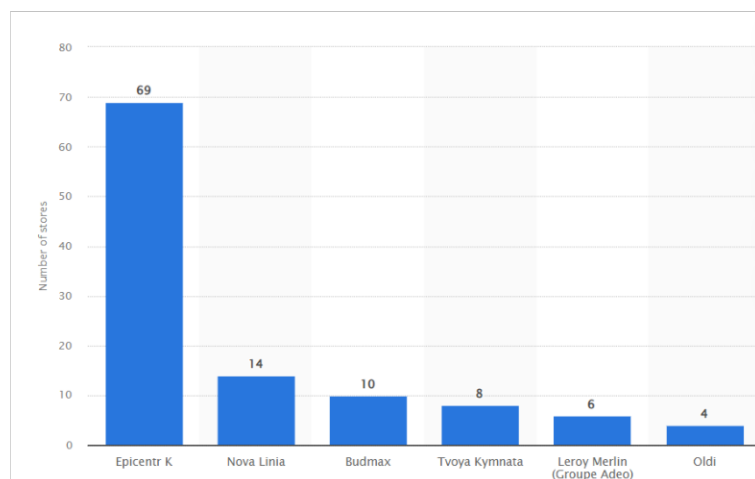


Рис. 2.6. Провідні DIY ритейлери в Україні у 2022 році за кількістю магазинів

Джерело: наведено за матеріалами [36]

Лідером за кількістю магазинів у сегменті товарів для самостійного ремонту (DIY) в Україні у 2022 році став Epicentr K – майже 70 об'єктів. Друге місце посіла компанія Nova Linia з 14 магазинами.

За даними аналітиків, перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не зазнала змін. В топ-10 з'явився лише один новий гравець – мережа магазинів Маркетопт з Кременчука, яка зайняла десяте місце замість львівської мережі Близенько. Станом на грудень 2023 року провідний

локальний ритейлер Полтавської області, яким з початку 2019 року управляє компанія Август Плюс, мав у своєму розпорядженні 166 магазинів у семи областях у центрі та на півночі країни. Його торговельні точки представлені у різних форматах: супермаркет, магазин біля дому, міні-маркет, cash & carry (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році

№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
1	АТБ	АТБ, АТБ express		Дніпро	1207	1162	3,9%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Foodpod		Київ	768	717	7,1%	53	22
3	МХП	М'ясомаркет		Київ	269	225	19,6%	76	22
4	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	259	249	4,0%	22	19
5	Аритейл	Коло		Київ	238	221	7,7%	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі		Луцьк	234	167	40,1%	70	5
7	Львівхолод	Рукавичка, Під Боком		Львів	209	200	4,5%	12	7
8	Оптторг-15	Делві		Київ	181	148	22,3%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин		Кропивницький	169	139	21,6%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт		Кременчук	166	133	24,8%	33	7

Джерело: наведено за матеріалами [37]

Якщо проаналізувати географічний розподіл нових локацій FMCG-ритейлерів, одразу видно орієнтацію за вектором: чим далі від фронту, тим більше нових магазинів. Так, за даними аналітиків GT Partners Ukraine, основна маса нових магазинів була відкрита на заході України – близько 36,8%. Що обумовлено як фактором відносної безпечності цих регіонів, так і різким збільшенням кількості споживачів за рахунок евакуйованих. Проте у другому півріччі 2023 року проявився тренд на збільшення частки відкриттів на сході та півночі країни. Так, кількість нових магазинів у східних областях збільшилася до 14,4% в грудні проти

10,9% у березні 2023 року. Аналогічно частка північного регіону збільшилася до 11,7% порівняно з 10,2% у першому півріччі 2023-го (рис. 2.7).

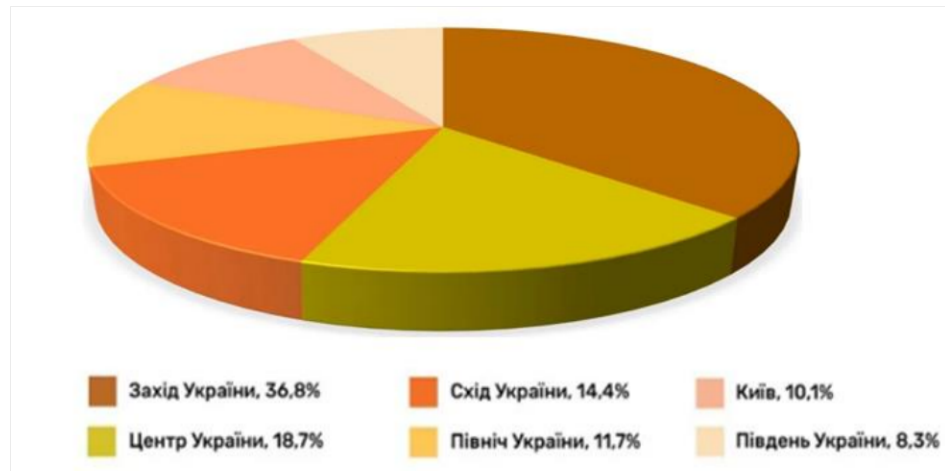


Рис. 2.7. Регіони України, в яких відкривались FMCG магазини у 2023 році, %
Джерело: наведено за матеріалами [37]

Натомість поменшала частка нових магазинів у столиці (10,1% в грудні проти 11,8% у березні) та на півдні країни (8,3% у грудні проти 10% у березні). В центрі країни також відкривалося менше магазинів. Ще в першій половині року частка відкриттів у центрі була на рівні 20,1%, а на його завершення – тільки 18,7%. Загалом же у Києві, на півдня та півночі розподіл нових точок виглядає досить рівномірно на рівні 10-11% (рис. 2.7).

Одним із найбільших чинників, що вплинули на український ринок роздрібної торгівлі, стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Цей конфлікт кардинально змінив економічні процеси в країні. За даними Національного банку України (НБУ), у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1%, що стало найбільшим падінням економіки за всю історію незалежної України.

Основними причинами були окупація територій, руйнування інфраструктури, блокада чорноморських портів, порушення логістичних шляхів і масова міграція населення, що спричинило зниження споживчого попиту. Незважаючи на триваючу війну, українська економіка виявила стійкість і почала

відновлюватися. За даними Держстату, у 2023 році реальний ВВП України зріс на 5,3%. Це значно перевищило початкові прогнози та стало свідченням адаптації економіки до нових умов. У 2024 році українська економіка продовжує демонструвати позитивну динаміку. За даними Держстату, реальний ВВП у першому кварталі 2024 року зріс на 6,5% порівняно з відповідним періодом 2023 року [38].

Основними чинниками зростання стало те, що багато підприємств, особливо в сільському господарстві та енергетиці, змогли відновити роботу після пошкоджень. Значна фінансова та гуманітарна допомога від західних країн допомогла стабілізувати економіку та підтримати критично важливі сектори. Український бізнес продемонстрував високу адаптивність, перебудувавши свої процеси та знайшовши нові ринки збуту.

З початком війни багато офлайн-магазинів тимчасово закрилися або значно скоротили свій асортимент через порушення ланцюгів поставок, небезпеку для персоналу та споживачів, а також відтік населення з деяких регіонів. У той же час онлайн-торгівля, яка зазвичай розвивається, зіткнулася з додатковими проблемами, такими як перебої в електропостачанні, пошкодження інфраструктури та брак логістичних ресурсів і зміни в поведінці споживачів. Постійні відключення електроенергії, які стали частиною життя в Україні через руйнування енергетичної інфраструктури, значно ускладнили роботу як офлайн, так і онлайн сегментів. Офлайн-магазини були змушені працювати в умовах обмеженого електропостачання або взагалі закриватися під час відключень, що призвело до зниження продажів і зміни поведінки споживачів. На онлайн-торгівлю також негативно вплинула відсутність стабільного інтернет-з'єднання та труднощі з обробкою замовлень.

Географія споживання ДІУ в Україні показує, що найбільший попит спостерігався в таких регіонах: Київська область та м. Київ (37,10% від загального обсягу продажів) - висока концентрація населення, економічна активність, розвиток будівельного сектору, високий рівень доходів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Географія продажу продукції DIY по регіонах в Україні у 2023 році

Регіон	Частка області у 2023 році, %
Вінницька	5,70%
Волинська	4,30%
Дніпропетровська	2,50%
Донецька	0,00%
Житомирська	4,20%
Закарпатська	3,20%
Запорізька	0,30%
Івано- Франківська	6,70%
Київська	19,10%
Кіровоградська	1,50%
Луганська	0,00%
Львівська	11,40%
Миколаївська	0,10%
Одеська	1,50%
Полтавська	1,50%
Рівненська	4,20%
Сумська	0,10%
Тернопільська	4,40%
Харківська	1,90%
Херсонська	0,10%
Хмельницька	4,80%
Черкаська	1,30%
Чернівецька	3,10%
Чернігівська	0,10%
м. Київ	18,00%
Разом	100%

Джерело: Державна служба статистики України; дані операторів ринку; оцінка Pro-Consulting [26]

Приплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують нового житла та ремонту існуючого житла; Львівська область (11,40%) - економічна стабільність, зростання урбанізації та розвиток інфраструктури в західній Україні та приплив ВПО з постраждалих регіонів; Івано-Франківська область (6,70%) - туристичний регіон з розвиненою інфраструктурою, що стимулює будівництво та ремонт готелів та приватних будинків і сюди також мігрують ВПО з постраждалих регіонів.

Експерти одноголосно наполягають на тому, що український DIY не є фіксованим, тому на нього можуть чекати принципово нові канали збуту та торгіві

формати. Так, усім відомо про тенденцію великих супермаркетів централізуватися за межею міста. У перспективах очікується, що великі магазини з'являтимуться безпосередньо в місті, що забезпечить більший приплив покупців. Все більший приріст невеликих, але багатoproфільних магазинів біля будинку в тисячних містах або районних центрах також можна віднести до тенденції розвитку ринку DIY в Україні. На закінчення можна сказати, що ринок DIY, незважаючи на не зовсім сприятливу економічну ситуацію, продовжує розвиватися та набирати обертів. У силу своєї сучасності та комфортабельності, орієнтації на покупця та візуальної привабливості цей сегмент орієнтований на розширення та поглинання більш архаїчних форм торгівлі [39]. Дослідження показало, що і ринок продовольчих товарів, і ринок DIY в Україні зростають і схильні до консолідації, конкуренція між торговими мережами зростає.

Таким чином, мережі магазинів будівельних матеріалів і товарів для дому продовжують відновлювати свої постраждалі об'єкти, торгувати довоєнними запасами та перебудовувати логістику постачань товару. З метою уникнення дефіциту продукції на полицях нерідко змушені диверсифіковувати канали постачання і вишукувати заміну продукції зруйнованих чи окупованих вітчизняних виробництв. Інакше не уникнути дефіциту чималого переліку будівельних матеріалів після активізації відновлювальних робіт у будівництві. Учасники ринку готуються до майбутнього сплеску споживання будматеріалів. Відзначають торговельні мережі також певні зміни у географічній структурі продажів. Сьогодні найбільш активні відвідувачі магазинів у західних регіонах країни. Тут ритейлери фіксують навіть певне зростання обсягів торгівлі, попри загальний регрес. Помітна також тенденція до зростання цін на будівельні матеріали. Серед причин – зростання витрат на логістику, збільшення частки імпорту, послаблення гривні, здорожчання енергоносіїв тощо. Незважаючи на певні труднощі, компанії вишукують можливості для подальшого розвитку та відкриття нових торгових центрів. Зокрема, відзначаються мережі JYSK, «Епіцентр», «Агромат». У березні–липні 2022 року, за підрахунками Асоціації ритейлерів України, відкрито 12 нових

торговельних об'єктів формату DIY по всій країні [40]. У таблиці 2.3 наведено найбільші оператори ринку DIY в Україні станом на 2023 рік.

Таблиця 2.3

Найбільші оператори ринку DIY в Україні станом на 2023 рік

Компанія	Мережа	Загальна кількість торгових точок	Загальна торгова площа, тис. м ²
ТОВ «Епіцентр К»		60	1707,5
ТОВ «ПТК Агромат»		20	240
ЗАТ «Нова Лінія»		14	177
ТОВ «33м ² »		39	90
ТОВ «ЮСК Україна»		70	77
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»		6	71
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»		3	45
ТОВ «Анжіо»		11	16
ТОВ «БУДМЕН»		2	20

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [41-50]

Таким чином, частка мережі гіпермаркетів «Епіцентр К» на вітчизняному ринку становить 67,4%. Мережа гіпермаркетів сантехніки «Агромат» займає 10,1% українського ринку DIY. На частку мережі будівельних гіпермаркетів "Нова лінія" припадає 7.4%. Частки таких мереж як «33м²», «JYSK» та «Leroy Merlin» складає 3,8%, 3,2% та 3% відповідно. Частка інших гравців ринку менш істотна і перевищує 2%. Тим не менш, варто зазначити, що ще цілком вагома частка торгових точок на спеціалізованому ринку, а також у нашій країні процвітає «сірий» ринок

будівельних матеріалів, тому насправді частки операторів ринку дещо відрізняються. У таблиці 2.4 подано основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Таблиця 2.4

Основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібно́ї торгівлі

Чинник	Опис	Приклад
Адміністративні	Встановлюються правила та рекомендації, що змушують підприємства роздрібно́ї торгівлі розробляти свою регіональну політику	Рекомендації щодо закупівлі товарів у місцевих виробників, які часто не можуть забезпечити належну якість продуктів та регулярність постачання. Така система суперечить існуючій системі логістики та знижує ефективність із витратної точки зору
Формальні	Величезна кількість паперів на всіх етапах продажу	Постійно змінюється податкова звітність. Непрозорість процедури збирання документів та корупція через необхідність проведення численних поліпшень та отримання погоджень
Інфраструктурні	Складнощі у ремонті доріг	Підприємства роздрібно́ї торгівлі стикаються з проблемою затримок поставок та більш тривалих термінів транспортування через нестачу та погану якість доріг та інтенсивних транспортних потоків.
Конкурентні	У великих містах іде жорстка боротьба за споживача між національними та регіональними мережами, а останнім часом і з боку малого бізнесу, оскільки останній може надати споживачам більш якісну та свіжу продукцію та добре знає потреби споживачів, що складно для великих мереж	Дефіцит торгових площ та зростання цін на них у великих містах. Усі найбільші мережі роздрібно́ї торгівлі створюють спеціальні відділи для вирішення цих питань.

Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]

Отже, ринок роздрібно́ї торгівлі непродовольчого сектора має величезний потенціал, який також необхідно використовувати і працювати з потенційними споживачами за допомогою активізації маркетингових інструментів. У непродовольчого ринку, як і ринку роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами, є величезний потенціал, який також необхідно використовувати. Необхідно працювати з потенційними споживачами у вигляді активізації маркетингових інструментів. Необхідно створювати свою виробничу базу з виготовлення товарів вітчизняного походження на добрих компонентах та з використанням якісних інгредієнтів. Тому треба розширювати комунікації та встановлювати партнерські зв'язки з іншими країнами на взаємовигідній основі та на їхню підвищену

відповідальність за дотримання договірних відносин. Поряд із потенціалом ринку за секторами торгової сфери необхідно визначати його комунікаційний та мотиваційний потенціали. Комунікаційний потенціал служить індикатором як поточного, і перспективного стану ринку, його життєздатності та розвитку. Оцінку комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 році подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка складових комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 р.

Чинники, що визначають комунікаційний потенціал	Бальна оцінка
<i>1) кількісний рівень:</i>	1
- залученість учасників ринку (споживачів, постачальників) у мережеві взаємодії	1
- частота взаємодій учасників споживчого ринку (клієнтів та продавців)	1
<i>2) якісний рівень:</i>	1,5
- ефективність взаємодії учасників ринку (реалізовані спільні проекти, ініціативи)	1
- інформаційна адаптивність за модуляційним впливом учасників ринку	2
<i>3) рівень довіри:</i>	2,5
- рівень довіри споживачів до роздрібної торгівлі	2
- рівень довіри продавців до виробників і постачальників роздрібної торгівлі	3
- рівень довіри споживачів до виробників продукції та постачальників	2,5
<i>4) комунікаційний рівень:</i>	2,9
- інформаційна достатність (обізнаність учасників ринку про запропоновану продукцію та товари)	4
- позитивний відгук учасників ринку про якість роздрібної торгівлі	3
- негативний відгук учасників ринку про якість роздрібної торгівлі	3
- якісний рівень інформаційного впливу учасників ринку роздрібної торгівлі	2
- доступність інформації про учасників ринку роздрібної торгівлі	4
- обсяг та повнота інформації про учасників ринку роздрібної торгівлі	2
- комунікаційна проникність інформації, одержуваної учасниками ринку	2
Середнє значення	1,9

Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]

Комунікаційний потенціал оцінювався експертним шляхом за п'ятибальною шкалою. Доводиться констатувати, що комунікаційний потенціал ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами на досить низькому рівні. Структура зв'язків між зацікавленими гравцями споживчого ринку є нерациональною. Маркетингові мережі вимагають раціоналізації з позицій інтересів українського споживача, нашого суспільства та держави, а не власників великих мережевих структур, створених з урахуванням іноземного капіталу.

Мотиваційний потенціал ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами слід визначати, оскільки важливим є з'ясування мотивів маркетингової

поведінки учасників ринку, а також виявлення основ їх формування на користь визначення ефективного набору інструментів управління станом комунікацій учасників ринку та оцінки комунікативної та економічної ефективності впливів на потенційного ринкового партнера.

Оцінку мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 рік подано у таблиці 2.6. Мотиваційний потенціал оцінювався експертним шляхом за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.6

Оцінка складових мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 р.

Мотиваційні чинники	Бальна оцінка
<i>1) зовнішні мотиваційні чинники:</i>	<i>2,25</i>
- утримання клієнтів учасниками ринку	3,5
- збереження навколишнього середовища	1,5
- підвищення рівня довіри до запропонованих товарів та компанії	2,0
- мотивація на конструктивну маркетингову поведінку з боку ритейлерів	2,0
<i>2) внутрішні мотиваційні чинники:</i>	<i>2,12</i>
- мотивація суб'єктів ринку на інвестування своїх ресурсів у розвиток економіки країни	1,5
- мотиваційний потенціал співробітників бізнес-структур на реалізацію їх інноваційної спроможності	1,0
- мотивація ритейлерів на раціональне використання ресурсів	4,0
- мотивація власників бізнесу на підвищення інтелектуально-когнітивного потенціалу співробітників	2,0
Середнє значення	2,2

Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]

Мотиваційний потенціал бізнесу та його працівників визначає ті можливості, які можуть зіграти позитивну роль під час здійснення трансформацій і перетворень торгової сфери у сфері українського суспільства. Саме держава має орієнтуватися на ці мотивації та сприяти зміцненню позицій країни на конкурентних ринках (національному та міжнародному), вирішуючи проблеми власності, розподілу доходів від використання залучених ресурсів, обмежуючи свавілля зарубіжних власників тощо.

Найбільш значущими чинниками на етапі трансформації ринку роздрібної та оптової торгівлі є ті з них, які формують внутрішній стан суб'єктів торгової сфери і впливають на характер партнерських відносин, що вибудовуються: між бізнесом і

державою, між бізнесом і працівниками, між структурами влади та суб'єктами ринку, між суб'єктами всередині торгової сфери, між суб'єктами ринку роздрібною та оптовою торгівлі, інвесторами та власниками капіталів, між державою та власниками суб'єктів торгової сфери. Характер цих відносин відрізняється суттєвою суперечливістю і більшою мірою відображає пріоритети власників суб'єктів торгової сфери (найчастіше є власниками великих торгових мереж з іноземною юрисдикцією).

Мотиваційний і комунікаційний чинники відбивають їх значний вплив на вирішення протиріч між учасниками ринку у торговельній сфері, стримуючи можливості вибудовування раціональної структури ринку продовольчих і непродовольчих секторів з переважаючого впливу власників великих торгових мереж характер тенденції розвитку торгової сфери у національній економіці.

Слабкість регулюючого впливу держави призводить до: витіснення малих та середніх підприємств у торговельній сфері; завищення ціни на запропоновані споживачам товари; стримування вітчизняних виробників різних товарів та послуг та їх витіснення з ринку оптової та роздрібною торгівлі; просування товарів низької якості за завищеними цінами; зростання торгових мереж з участю іноземного капіталу (у капіталі сектора торгівлі частка організацій за участю іноземного капіталу становить 81,4% від усього статутного капіталу); підвищення залежності української економіки від товарів іноземного виробництва; деформації свідомості пересічного споживача у бік закріплення ментальності «запрограмованості» на трансформацію цінностей; зниження якості та професіоналізму трудового ресурсу, що залучається до сфери торговельної діяльності; інфраструктурних перекосів у сфері роздрібною та оптовою торгівлі; зниження конкурентоспроможності суб'єктів українського підприємництва на ринках торгової сфери.

2.2. Дослідження впливу чинників зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення щодо локального територіального утворення

Дослідження впливу чинників зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення стосовно локального територіального утворення, проводилося у вигляді проведення маркетингових досліджень.

1. Поведінка споживачів. У маркетингових дослідженнях купівельної поведінки споживачів роздрібних торгових мереж, у тому числі й онлайн сектора, також важливим стає вибір чинників, які необхідно вивчити. Так, рекомендується вивчати такі чинники:

1) Кількісні чинники [30-32]:

а) чинники, які визначають ставлення споживачів до того чи іншого явища: ставлення споживачів до товару; ставлення споживачів до роздрібних торгових мереж; ставлення споживачів до засобів маркетингових комунікацій; ставлення споживачів до інтернет-покупок;

б) мотиваційні чинники [51]: асортименти товарів; ціна товарів; зовнішній вигляд товару; популярність товару; якість товару; надання знижок; місце розташування; місця здійснення покупок; час здійснення покупки; програми лояльності для покупців; репутація роздрібних торгових мереж; надійність роздрібних торгових мереж; професіоналізм роздрібних торгових мереж;

в) чинники, що визначають ступінь задоволення тим чи іншим явищем: ступінь задоволення покупкою; ступінь задоволення роботою підприємства; ступінь задоволення строками постачання; ступінь задоволення товаром;

г) особистісні чинники: рівень освіти; рівень доходів; рівень розвитку споживача; рівень прагнення самоствердження.

2) Якісні чинники [52, с. 24-25]: використання мобільних телефонів; ставлення до ціни; кількість та частота закупівель покупцем за місяць; залежність від продавця.

Дослідження проводилося в гіпермаркетах роздрібних торгових мереж DIY: ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «ПТК Агромат», ЗАТ «Нова Лінія». ТОВ «33м²», ТОВ «ЮСК Україна», ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ТОВ «ТБД «ОЛДІ», ТОВ «Анжіо», ТОВ «БУДМЕН», ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ» у м. Києві та Київській області в період з 10.10.2024 року по 10.11.2024 року [42-50]. Вибірка дослідження становила 500 осіб. За основу було прийнято шкалу Лайкерта з наступними критеріями оцінки: 5 – все влаштовує, 4 – все влаштовує, але є невеликі мінуси, 3 – нейтрально, 2 – все не влаштовує, але є гірше, 1 – повністю все не влаштовує. Результати дослідження показані у Додатку [41-50].

Результати дослідження дозволили виявити таке:

а) оцінка ставлення споживачів до того чи іншого явища:

- асортимент будівельної продукції роздрібних торгових мережах перебуває в середньому рівні. Більшість споживачів задоволені асортиментом. Тільки 30% споживачів асортимент не влаштовує;

- самі роздрібні торговельні мережі влаштовують понад 66,6%;
- більше 54,6 % не влаштовують засоби просування, які використовують у своїй діяльності роздрібні мережі DIY. Більшість споживачів зазначали, що дізналися про проведену акцію тільки безпосередньо в торговому залі або продавці повідомляли, що кілька днів тому закінчилася акція на такі товари;

- загалом ставлення споживачів до придбання будівельних товарів через онлайн-канали негативне. Більшість говорила, що обов'язково заходять на сайт, дивляться ціни, порівнюють з іншими будівельними мережами, а купувати продукцію їдуть безпосередньо до торгової зали гіпермаркету;

б) оцінка мотиваційних чинників, за умов товарної диверсифікації:

- як було зазначено вище, споживачів здебільшого (понад 60%) влаштовує широта асортименту будівельних товарів;

- більше 56,2% споживачів задоволені рівнем цін на будівельні товари, 26% споживачів ставляться до цін байдуже;

- зовнішній вигляд будівельних товарів повністю задовольняє споживачів (77%). Пакування якісне, красиве, з описом продукту та ін.;
- більшість будівельних товарів невідомі споживачеві (73,2%). З більшістю товарів споживачі знайомляться безпосередньо у торговому залі та купують продукцію тільки після консультації продавця;
- якість будівельних товарів з погляду споживача перебуває в середньому рівні (48,6 %);
- система знижок, що застосовується роздрібною торгівлею будівельними товарами, повністю не задовольняє споживачів (88,6%) і знаходиться на найнижчому рівні. Споживачі зазначають, що 3 або 5% знижки не впливають на збільшення кількості покупок. А про акції, що проводилися, більшість покупців навіть не чула;
- місце розташування гіпермаркетів будівельних товарів влаштовує понад 68,6% споживачів;
- найчастіше споживачі купують будівельні товари в магазинах (95,4%) та на ринках (95,3%), а 92% респондентів відповіли, що у Інтернет-магазини роблять покупки вкрай рідко. Придбання в магазинах і на ринках зручно, оскільки в цьому випадку споживач має можливість помацати товар наживо та оцінити його візуальні та якісні характеристики, отримати на місці потрібний відтінок фарби та ін. В інтернет-магазинах такого не зробиш;
- найчастіше будівельні товари купуються з ранку (82% споживачів) – купив та поїхав працювати. Вдень купують будівельні товари близько 32,8 % споживачів, увечері – 39,2 % споживачів та вночі лише 13,6 % споживачів;
- існуючі програми лояльності відомі споживачеві (95%). Пояснюється це тим, що програми лояльності існують досить довго, у деяких гіпермаркетах понад три роки і тому постійні споживачі знають про ці програми;
- репутація роздрібних торгових мереж ДІУ знаходиться на найвищому рівні (54,8%);

- рівень надійності роздрібних торгових мереж ДІУ високий та становить 66%;

- рівень професійної підготовки торгового персоналу ДІУ мереж знаходиться на дуже низькому рівні. Понад 95% споживачів зазначили, що продавці погано розуміються на пропонованих товарах, не можуть надати професійну консультацію, негативно налаштовані, не вміють виявляти потреби, працювати з запереченнями, не мотивують споживача на покупку. Доводиться консультиватися з іншими фахівцями, які працюють у цій галузі;

в) оцінка чинників, що визначають ступінь задоволення тим чи іншим явищем:

- рівень задоволення покупками у мережевих будівельних гіпермаркетах у споживачів середній. Багато опитаних споживачів зазначали, що після купівлі товар або не підходив за своїми властивостям і повернули назад у магазин, або швидко виходив з ладу. Окремо відзначалася низька якість інструменту, кріпильних матеріалів, сухих будівельних сумішей тощо;

- безпосередньо роботою роздрібних ДІУ мереж споживачі не задоволені (62%). Зазвичай зниження оцінки було з відсутністю тих чи інших товарів, низьким рівнем кваліфікації продавців, недостатньою кількістю додаткових сервісів чи якістю їх роботи;

- термінами постачання будівельної продукції споживачі задоволені на 70,6 %;

г) оцінка особистісних чинників:

- споживачі будівельних товарів – це переважно освічені люди (79,6%);
- задоволеність своїм доходом перебуває на середньому рівні (42%);
- покупці будівельних матеріалів загалом задоволені рівнем свого розвитку (77,6%) і прагнуть самоствердження у суспільстві (90,8%);

д) оцінка якісних чинників:

- мобільні пристрої для купівлі одягу та взуття використовують понад 86%;

– зміна ціни на будівельні товари є значущим чинником, який відзначили понад 75% споживачів. Більшість із них сказали, що при підвищенні цін перемикатимуться на дешевші аналоги, незважаючи на зниження якості.

2. Кон'юнктура ринку. Для оцінки цього показника вивчають: пропозицію, попит, частку та ємність ринку тощо.

А. Оцінка пропозиції. Дослідження пропозиції на ринку проводилося шляхом спостереження у великих торгових мережах DIY-ринку.

Оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою. У середньому рівень пропозиції будівельних товарів на ринку оцінюється як нижче середнього:

– 2,5 бали. Крім товарів українського виробництва, у мережевому DIY ритейлі значну частку становлять китайські та турецькі товари посередньої якості. Частка європейських товарів знижується насамперед через зниження курсу рубля і пов'язаним з ним усуненням попиту у бік більш дешевих товарів низької якості.

Б. Оцінка рівня попиту на товари. Оцінити рівень попиту можна, розрахувавши показник оборотності товарів. Коефіцієнт оборотності зі збільшенням попиту на продукцію має знижуватися. На ринку DIY він зростає у всіх підприємств, що може говорити як про неефективну роботу з товарним запасом, так і свідчити про зниження попиту на будівельні товари.

В. Оцінка частки ринку. Частка ринку визначається з валового доходу підприємств, які працюють на DIY-ринку. Результати визначення рівня частки ринку представлені у таблиці 2.7. Лідером ринку протягом багатьох років, включаючи досліджуваний період, є компанія ТОВ «Епіцентр К», яка займала у 2023 році частку ринку 54,5 %. Хоча протягом трьох років частка ринку падає на 7,2 %. Друге місце за часткою ринку на той момент займала компанія ТОВ «Анжіо» з часткою ринку в 11% і має тенденцію до її збільшення у розмірі 2,8%. На третьому місці компанія ЗАТ «Нова Лінія» із часткою ринку 10 %, також має тенденцію до збільшення у вигляді 2,2 %.

Таблиця 2.7

Оцінка частки ринку

Підприємство	Валовий дохід у 2021 р., млрд. грн.	Частка ринку у 2021 р., %	Валовий дохід у 2022 р., млрд. грн.	Частка ринку у 2022 р., %	Валовий дохід у 2023 р., млрд. грн.	Частка ринку у 2023 р., %	Зміна частки ринку, 2023 р. до 2021 р.
ТОВ «Епіцентр К»	262,0	61,7	266	58,8	268	54,5	-7,2
ТОВ «ПТК Агромат»	35,3	8,3	32,5	7,1	29,7	6,0	-2,3
ЗАТ «Нова Лінія»	33,4	7,8	37,1	8,2	49,3	10,0	+2,2
ТОВ «ЗЗМ ² »	20,0	4,7	24,0	5,3	38,0	7,7	+3,0
ТОВ «ЮСК Україна»	12,2	2,9	14,6	3,2	18,7	3,8	+0,9
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	17,2	4,0	23,2	5,1	24,1	4,8	+0,8
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	2,2	0,5	0,9	0,2	1,1	0,2	-0,3
ТОВ «Анжіо»	34,7	8,2	48,3	10,6	54,1	11,0	+2,8
ТОВ «БУДМЕН»	6,7	1,5	6,2	1,3	6,6	1,3	-0,2
ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»	0,8	0,4	1,3	0,2	1,4	0,7	+0,3
Разом	424,5	100	454,1	100	491,0	100	-

Джерело: складено автором за матеріалами [41-50, 53]

Г. Ємність та потенціал ринку. Отже, ринок будівельних і оздоблювальних матеріалів, як і ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами, має величезний потенціал, який також необхідно використовувати і працювати з потенційними споживачами за допомогою активізації маркетингових інструментів.

Д. Насиченість ринку. Темпи зростання DIY-ринку з 2022 по 2023 рік дуже повільні і становлять 8%. Насиченість ринку будівельними товарами також знижується. Вплив чинника можна оцінити у 3 бали.

Е. Пропорційність ринку. Для оцінки пропорційності ринку розраховуються такі показники: співвідношення попиту та пропозиції (коефіцієнт еластичності попиту та пропозиції) та його динамічні зрушення; співвідношення роздрібного товарообігу (валовий дохід у 2023 році) та грошових доходів населення.

Ж. Динаміка ринку. Динаміка ринку визначається виходячи з валового доходу підприємств, які працюють на ринку. Результати визначення рівня динаміки ринку представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка динаміки ринку

Підприємство	Валовий дохід у 2021 р., млрд. грн.	Валовий дохід у 2022 р., млрд. грн.	Валовий дохід у 2023 р., млрд. грн.	Темп зростання ринку, 2023 р. до 2021 р., %	Темп приросту ринку, 2023 р. до 2022 р., %
ТОВ «Епіцентр К»	262,0	266,0	268,0	102,3	+2,3
ТОВ «ПТК Агромат»	35,3	32,5	29,7	84,1	-15,9
ЗАТ «Нова Лінія»	33,4	37,1	49,3	147,6	+47,6
ТОВ «33м²»	20,0	24,0	38,0	190,0	+90
ТОВ «ЮСК Україна»	12,2	14,6	18,7	153,3	+53,3
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	17,2	23,2	24,1	140,1	+40,1
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	2,2	0,9	1,1	50,0	-50,0
ТОВ «Анжіо»	34,7	48,3	54,1	155,9	+55,9
ТОВ «БУДМЕН»	6,7	6,2	6,6	98,5	-1,5
ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»	0,8	1,3	1,4	175,0	+75,0
Разом	424,5	454,1	491,0	115,6	+15,6

Джерело: складено автором за матеріалами [41-50, 53]

Динаміка ринку будівельних товарів загалом протягом трьох аналізованих років має позитивну динаміку (+15,6%). Приріст валового доходу спостерігається у всіх досліджуваних підприємств за винятком трьох – ТОВ «ПТК Агромат», ТОВ «ТБД «ОЛДІ» та ТОВ «БУДМЕН».

3. Коливання ринку. Для визначення, наскільки ринок є стійким, розраховується коефіцієнт апроксимації. Для його розрахунку використовувалися такі показники, як середні витрати на купівлю будівельних матеріалів у певній торговій мережі та середня заробітна плата населення. Його розрахунок подано у таблиці 2.9. У разі DІY-ринок нестійкий. Значення коефіцієнта апроксимації ринку більше 33 %, що свідчить про прояв цінової конкуренції чи нестійкість ринкової ситуації, часто обумовлену диференціацією попиту.

К. Ступінь монополізації ринку. Для оцінки ступеня монополізації ринку розраховується індекс Херфіндала-Хіршмана.

Таблиця 2.9

Оцінка коливання (флуктуації) ринку

Підприємство	Коефіцієнт апроксимації, %
ТОВ «Епіцентр К»	28,0
ТОВ «ПТК Агромат»	35,5
ЗАТ «Нова Лінія»	41,2
ТОВ «33м ² »	38,9
ТОВ «ЮСК Україна»	42,1
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	27,6
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	37,6
ТОВ «Анжіо»	39,0
ТОВ «БУДМЕН»	44,0
ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»	36,5
Разом середнє значення	37,0

Джерело: складено автором за матеріалами [41-50, 53]

Л. Рівень ринкових ризиків. Результати оцінки представлені у таблиці 2.10.

Часто всі суб'єкти господарювання стикаються з різними ризиками на ринку, а саме це може бути ризик банкрутства, інвестиційний ризик, ринковий ризик та ін. Ризики досить складно оцінити та найчастіше їх оцінюють за допомогою експертних опитувань за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня ринкових ризиків

Підприємство	Ризик банкрутства	Ризик втрати інвестицій	Ризик втрати прибутку	Ризик відходу з ринку
ТОВ «Епіцентр К»	2	2	3	1
ТОВ «ПТК Агромат»	4	4	4	2
ЗАТ «Нова Лінія»	5	3	3	2
ТОВ «33м ² »	4	4	4	3
ТОВ «ЮСК Україна»	5	4	4	2
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	3	3	4	3
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	3	4	4	3
ТОВ «Анжіо»	3	3	3	2
ТОВ «БУДМЕН»	3	3	4	2
ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»	2	4	4	3
Разом середнє значення	3,4	3,4	3,7	2,3

Джерело: складено автором за матеріалами [41-50, 53]

Рівень ринкових ризиків перебуває в рівні трохи вище середнього. У більшості підприємств високий ризик втрати прибутку – 3,7 балів, ризик банкрутства – 3,4 балів та ризик втрати інвестицій – 3,4 балів.

3. Поведінка конкурентів.

А. Конкурентоспроможний потенціал. Оцінюється за допомогою проведення маркетингових досліджень, використовуючи вторинну інформацію за п'ятибальною шкалою. Результати оцінки конкурентоспроможного потенціалу представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Дослідження конкурентоспроможного потенціалу

Підприємство	Маркетинговий потенціал	Ринковий потенціал	Інноваційний потенціал	Творчий потенціал	Ресурсний потенціал
ТОВ «Епіцентр К»	3	3	2	4	3
ТОВ «ПТК Агромат»	2	2	2	3	3
ЗАТ «Нова Лінія»	2	2	2	3	3
ТОВ «ЗЗМ ² »	2	2	2	4	2
ТОВ «ЮСК Україна»	2	3	2	3	2
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	3	2	2	4	2
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	2	2	2	3	2
ТОВ «Анжіо»	3	3	3	4	4
ТОВ «БУДМЕН»	2	2	2	4	2
ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»	2	2	2	3	2
Разом середнє значення	2,3	2,3	2,0	3,5	2,5

Джерело: складено автором за матеріалами [41-50, 53]

Маркетинговий потенціал (включає: проведення рекламних кампаній, використання традиційних і сучасних рекламних засобів, використання засобів стимулювання збуту, використання PR, участь у подієвому маркетингу, проведення маркетингових досліджень) підприємств DIY-ринку знаходиться на дуже низькому рівні: рідко проводяться рекламні та маркетингові дослідження. Ринковий потенціал (включає: оцінку номінального, фактичного, стратегічного, виробничого, споживчого, трансформаційно-конкурентного потенціалів) також знаходиться на дуже низькому рівні. Підприємства не сконцентровані на пошуку незадоволених

потреб та вільних ринкових ніш. Інноваційний потенціал (включає: рівень використання інновацій у торгівлі, рівень використання інновацій у торгівлі обслуговування споживачів, рівень використання ресурсів для ведення інноваційної діяльності, рівень проведення наукових досліджень практично відсутній у всіх підприємств. Підприємства не залучають співробітників до розробки інновацій, не проводять науково-дослідні дослідження. Творчий потенціал (включає: рівень інноваційних, креативних і евристичних здібностей персоналу, рівень професійних знань, навичок і умінь, що реалізуються в трудовій діяльності, рівень використання нематеріальної мотивації) знаходиться на середньому рівні. Система нематеріальної мотивації співробітників підприємства існує на багатьох підприємствах, але вона не досконала. Так, є дошки пошани, почесні грамоти тощо. Ресурсний потенціал (включає: ефективність використання трудових, матеріальних, виробничих, інформаційних, фінансових ресурсів) знаходиться на низькому рівні.

Б. Наявність конкурентних стратегій. Оцінювалися за допомогою проведення маркетингових досліджень, використовуючи вторинну інформацію за п'ятибальною шкалою (в даному випадку вивчалися інтернет-сайти підприємств, їхня унікальна торговельна пропозиція, прайс-листи, розділи новин на сайтах). Усі аналізовані підприємства у тому мірою використовують різні конкурентні стратегії. Лідером з використання конкурентних стратегій, що ґрунтуються на якості, собівартості, потребі є ТОВ «Епіцентр К». Виявлено, що жодне підприємство, крім ТОВ «Епіцентр К» не враховує потреби споживачів. Споживачі зазначали, що в основному дуже низька якість продукції. Стратегію сегментування споживачів не використовує жодне підприємство досліджуваного ринку.

На DІY-ринку серед великих торгових мереж посередники відсутні, тому їхня оцінка не є доцільною.

4. Поведінка постачальників.

А. Кількість постачальників на ринку. Практично всі компанії DІY-ринку працюють із закордонними постачальниками в основному з Китаю та Туреччини.

Однією з важливих тенденцій останніх років на DIY-ринку в Україні став курс на імпортозаміщення, що в асортименті великих DIY мереж все більшу частку займають товари вітчизняного виробництва. Так, за підсумками 2022 року лідер галузі ТОВ «Епіцентр К» реалізував понад 50% саме українських товарів [38]. Тому останнім часом кількість постачальників на ринку зростає за допомогою українських виробників. Проте європейських постачальників на ринку досить мало. Тому кількість постачальників на ринку можна оцінити на 4 бали.

Б. Оцінка поведінки постачальників. Оцінюється за допомогою проведення маркетингових досліджень, використовуючи вторинну інформацію за п'ятибальною шкалою. Так, рівень задоволення потреб замовника оцінюється як середній – 3,4 бали. Здебільшого менеджмент компаній влаштовує асортимент будівельних товарів, запропонований постачальниками. Також постачальники обслуговують великі торгові мережі досить високому рівні – поставки товарів регулярні. Умови роботи із постачальниками оцінюються як середні. А ось рівень інтеграції у бізнес споживача дуже низький. Малий бізнес намагається самостійно укладати договори з постачальниками, а не купувати у великих торгових мережах.

Висновки до розділу 2

1. Розглянуто оборот роздрібної та оптової торгівлі; частку продовольчого та непродовольчого сектору у 2020-2023 рр. Представлено структуру ринку FMCG-ритейлу у 2021 - 2023 рр. (магазин біля дому, дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет, інші формати). Наведено провідних DIY ритейлерів в Україні у 2022 році за кількістю магазинів топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. Розглянуто регіони України, в яких відкривались FMCG магазини у 2023 році (Західна Україна – 36,8%, Центральна Україна – 18,7%, Східна Україна – 14,4%, Північна Україна – 11,7%, Київ - 10,1%, Південна Україна – 8,3%). Проаналізовано географію продажу продукції DIY по регіонах в Україні у 2023 році та виявлено, що найбільший показник у даній категорії у Київської області та м.

Києва та у Львівській області). Виокремлено найбільших операторів ринку DIY в Україні станом на 2023 рік (ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «ПТК Агромат», ЗАТ «Нова Лінія», ТОВ «33м2», ТОВ «ЮСК Україна», ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ТОВ «ТБД «ОЛДІ», ТОВ «Анжіо», ТОВ «БУДМЕН»). Виокремлено основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібної торгівлі, а саме: адміністративні, формальні, інфраструктурні, конкурентні. Надано оцінку складовим комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 р. за наступними рівнями чинників, що визначають комунікаційний потенціал: кількісний рівень, якісний рівень, рівень довіри, комунікаційний рівень. Надано оцінку складовим мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 р.

2. Надано оцінку частці ринку досліджуваних підприємств за наступними показниками: валовий дохід у 2021 р., частка ринку у 2021 р., валовий дохід у 2022 р., частка ринку у 2022 р., валовий дохід у 2023 р., частка ринку у 2023 р., зміна частки ринку, 2023 р. до 2021 р. Надано оцінку динаміки ринку досліджуваних підприємств та виявлено, що динаміка ринку будівельних товарів загалом протягом трьох аналізованих років має позитивну динаміку (+15,6%), приріст валового доходу спостерігається у всіх досліджуваних підприємств за винятком трьох – ТОВ «ПТК Агромат», ТОВ «ТБД «ОЛДІ» та ТОВ «БУДМЕН». Надано оцінку коливанню ринку та визначено, що DIY-ринок нестійкий, значення коефіцієнта апроксимації ринку більше 33 %, що свідчить про прояв цінової конкуренції чи нестійкість ринкової ситуації, часто обумовлені диференціацією попиту. Надано оцінку рівня ринкових ризиків за наступними ризиками: ризик банкрутства, ризик втрати інвестицій, ризик втрати прибутку, ризик відходу з ринку. Проведено дослідження конкурентоспроможного потенціалу за наступними категоріями: маркетинговий потенціал, ринковий потенціал, інноваційний потенціал, творчий потенціал, ресурсний потенціал.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ БУДІВЕЛЬНИХ ТА ОЗДОБЛЮВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УМОВАХ ТОВАРНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Розробка моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі в умовах товарної диверсифікації

Значними чинниками на етапі ринкових перетворень ринку оптової та роздрібної торгівлі, у тому числі під впливом коронавірусної пандемії та повномасштабної війни, виступають ті, що: формують внутрішній стан суб'єктів торгової сфери; визначають зміст і характер комунікацій, що вибудовуються між учасниками відносин різного рівня та різної підпорядкованості у сферах їх професійної діяльності. Маються на увазі такі відносини: між бізнесом та державою як носієм та ініціатором регулюючих впливів різного характеру та різної спрямованості; між бізнесом та трудовим ресурсом, що реалізує проекти та започаткування ініціаторів перетворень; між різногалузевими структурами ринку та органами влади; між суб'єктами в межах сфери торговельної діяльності; між інвесторами та власниками суб'єктів оптової та роздрібної торгівлі; між державою та власниками суб'єктів торгової сфери та ін. [30, 40].

Роздрібні торговельні мережі в умовах їх адаптації до умов ринкового оточення і товарної диверсифікації, що змінюються, можуть бути орієнтовані на різні форми побудови бізнесу [30, 40], виходячи з необхідності забезпечення раціонального використання наявних та залучених ресурсів та максимального обліку впливу діючих чинників, що дають про себе знати при розробці інноваційних рішень щодо функціонування та розвитку мережевої форми у торговельній сфері.

Керувати розвитком ринку роздрібної та оптової торгівлі необхідно на основі формованих бізнес-моделей [23-25], які розробляються під впливом чинників, що змінюються, що визначають тенденції розвитку цього ринку [30-31], що враховуються або коригуються регулюючими модуляційними впливами держави та органів влади регіонів. Здатність останніх адаптуватися до зовнішніх викликів різного походження та різної мотиваційної спрямованості визначає потенціал можливих змін: або у бік послаблення суттєвої суперечливості між ключовими стейкхолдерами ринку та суб'єктами малого та середнього підприємництва, що витісняються ними з цього ринкового простору без огляду на інтереси держави та суспільства; або в напрямку стабілізації та закріплення існуючого положення існуючих міжсуб'єктних відносин; або у бік загострення протистояння держави, бізнесу та працівників у межах їх інтересів та компетенцій, що реалізують тією чи іншою мірою запити великих власників капіталів та власників суб'єктів оптових та роздрібних мереж, які є у тому числі й представниками іноземних юрисдикцій. Останні ототожнюються з офшорними зонами, що є територією різних держав з низьким оподаткуванням.

Два кола визначальних чинників формують основу моделі управління функціонуванням та розвитком роздрібної та оптової торгової мережі. Аналогія впливу визначальних чинників на мережі різного масштабу (від оптової до дрібнооптової, і далі до роздрібної в різних її формах та форматах) очевидна тією мірою, якою очевидна різниця прояву тих чи інших впливів на суб'єкти різного функціонального та іншого призначення, що мають різні масштабні показники. Аналогія впливу ключових чинників зовнішнього оточення та внутрішнього стану бізнесу проявляється на всіх рівнях різномасштабного підприємництва у сфері торгової діяльності. Структура чинників, що впливають на розвиток зазначеної галузі, змінюватиметься в залежності від галузевої, функціональної, предметної приналежності, від ресурсного потенціалу як самих суб'єктів (які функціонують на різних територіях, з різними кліматичними, етнічними та іншими особливостями), так і потенціалу власників тих чи інших ресурсів.

Перше коло чинників включає наступний їх набір: інфраструктурні, адміністративні, бюрократичні та конкурентні. Їх взаємозв'язок має прямий і зворотний характер, більшою мірою торкаючись структури великомасштабного формату незалежно від предметної та галузевої спеціалізації.

Друге коло чинників більшою мірою визначає потенціал і насиченість ринку на розрізі галузевих номенклатурних, продуктових груп товарів, і навіть структуру ринку, адаптовану під попит, пропозицію, рівень існуючої конкуренції, формати торгівлі різного втілення. Ідентифікація стану ринку повинна вестися за ключовими вимірювачами, що характеризують ті чи інші межі ринкового простору, що виявляють себе найбільш виразно в маркетинговій поведінці суб'єктів, у мотиваційних установках на співпрацю, у комунікаційному прояві договірних відносин, що оформлюються, та ін. У друге коло чинників можуть бути включені наступні: мотиваційні; комунікаційні; інвестиційні; поведінкові; зовнішньополітичні як ореол, що «накриває» внутрішній простір бізнесу, що розвивається; інноваційні (у всіх його проявах, які зачіпають як самі суб'єкти, так і входять до його елементів); корупційні (присутні завжди, де є контакт влади та бізнесу). Можуть бути виділені й інші чинники, що розширюють уявлення про взаємозв'язки та взаємозалежності міжособистісних відносин у контексті зворотних зв'язків на прояви дій юридичних осіб різного походження та різної відповідальності.

Систематизовано модель управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі, яка враховує взаємодію та взаємовплив зазначених вище чинників (рис. 3.1) у контексті тих проблем, які треба вирішувати на рівні окремих територій та регіонів, від яких залежить темп економічного зростання та соціального благополуччя громадян [54].

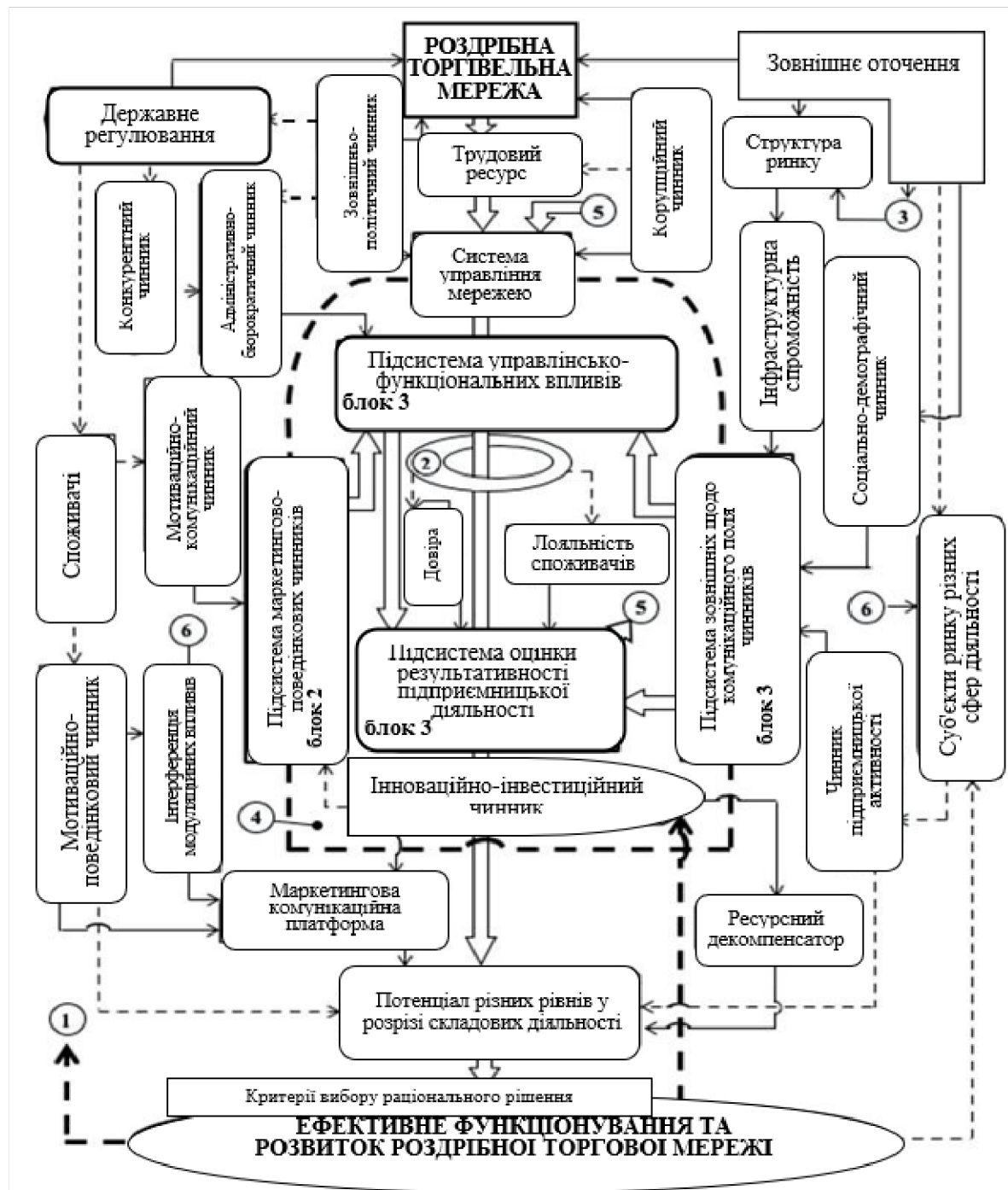


Рис. 3.1. Модель управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі в умовах товарної диверсифікації

Примітка: 1 - зворотні сигнали, що надходять у систему управління роздрібною торговою мережею; 2 - рекламно-маркетингова активність мережі; 3 – формати торгівлі; 4 - «системне поле» управління змінами у функціонуванні та розвитку роздрібною торговою мережі; 5 - коригувальні дії, спрямовані на систему управління мережею; 6 - комунікаційні впливи від суб'єктів ринку різних сфер діяльності

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [23-25, 30-31, 54]

Центральним елементом моделі управління змінами є системне поле, основними підсистемами якого є:

- блок 1 - підсистема зовнішніх чинників щодо комунікаційного поля чинників;
- блок 2 - підсистема маркетингово-поведінкових чинників;
- блок 3 - підсистема управлінських впливів;
- блок 4 – підсистема оцінки результативності підприємницької діяльності.

Підсистеми здійснюють взаємодію з оточенням і один з одним у вигляді імпульсів, що виникають як реакції на впливи з боку бізнесу. Самі ж ці впливи формуються як відгуки зміни середовища і є коригувальними заходами поведінкового, маркетингового, інноваційного, технологічного, логістичного, інвестиційного та іншого характерів.

Зокрема, інноваційно-інвестиційний чинник впливає на маркетингову поведінку суб'єктів та форму його прояву (конструктивну, об'єктивну, симуляційну, девіантну, адаптивну та ін.). Той самий чинник формує ресурсний декомпенсатор [30, 54-55], що визначає можливості нарощування потенціалів різних рівнів у розрізі окремих складових діяльності бізнесу. Той самий чинник формує та коригує формати, масштаби та наповнення маркетингово-комунікаційної платформи, що акумулює та втілює в тих чи інших розмірах потенціали складових бізнес видів та форм діяльності.

Мотиваційно-поведінковий чинник як ключовий чинник реакції бізнесу на вимоги, запити та претензії споживачів та впливає на втілення та наповнення маркетингово-комунікаційної платформи дієвими інструментами впливу бізнесу на учасників відносин (споживачів, партнерів, посередників, випадкових ринкових агентів та ін.). У рамках цієї платформи здійснюється інтерференція модуляційних впливів комунікаційного характеру, що спрямовуються з боку суб'єктів ринку різних сфер діяльності у напрямку відправника (ініціатора) інформаційних повідомлень у різних формах їх подання. Мотиваційно-поведінковий чинник позначає профіль мотиваційного та поведінкового доміаторів [152, с. 113] суб'єктів у сфері роздрібної торгівлі, змінюючи керуючі

імпульси, що формуються у відповідній підсистемі (блок 2). Державне регулювання щодо роздрібної торгової мережі перебуває під впливом дії зовнішньополітичного чинника, що визначає формування внутрішньосистемного адміністративно-бюрократичного чинника. Останній отримує своє «закріплення» та втілення у підсистемі управлінсько-функціональних впливів (блок 3).

Корупційний чинник опосередковано впливає на трудовий ресурс, виступаючи в неявній (латентній) формі, створюючи і змінюючи рівень суперечностей між багатьма учасниками відносин, що знаходять свій реальний прояв у системі комунікацій, що вибудовуються і заявляють необхідність формування антикризового компонента [30, 54-57], як інструменту забезпечення стійкості бізнесу в нестабільному ринковому середовищі.

Антикризовий компонент є продуктом зусиль топ-менеджменту бізнес-структур, який створюється ними спеціально або «зняття» внутрішніх та зовнішніх проблем, або ж для послаблення їхнього впливу на функціонування та розвиток роздрібно-оптового бізнесу у торговельній сфері. Трудовий ресурс наповнює систему управління мережею всім різноманіттям інноваційних змін у сфері раціонального використання наявного потенціалу бізнесу та її реалізації, зокрема залучаючи інноваційну здатність персоналу до розробки новацій різного характеру (технологічних, виробничо-технічних, маркетингових, поведінкових, організаційно-управлінських та інших).

Зовнішнє оточення впливає на формати торгівлі (зокрема мережеву), і навіть на структуру ринку, формуючи інфраструктурну спроможність у цьому виді діяльності. Соціально-демографічний чинник та інфраструктурна спроможність визначає динаміку змін показників, які розраховуються у підсистемі зовнішніх чинників стосовно комунікаційного поля факторів (блок 1). Результативність підприємницької діяльності залежить від управлінсько-функціональних впливів (формується в блоці 3) та можливостей, що визначаються через систему показників у зазначеній підсистемі. Чинник

підприємницької активності як прояв ініціативи, самостійності, зацікавленості суб'єктів ринку різних сфер діяльності у розвитку роздрібних торгових мереж створює умови для нарощування потенціалів різних рівнів у розрізі складових діяльності бізнес-структур.

Сукупність розрахункових потенціалів на основі прийнятих критеріїв вибору раціональних рішень по всьому колу розглянутих проблем дозволяє досягати ефективності (або раціонального) функціонування та розвитку роздрібною торговельною мережі за рахунок розширення комунікативного кола сторін, що беруть участь, і підвищення їх відповідальності за зобов'язаннями, що приймають на себе, з виконання договірних умов співробітництва [29].

Результативність підприємницької діяльності визначає, з одного боку, необхідність коригування з широкого кола функціоналу бізнесу в системі управління мережею, а з іншого, - фіксує рівень достатності тих заходів, які вживаються в ході функціонування мережі та планування перетворень у складових споживчих ланцюжках вартості, що створюються у результаті розробки тих чи інших проектів з модернізації, чи реструктуризації, чи інноваційного вдосконалення бізнес-процесів, а також технологічних циклів та втілення нових ідей та починань у всіх складових діяльності роздрібною торговою мережі.

Зворотні сигнали направляються у систему управління роздрібною торговою мережею у разі недосягнення заданих показників або посилення прояву зовнішніх несприятливих впливів під впливом змінного агресивного оточення і наростання протиріч різного характеру у внутрішньому середовищі бізнесу, тобто тих суперечностей, які не знімаються тривалий час у мережі із причин різного характеру.

Рекламно-маркетингова активність мережі формує довіру [58], що набуває властивість прийнятої бізнес-моделі у ході перетворень і змін на інноваційній основі, орієнтованих на економічне зростання бізнесу та розвиток мережевої форми діяльності. Довіра в умовах нестабільної економіки та масштабних

шахрайських дій різних комерційних структур на ринку торгової сфери стає джерелом до ухвалення тих рішень, які визначають реальну результативність підприємницької діяльності. Якщо немає довіри до бізнес-структури, значить, і результат буде несприятливим, здатним призвести до банкрутства чи втрати досягнутого ринкового конкурентного становища. Результативність підприємницької діяльності може коригуватися на зусиллях працівників [23, 25] за допомогою зміни умов щодо накопичення потенціалу розвитку для досягнення задається соціально-економічний вектор руху в конкурентному середовищі, що загострюється.

Лояльність споживачів формується в результаті рекламно-маркетингової діяльності суб'єктів та професіоналів щодо просування товарів та послуг, що залучають додаткові цільові аудиторії споживачів (у тому числі і партнерів) у режим побудови вигідних договірних відносин із мережевим бізнесом. Для цього використовується сформована мережею маркетингово-комунікаційна платформа (з його інструментарієм та методичним супроводом), яка у своєму наповненні вкрай чутлива до впливу інноваційно-інвестиційного чинника, що знаходить своє відображення у мінливості показників у підсистемі оцінки результативності підприємницької діяльності.

Розглянута модель управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережею адаптивна до можливих змін у наборі складових показників, що входять до різних підсистем управління мережею. Модель застосовна до різних сфер діяльності бізнесу і дозволяє враховувати різні особливості його функціонування та розвитку в межах конкретних територій та товарно-продуктових програм, орієнтованих на задоволення потреб споживачів, що змінюються, ресурсну забезпеченість намічених перетворень в інтересах зміцнення соціально-економічного вектору розвитку економіки регіону.

3.2. Методичний підхід щодо комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів

Для оцінки ефективності функціонування роздрібних торгових мереж, в рамках проаналізованих наукових результатів різних дослідників, зазначених у розділі 1, виявили умови, що найбільш часто враховуються (у різних спектрах наборів показників, що відображають ті чи інші аспекти функціонування мережі). Основні з них:

- економічні умови (доходи покупців, курси валют, рівень заощаджень у населення, обсяг платоспроможного попиту, структура споживання тощо) визначають раціональність розподілу всіх наявних ресурсів та рівень підприємницької активності;

- технологічні умови (наявність інформації про технічні новинки, наявність технічних рішень та засобів забезпечення криптографічного захисту інформації та інформаційної безпеки учасників торговельних відносин, рівень нових відкриттів та можливість їх застосування в галузі чи суміжних галузях, розвиток засобів телекомунікацій, інформаційних мереж та вихід у світовий інформаційний простір та ін.) визначають форми виробництва та способи торгівлі;

- політичні умови (зміна правового регулювання використання технологій електронної комерції, рівень втручання політики у сферу роздрібною торгівлі, політика приватизації, регулювання бізнесу, правове регулювання електронної торгівлі тощо) зумовлюють соціальну інтегрованість роздрібних торгових мереж будівельних та оздоблювальних матеріалів в економіку країни;

- соціально-демографічні умови (зміна демографічної ситуації, міграція населення, розміри та темпи зростання інтернет-аудиторії тощо) впливають на формування попиту та споживчих переваг;

- інфраструктурні умови (кількість складів та торгових площ, кількість автотранспортних підприємств, забезпеченість мешканців населеного

пункту транспортом загального користування, рівень розвитку мережевої інфраструктури тощо) зумовлюють інтенсивність товарообмінних операцій, ефективність логістики, розширюючи можливості для ефективного функціонування роздрібних торгових мереж ринку DIY;

– ринкові умови (поведінка споживачів, поведінка конкурентів, поведінка посередників, поведінка постачальників, ефективність маркетингової, комунікаційної та мотиваційної діяльності торгових мереж тощо) визначають стратегію роботи роздрібних торгових мереж на ринку.

Набір складових не враховує ряд чинників, які змінюють умови функціонування та впливають на адаптацію до вимог нестабільного ринку, що змінюються. Такими чинниками можуть бути: мотиваційна та комунікативна недостатність, ресурсна декомпенсованість, збалансованість інтересів взаємодії сторін, проникність персоналу (мотиваційна та комунікаційна) на вимоги ринкової спільноти щодо розробки та створення інноваційних ланцюжків створення вартості. Важливим чинником є довіра, яка раніше ніде не враховувалась. Окремий інтерес становлять методичні підходи до оцінки ефективності та функціонування торгових мереж. Інтеграція показників у систему управління функціонуванням та розвитком змінює характер та зміст методичного підходу до управління розвитком цими мережами в умовах нестабільної економіки та побудови моделей антикризового управління. Для розробки авторського підходу до оцінки ефективності функціонування маркетингової діяльності суб'єктів роздрібних торгових мереж проведено узагальнення та систематизація відомих підходів. Вченими різних наукових шкіл пропонуються різні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств, що відображають умови та особливості їхньої діяльності в реальних обставинах побудови ними ринкових відносин з різними учасниками економічного простору. Ці підходи можуть бути використані і для оцінки ефективності розглянутих роздрібних торгових мереж (стосовно ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів). При цьому можуть виникати певні обмеження, пов'язані зі специфікою пропонованих товарів та послуг, що не змінюють серйозним

чином суті процесу оцінки ефективності функціонування та розвитку суб'єктів ритейлу в галузі, що розглядається. Можна виділити такі підходи, що відрізняються набором ключових складових і тих показників, які відображають різні межі підприємницької діяльності конкретних бізнес-структур різних галузевих сфер. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств можуть будуватися наступним чином, як зображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59-64]

Зазначені підходи були оцінені у процесі проведеного дослідження на предмет виявлення та встановлення чинників, що визначають ефективність функціонування роздрібних торгових мереж (стосовно мереж будівельних та

оздоблювальних матеріалів). Спочатку групи цих чинників виділені без диференціації галузевих особливостей підприємств та сфер їхньої діяльності. Це зроблено для того, щоб максимально охопити широкий спектр чинників, що впливають на соціально-економічні та інші процеси, і виокремити ті з них, які найбільш значущі для функціонування торгових мереж конкретної галузі. Проаналізувавши ці чинники, стає можливим ранжувати значущість впливу кожного з них на сферу діяльності, що розглядається, і область ринкових відносин. Далі чинники були систематизовані, а також доповнені показниками у розрізі кожної з груп.

1. Економічні чинники [54]: зміна доходів покупців, рівень інфляції, рівень податків і мит, курси валют, зміна податкового законодавства, рівень процентної ставки за кредитом, наявність заощаджень у населення, розвиток фінансової інфраструктури для супроводу угод в мережі інтернет, рівень безробіття, величина прожиткового мінімуму, структура споживання, рівень платоспроможного попиту, інвестиційна привабливість регіону, фінансова підтримка з боку держави (програми, гранти, субсидії), рівень розвитку засобів здійснення електронних платежів, рівень інвестицій у розвиток інформаційних технологій.

2. Політичні чинники: кількісні обмеження на імпорт, торговельна політика, наявність державних компаній у галузі, правові питання використання технологій електронної комерції, зміни законодавства, що впливають на галузь, податкова політика держави, політика приватизації, регулювання бізнесу, наближення виборів державної та місцевої влади.

3. Чинники, що враховують демографічні та соціальні явища, включають наступні підчинники: зміна демографічної ситуації, розмір населеного пункту та його чисельність, динаміка у зміні статі та віку населення, переміщення населення між регіонами, кількість населення, яке здатне працювати, розміри та темпи зростання інтернет-аудиторії, рівень освіти споживачів, рівень довіри споживачів, мобільність споживачів, функціональна

грамотність споживачів щодо інтернет користування, ставлення до здоров'я, спосіб життя та звички споживачів, трудові навички споживачів, спосіб життя споживачів.

4. Інфраструктурні чинники: кількість складів та торгових площ, рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального користування, наявність поряд розташованого аеропорту, ефективність функціонування транспорту, кількість працюючих будівельних організацій, рівень інтелектуального потенціалу у сфері розвитку цифрових технологій, наявність морських або річкових шляхів, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, кількість фінансових установ, наявність залізничних колій, стан розвитку особистого автомобільного транспорту, кількість автотранспортних підприємств, рівень розвитку мережевої інфраструктури, рівень якості дорожньої та комунальної інфраструктури.

5. Науково-технологічний чинник, який включає наступні підчинники: наявність інформації про технічні новинки, способи збирання, зберігання та розподілу інформації, продуктова політика, заснована на впровадженні новинок, наявність певних розробок у галузі обслуговування міжбанківських операцій, ноу-хау в обслуговуванні клієнтів, наявність різних програм, що сприяють забезпеченню захисту інформації та ін.

6. Географічні та екологічні чинники: розмір населеного пункту, рейтинг регіону, рівень впливу на екологію, рівень впливу на здоров'я людей, рівень впливу на природу територій.

7. Поведінка споживачів як чинник, який включає наступні підчинники [30]: ставлення споживача - до товару; до ціни; до підприємства; до засобів маркетингових комунікацій; до покупок у мережі інтернет; до мобільних телефонів та ін.

8. Ринкові чинники [52]: пропозиція, попит, частка та ємність ринку, прогнозна можливість ринку, привабливість ринку, пропорційність ринку, темпи зростання ринку та ін.

9. Поведінка конкурентів як чинник, який включає наступні підчинники [30]: кількість конкурентів на ринку, способи конкурентної боротьби, конкурентне середовище, ціноутворення із боку конкурентів, конкурентоспроможний потенціал, конкурентні стратегії.

10. Комунікаційний чинник (побудова взаємозв'язків між суб'єктом, що розглядається, та іншими учасниками ринку). Він може диференціюватися у наступні підчинники [52, 54]: кількість посередників на ринку, кількість постачальників на ринку, рівень задоволення потреб замовника, рівень обслуговування та терміни доставки товарів, середня торговельна націнка посередника, умови роботи з посередниками, конкурентоспроможність посередника, умови роботи з постачальниками, конкурентоспроможність постачальника, рівень інтеграції у бізнес споживача.

11. Трудові ресурси як чинник, що включає наступні підчинники: рівень забезпеченості ІТ-персоналом, трудовий потенціал, кваліфікація персоналу, рівень залучення нових учасників, продуктивність праці, стан трудових ресурсів, динамічність сприйняття нововведень керівниками, підходи до управління, ефективність корпоративного управління.

12. Фінансові ресурси як чинник, що включає наступні підчинники: обсяг капітальних вкладень, середня торговельна націнка, рівень витрат, рівень валового доходу, рівень прибутковості, рівень рентабельності, рівень інвестиційної активності, ділова активність, платоспроможність, ризик банкрутства, ліквідність, комерційні ризики, підприємницькі ризики.

13. Матеріальні ресурси як чинник, що включає наступні підчинники: кількість сировини, доступність сировини, якість сировини, рівень організації логістики.

14. Маркетингові ресурси як чинник, що включає наступні підчинники: рівень рекламної активності, формати торгівлі, якість товарів, рівень активності зі стимулювання збуту продукції, специфіка розміщення торгової мережі,

стратегія позиціонування, функціональність інтернет-сайту, сервісне обслуговування, політика ціноутворення, якість торговельного обслуговування.

15. Інформаційні ресурси як чинник, що включає наступні підчинники: рівень використання цифрових технологій, підтримка роботи з серверами SMM, рівень SEO, наявність і глибина електронного документообігу, рівень інформаційного забезпечення, наявність маркетингово-інформаційної системи або поля, дистанційний контроль крадіжок, рівень автоматизації логістики, інтерактивна інтеграція інформаційних процесів із партнерами.

16. Мотиваційний ресурс суб'єкта (і його працівників) як чинник [52, 54], який визначає його маркетингову поведінку в межах конкретних ринкових просторів в умовах реального стану комунікаційного поля та цілей і завдань, що стоять перед бізнесом [65]: мотиваційна проникність споживачів на маркетинговий вплив товаровиробників; мотиваційна проникність споживачів на рекламні повідомлення ритейлерів; мотиваційна проникність працівників до інноваційних змін різного характеру.

На ефективне функціонування роздрібних торгових мереж ринку DIY можуть по-різному впливати перелічені вище чинники у різні періоди часу й у різних просторових кордонах.

Усі виділені чинники залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань з прикладу мереж DIY було розбито на три групи, як показано у табл. 3.1.

В цілому співвідношення чинників, що існують поза комунікаційним полем, зовнішніх чинників і чинників, що знаходяться всередині комунікаційного поля наступне: 32: 14: 17. Проведене дослідження дозволило сформулювати класифікацію показників, які можуть бути використані для комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібних торговельних мереж.

Таблиця 3.1

Класифікація чинників впливу на ефективність функціонування залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань на прикладі мереж ДІУ

Чинник	Підчинник
1. Чинники, що існують поза комунікаційним полем:	
економічні чинники	зміна доходів покупців; зміна курсів валют; процентна ставка за кредитом; наявність заощаджень у населення; структура споживання; рівень платоспроможного попиту та рівень розвитку засобів здійснення електронних платежів
політичні чинники	податкова політика держави чи регіону
соціально-демографічні чинники	зміна демографічної ситуації; чисельність населення регіону; зміна в статеві-віковій структурі; частка працездатного населення; розміри та темпи зростання інтернет-аудиторії; рівень мобільності споживачів; рівень функціональної грамотності споживачів щодо інтернет-користування; ставлення до здоров'я; спосіб життя та звички споживачів; рівень трудових навичок споживачів
інфраструктурні чинники	кількість складів та торгових площ; кількість працюючих будівельних організацій; кількість фінансових установ; кількість автотранспортних підприємств; рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального користування; наявність залізничних колій; рівень розвитку мережевої інфраструктури; рівень транспортного взаємозв'язку коїться з іншими населеними пунктами; рівень розвитку власного автомобільного транспорту
науково-технологічні чинники	рівень старіння продуктів
географічні чинники	розмір населеного пункту, рейтинг регіону
екологічні чинники	рівень впливу на екологію; рівень впливу на природу територій; здоров'я людей
2. Чинники зовнішнього порядку:	
поведінка споживачів	ставлення споживачів до засобів маркетингових комунікацій; до ціни; використання мобільних телефонів
кон'юнктура ринку	частка ринку; темпи зростання ринку; ступінь монополізації ринку, комунікаційний та мотиваційний потенціал
поведінка конкурентів	кількість конкурентів на ринку; рівень їх цін; рівень інтенсивності конкуренції над ринком
поведінка постачальників	кількість постачальників на ринку; обслуговування та терміни доставки товарів
симуляційна поведінка суб'єктів відносин	
3. Чинники, що існують усередині комунікаційного поля	
трудові ресурси	трудовий потенціал; продуктивність праці; використання різних підходів до управління; ефективність корпоративного управління
фінансові ресурси	кількість капітальних вкладень; рівень витрат; рентабельність продукції; інвестиційна активність; ділова активність
матеріальні ресурси	рівень організації логістики
інформаційні ресурси	наявність маркетингово-інформаційного поля; дистанційний контроль крадіжок; автоматизація логістики; інформаційне забезпечення
маркетингові ресурси	рекламна активність; активність щодо стимулювання збуту продукції; функціональність інтернет-сайту

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [31, 52, 54, 65-66]

Виявлені чинники розбиваються у наступні блоки:

- блок 1 – показники, що описують економічні, політичні, соціально-демографічні, інфраструктурні, науково-технологічні, географічні та екологічні чинники (підсистема зовнішніх щодо комунікаційного поля чинників);
- блок 2 – показники, що описують поведінку споживачів, кон'юнктуру ринку, поведінку конкурентів, посередників та постачальників (підсистема маркетингово-поведінкових чинників);
- блок 3 – показники, що описують трудовий потенціал та трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні, інформаційні та маркетингові ресурси (підсистема чинників, що характеризують управлінсько-функціональні впливи);
- блок 4 – показники, що описують рівень довіри, іміджеву складову, прибутковість торгової мережі та ін. (підсистема оцінки результатів підприємницької діяльності).

Якщо представлені показники інтегрувати у єдиний показник, можна сформулювати методичний підхід до оцінки рівня ефективності функціонування роздрібних торгових мереж. Етапи пропонованого методичного підходу наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів

Етап	Характеристика
I етап. Угруповання показників у блоки	1.1. показники, що описують економічні, політичні, соціально-демографічні, інфраструктурні, науково-технологічні, географічні та екологічні чинники; 1.2. показники, що описують поведінку споживачів, кон'юнктуру ринку, поведінку конкурентів, посередників та постачальників; 1.3. показники, що описують трудовий потенціал та трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні, інформаційні та маркетингові ресурси; 1.4. показники, що описують рівень довіри, іміджеву складову, прибутковість торгової мережі та ін.
II етап. Встановлення нормалізованого рівня окремих показників	Фіксує те значення кожного показника, яке приймається як орієнтир при оцінці впливу кожного визначального чинника, що відображає стан ринкового середовища у поточному часовому періоді. По відношенню до цього орієнтира проводиться оцінка впливу кожного конкретного чинника на здійснення (побудова, вдосконалення) різних бізнес-процесів та інших управлінських впливів, що відображають ресурсний набір засобів впливу на цільові аудиторії з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта, що розглядається.
III етап. Встановлення нормалізованого діапазону значень показників у рамках формованих «перекладних» шкал	Дозволяють співвідносити значення окремих показників (вимірюваних в абсолютних або відносних одиницях) з їх бальними значеннями (в діапазоні від 0 до 5)

Продовження таблиці 3.2

Етап	Характеристика
IV етап. Розрахунок питокої ваги для показників	Показники наводяться до безрозмірних величин за допомогою використання таких же шкал і які надалі використовуються для прийняття рішень щодо функціонування та розвитку роздрібних торгових мереж (коефіцієнт наявних і реальних доходів населення; показник середньої процентної ставки за кредитами; показник національного заощадження; показник товарної структури обороту роздрібною торгівлі непродовольчими товарами; показник складу населення; показник чисельності населення регіоні; показник структури населення; коефіцієнт демографічного навантаження; показник зростання інтернет-аудиторії; показник складського товарообігу роздрібних торгових мереж; показник роздрібного товарообігу торгових мереж; показник кількості фінансових установ у регіоні; показник кількості автотранспортних підприємств; коефіцієнт якості транспортної інфраструктури; показник величини населеного пункту за площею території та кількістю населення; показник частки ринку; показник темпу зростання ринку; показник продуктивності праці; показник наявності капітальних вкладень; показник собівартості продукції; показник рентабельності продукції; показник інвестиційної активності; показник ділової активності; показник валового прибутку роздрібною торговою мережі)
V етап. Визначення індексів за окремими групами показників у розрізі цільових блоків	Відображають ті чи інші сторони діяльності роздрібних торгових мереж ринку ДІУ. Можуть бути виділені такі блоки показників, що характеризують підсистеми управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговельною мережі (стосовно конкретної галузі): 5.1. перший блок показників формує Макро-Індекс (МІ); 5.2. другий блок показників формує Маркет-Індекс (МАІ); 5.3. Третій блок показників формує Менеджмент-індекс (МЕІ); 5.4. четвертий блок показників формує Бізнесіндекс (БІ)
VI етап. Для виділених блоків встановлюється їхня питома вага	Для встановлення питокої ваги Макро-Індексу, Маркет-Індексу, Менеджмент-Індексу та Бізнес-Індексу необхідно провести експертну оцінку фахівцями галузі, які займаються проблемами вдосконалення маркетингової діяльності та раціоналізації управління функціонуванням та розвитком бізнес-структур в умовах нестабільної економіки
VII етап. Розрахунок запропонованих індексів	Макро-Індекс (МІ); Маркет-Індекс (МАІ); Менеджмент-індекс (МЕІ); Бізнес-індекс (БІ)
VIII етап. Розраховується інтегральний показник комплексної оцінки UF	
IX етап. Визначення інтегрального показника комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібною торговою мережі	Приймаються рішення щодо підвищення ефективності функціонування роздрібною торговою мережі

Джерело: побудовано автором

Значення інтегрального показника комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібною мережі ДІУ ринку (UF) представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок інтегрального показника комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібною торговою мережі DIY (UF)

Роздрібні торговельні мережі	Індекс показники				
	MI	MAI	MEI	BI	UF
ТОВ «Епіцентр К»	4,22	3,35	4,23	3,92	4,93
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,48	2,01	0,85	0,59	
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	3,79	2,77	2,77	2,41	3,92
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,33	1,67	0,56	0,36	
ТОВ «Анжіо»	3,97	3,63	3,05	2,98	3,55
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,39	1,10	0,61	0,45	
ЗАТ «Нова Лінія»	4,09	3,53	2,59	1,90	3,30
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,43	1,06	0,52	0,29	
ТОВ «ЮСК Україна»	4,09	3,30	2,64	1,36	3,24
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,43	1,08	0,53	0,20	
ТОВ «БУДМЕН»	4,0	2,83	2,63	1,51	3,01
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,40	0,85	0,53	0,23	
ТОВ «ЗЗМ²»	3,99	3,04	2,38	1,36	2,99
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,40	0,91	0,48	0,20	
ТОВ «ПТК Агромат»	4,04	2,41	2,67	1,88	2,94
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,41	0,72	0,53	0,28	
ТОВ «СТОЖАРИ КИІВ»	3,74	2,53	1,62	0,51	2,49
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,31	0,78	0,32	0,08	
ТОВ «ТБД «ОЛДІ»	3,76	1,93	1,98	0,87	2,43
Питома вага	0,35	0,30	0,20	0,15	
Проміжне значення	1,32	0,58	0,40	0,13	

Інтерпретація значень інтегрального показника комплексної оцінки ефективності функціонування маркетингової діяльності роздрібною торговельною мережі (UF) відбувається так:

а) $3,33 < UF = 5$ – високий рівень ефективності функціонування роздрібною торговою мережі будівельної галузі;

У цей діапазон попадають ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Леруа Мерлен Україна».

б) $1,67 \leq UF \leq 3,32$ – середній рівень ефективності функціонування роздрібною торговою мережі будівельної галузі;

У цей діапазон попадають всі інші досліджувані підприємства роздрібною торговою мережі будівельної галузі.

в) $UF < 1,66$ – низький рівень ефективності функціонування роздрібною торговою мережі будівельної галузі. Чим вищий рівень інтегрального показника, тим вища ефективність функціонування роздрібною торговою мережі будівельної галузі і, отже, якісніша система управління його діяльністю.

Таким чином, важливими чинниками, які можуть вплинути на зміну інтегрального показника комплексної оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібною торговельною мережі UF , є маркетингово-поведінкові чинники, чинники управлінсько-функціонального впливу та підприємницькі чинники. Цей висновок важливий, оскільки впровадження нових маркетингових інструментів та технологій, нових способів керування діяльністю роздрібних торгових мереж, керування лояльністю споживачів тощо може дати відчутний «поштовх» підвищення ефективності функціонування роздрібною торговою мережі як працюючої на ринку DIY , так і на інших ринках.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено модель управління функціонуванням та розвитком роздрібною торговою мережі в умовах товарної диверсифікації, в якій центральним елементом є системне поле, основними підсистемами якого є: блок 1 - підсистема зовнішніх чинників щодо комунікаційного поля чинників; блок 2 - підсистема маркетингово-поведінкових чинників; блок 3 - підсистема управлінських впливів; блок 4 – підсистема оцінки результативності підприємницької діяльності.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності функціонування суб'єктів за наступними ознаками: на основі розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності функціонування підприємств різних галузей та сфер діяльності (кількісна та якісна оцінка); на основі розрахунку узагальнюючих показників оцінки ефективності функціонування підприємств різних галузей та сфер діяльності (показник оцінки

конкурентоспроможності підприємства, показник ефективності інвестиційної стратегії, показник оцінки ефективності функціонування підприємств з погляду комунікацій у сфері електронної комерції); на основі системи індикаторів (статистичні дані, що публікуються у формі звітів). Систематизовано чинники впливу на ефективність функціонування залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань на прикладі мереж DIY. Наведено етапи комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів. Розраховано інтегральний показник комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібною торговою мережею DIY, за яким високий рівень ефективності показали ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Леруа Мерлен Україна».

Таким чином, важливими чинниками, які можуть вплинути на ефективність функціонування досліджуваних підприємств роздрібною торговельною мережею, є маркетингово-поведінкові чинники, чинники управлінсько-функціонального впливу та підприємницькі чинники. Тому впровадження нових маркетингових інструментів та технологій, нових способів керування діяльністю роздрібних торгових мереж, управління лояльністю споживачів тощо може дати відчутний «поштовх» підвищення ефективності функціонування роздрібною торговою мережею як працюючою на ринку DIY, так і на інших ринках.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження маркетингової діяльності торговельних мереж в умовах товарної диверсифікації зроблено наступні висновки:

1. Систематизовано визначення понять «торговельна мережа» та «роздрібна торговельна мережа» у розрізі авторських підходів. Надано визначення термінів «товарна диверсифікація у роздрібних торгових мережах» та «роздрібна торговельна мережа».

2. Наведено моделі управління розвитком торгових мереж. Побудовано маркетингову диверсифікаційно-поведінкову модель. Формалізовано управління розвитком роздрібних торгових мереж за чинником «диверсифікація діяльності бізнес-структур».

3. Наведено класифікацію чинників, що визначають розвиток роздрібних торгових мереж за напрямками: чинники, що існують поза комунікаційним полем; чинники зовнішнього порядку, що визначають стан найближчого оточення по відношенню до локального територіального утворення; чинники, що існують усередині комунікаційного поля.

4. Розглянуто оборот роздрібної та оптової торгівлі; частку продовольчого та непродовольчого сектору у 2020-2023 рр. Представлено структуру ринку FMCG-ритейлу у 2021 - 2023 рр. Наведено провідних ДІУ ритейлерів в Україні у 2022 році за кількістю магазинів, топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році. Розглянуто регіони України, в яких відкривались FMCG магазини у 2023 році (Західна Україна – 36,8%, Центральна Україна – 18,7%, Східна Україна – 14,4%, Північна Україна – 11,7%, Київ - 10,1%, Південна Україна – 8,3%). Проаналізовано географію продажу продукції ДІУ по регіонах в Україні у 2023 році та виявлено, що найбільший показник у даній категорії у Київської області та м. Києва та у Львівській області). Виокремлено найбільших операторів ринку ДІУ в Україні станом на 2023 рік (ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «ПТК Агромат», ЗАТ «Нова Лінія», ТОВ «33м2», ТОВ

«ЮСК Україна», ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ТОВ «ТБД «ОЛДІ», ТОВ «Анжіо», ТОВ «БУДМЕН»). Виокремлено основні чинники, що впливають на пропозицію на ринку роздрібної торгівлі. Надано оцінку складовим комунікаційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору у 2023 р. за наступними рівнями чинників, що визначають комунікаційний потенціал: кількісний рівень, якісний рівень, рівень довіри, комунікаційний рівень. Надано оцінку складовим мотиваційного потенціалу ринку роздрібної торгівлі непродовольчого сектору на 2023 р.

5. Надано оцінку частці ринку досліджуваних підприємств за наступними показниками: валовий дохід у 2021 р., частка ринку у 2021 р., валовий дохід у 2022 р., частка ринку у 2022 р., валовий дохід у 2023 р., частка ринку у 2023 р., зміна частки ринку, 2023 р. до 2021 р. Надано оцінку динаміки ринку досліджуваних підприємств та виявлено, що динаміка ринку будівельних товарів загалом протягом трьох аналізованих років має позитивну динаміку (+15,6%), приріст валового доходу спостерігається у всіх досліджуваних підприємств за винятком трьох – ТОВ «ПТК Агромат», ТОВ «ТБД «ОЛДІ» та ТОВ «БУДМЕН». Надано оцінку коливанню ринку та визначено, що DIY-ринок нестійкий, значення коефіцієнта апроксимації ринку більше 33 %, що свідчить про прояв цінової конкуренції чи нестійкості ринкової ситуації, часто обумовлені диференціацією попиту. Надано оцінку рівня ринкових ризиків. Проведено дослідження конкурентоспроможного потенціалу за наступними категоріями: маркетинговий потенціал, ринковий потенціал, інноваційний потенціал, творчий потенціал, ресурсний потенціал.

6. Побудовано модель управління функціонуванням та розвитком роздрібної торгової мережі в умовах товарної диверсифікації.

7. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств. Систематизовано чинники впливу на ефективність функціонування залежно від галузевих особливостей, стану ринку, від поставлених перед роздрібними торговими мережами цілей і завдань на прикладі

мереж ДІУ. Наведено етапи комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності роздрібних торгових мереж на ринку будівельних матеріалів. Розраховано інтегральний показник комплексної оцінки ефективності функціонування роздрібною торговою мережою ДІУ, за яким високий рівень ефективності показали ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Леруа Мерлен Україна».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Олійник, Т., Іванова, М. (2024). Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*, 1 (125), 126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
2. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. С. 111-116.
3. Наумова Т.А., Кирильєва Л.О., Лемешко Я.І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077/3000>
4. Резнікова О.М. Сетизація роздрібної торгівлі. *Вектор науки*. 2010. № 3 (13). С. 194-197.
5. Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. Торговельні мережі: навч. посібник. – Х.: ХДУХТ, 2019. 113 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch_posib_Torgovelni_merezhi_2019.pdf
6. Щербак А.В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 4 (62). – С. 52-59. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf>
7. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_120_127
8. Бугріменко Р.М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-25>
9. Карнаушенко А.С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.51

10. Вороніна В.Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 56–62.
11. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62
12. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Аналіз стану та перспективи розвитку торгівлі Харківської області. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.290819.59.571>
13. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2012. № 64. С. 126–131. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1898/1/Тараненко%20О.О..pdf>
14. Бланк І.А. Торговельний менеджмент. - 2е вид., перероб. та дод. - К.: Ельга: Ніка-Центр, 2004. - 784 с.
15. Севрук І.М. Власні торговельні марки як стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж. *Економічний простір*. 2019. № 150. С.66-70.
16. Буркинський Б.В. Інституціональні механізми регулювання розвитку логістики товарних ринків: монографія. – Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. – 274 с.
17. Голошубова Н.О. Підприємницькі мережі в торгівлі: *монографія*. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/d5516c1f4774c8ccfcf3b6c996d006b2.pdf>
18. Симонов Є.В. Яндієв Я.Т. Холдингова модель організації бізнесу у сучасних умовах. *Теорія науки*. - 2013. - № 2. - С. 208 - 214.
19. Пітюлич М. М., Попик М. М. Холдингові структури як фактор розвитку регіонального лісопромислового комплексу. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20374/1/Popyk_%20Holding_Structures_ukr.pdf
20. Куліш М.С. Існуючі моделі закупівельного процесу: порівняння міжнародного та українського досвіду. *Економіка та підприємництво*. 2014. № 11-2 (52). С. 649-652.

21. Мельник І.В. Гібридні наративи масової свідомості в умовах інформаційного протистояння: виклики для системи державного управління. *Право та державне управління*. - 2020 р., № 3. С. 113 – 120.

22. Апопій В.В. Організація торгівлі: *підручник*. - 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 632с.

23. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Збірник наукових праць*. Київ: ДУТ, 2018. № 1 (23). С. 20-26. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1810>

24. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Дименко Р.А., Лобань О.О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні// *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(3). - С. 84-87. <http://bit.ly/2W5lNLq>

25. Шумський Н.В., Щепакін М.Б. Моделювання виробничо-фінансових процесів підприємства у сучасних умовах. *Modern European Researches*. Issue 5, 2015 (Salzburg, Austria). Р. 63-67.

26. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

27. Давимука С.А Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: *монографія* . ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. – Львів, 2016. 432 с.

28. Ілляшенко С.М. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія.– Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43708/1/Illiashenko_mono2015_1.pdf

29. Дарчук В. та Кошіль А. Маркетингові інструменти управління нестабільними системами. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал* 2020. №6. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/6/marketingovye-instrumenty-upravleniya-nestabilnymi-sistemami/>

30. Виноградова О.В., Микуляк С.В. Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств в умовах COVID-19. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Вип. №9 (89) /2020. URL: <https://bit.ly/3fuM7Wf>
31. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 15. С. 254-258.
32. Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слащук А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці МАУП.*, 2024 URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496>
33. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. № 184 (2023). URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1317>
34. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 31%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-oborot-rozdribnoi-torhivli-zris-na-31/>
35. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>
36. DIY retailers with the most stores in Ukraine 2022. Published by A. Melkadze, Jul 17, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/454071/leading-diy-retailers-by-number-of-stores-ukraine/>
37. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>
38. Аналіз ринку DIY ритейлу в Україні. 2024 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rozничnoj-torgovli-v-stroitelnyh-magazinah-v-ukraine-2024-god>

39. Тенденції і тренди ринку DIY. URL: https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/1741
40. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>
41. Огляд ринку непродовольчого ритейлу в Україні. URL: <https://trademaster.ua/recomendacii/313233>
42. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>
43. ТОВ «ПТК Агромат». URL: <https://www.agromat.ua/>
44. ЗАТ «Нова Лінія». URL: <http://novalinia.com.ua/>
45. ТОВ «33м²». URL: <https://33m2.com.ua>
46. ТОВ «ЮСК Україна». URL: <https://jysk.ua/>
47. ТОВ «Леруа Мерлен Україна». URL: <https://www.leroymerlin.ua/>
48. ТОВ «ТБД «ОЛДІ». URL: <https://oldimarket.com.ua>
49. ТОВ «Анжіо». URL: <https://angio.com.ua>
50. ТОВ «БУДМЕН». URL: <https://trademaster.ua/company/budmen/>
51. Корсак В.І. Фактори впливу на формування регіональних роздрібних мереж торгових закладів. *АГРОСВІТ* № 4, 2013. – С. 45 – 51. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2013/10.pdf.
52. Щепакін М.Б., Михайлова В.М., Облогіна М.В. Дослідження поведінки споживачів роздрібних торгових мереж будівельної галузі шляхом семантичного диференціала. *Практичний маркетинг*. 2020. № 1 (275). С. 23–28.
53. ТОВ «СТОЖАРИ КИЇВ»/ URL: <https://opendatabot.ua/c/44922433>, <https://stozhary.net.ua/>
54. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Крючок І.С. Електронна комерція в епоху диджиталізації. *Причорноморські економічні студії*, 2020. С.55-61. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/10.pdf
55. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *«Економічний*

простір»: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. Входить до реф. науком. БД Index Copernicus та ScholarGoogle. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/>

56. Крижко О. В., Совершенна І. О., Коваленко А. М. Специфіка ціноутворення в умовах гострої конкуренції. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2020/9/6081>

57. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. - 2020. - №1. URL: <http://bit.ly/2wTsuW9>

58. Виноградова О. В., Совершенна І. О., Крижко О. В., Тарасюк А. В. Види ефективності рекламної діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Вип.№8 (88) /2020. URL: <https://bit.ly/2AYVRZR>.

59. Бударін О.С. Особливості оцінки ефективності діяльності промислових підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 126–131. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_126_131

60. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>

61. Борецька Н.П., Якимчук І.Ю. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 26. Частина 2. 2017. С. 32 – 35. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/9.pdf

62. Литвин З.Б. Необхідність аналізу інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 99.

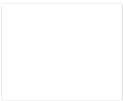
63. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: *монографія*. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 358 с.

64. Захарченко В., Меркулов Д. Матричні методи аналізу ринкової діяльності підприємства. *Entrepreneurship, Trade and Service sector*. March 29,

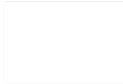
2024; Cambridge, UK: VI International Scientific and Practical Conference «EDUCATION AND SCIENCE OF TODAY: INTERSECTORAL ISSUES AND DEVELOPMENT OF SCIENCES» URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1714>

65. Сиром'ятникова О.В. Особливості оцінки ефективності діяльності промислового підприємства. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2016"*: тр. 12-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2016 р. – Харків: НТУ "ХПІ", 2016. – С. 56-58.

66. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. Випуск №8, 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/50.pdf



ДОДАТКИ



Додаток А

Таблиця А.1

Шкала семантичного диференціалу для оцінки поведінки споживачів роздрібних торгових мереж ринку ДІУ

Плюси	5	4	3	2	1	Мінуси
Кількісні чинники						
Чинники, що визначають ставлення споживачів до того чи іншого явища						
Вам подобається продукція	140	110	100	110	40	Вам не подобається продукція
Робота будівельних мереж Вас влаштовує	145	98	90	124	43	Робота будівельних мереж Вас не влаштовує
Всі засоби просування роздрібними торговельними мережами будівельної галузі Вас влаштовують	68	84	75	190	83	Всі засоби просування роздрібними торговельними мережами будівельної галузі Вас не влаштовують
Ви любите робити покупки через середовище Інтернет	38	46	80	124	212	Ви не любите робити покупки через середу Інтернет
Мотиваційні чинник						
Вас влаштовує асортимент будівельних товарів	176	120	88	98	18	Вас не влаштовує асортимент будівельних товарів
Вас влаштовує ціна на будівельні товари	90	191	130	41	48	Вас не влаштовує ціна на будівельні товари
Вас влаштовує зовнішній вигляд будівельних товарів	271	114	34	43	38	Вас влаштовує зовнішній вид будівельних товарів
Всі товари у роздрібних торгових мережах будівельної галузі Вам знайомі	58	22	54	76	290	Багато товарів у роздрібних торгових мережах будівельної галузі Вам не знайомі
Вас влаштовує якість будівельних товарів	96	88	243	37	36	Вас не влаштовує якість будівельних товарів
Вас влаштовують знижки на будівельні товари	-	-	57	76	367	Вас не влаштовують знижки на будівельні товари
Вас влаштовує розташування роздрібних торгових мереж будівельної галузі	165	177	98	32	27	Вас не влаштовує місце розташування роздрібних торгових мереж будівельної галузі
Вас влаштовують місця здійснення покупок у роздрібних торгових мережах будівельної галузі						Вас не влаштовують місця здійснення покупок у роздрібних торгових мережах будівельної галузі:
- магазини	355	122	23	-	-	- магазини
- ринки	112	365	23	-	-	- ринки
- інтернет-магазини	4	11	25	119	341	- інтернет-магазини
Вас влаштовує час здійснення покупок:						Вас не влаштовує час здійснення покупок:
- ранок	298	112	-	-	-	- ранок
- день	21	143	18	-	-	- день
- вечір	109	87	132	-	-	- вечір
- ніч	32	36	42	-	-	- ніч
Вам відомі всі програми лояльності	387	88	25	-	-	Вам не відомі всі програми лояльності
Репутація роздрібних торгових мереж будівельної галузі на високому рівні	98	176	122	55	49	Репутація роздрібних торгових мереж будівельної галузі перебуває на низькому рівні
Рівень надійності роздрібною торгівлі будівельної галузі високий	155	175	87	44	39	Рівень надійності роздрібною торгової мережі будівельної галузі низький
Професіоналізм роздрібною торговою мережі будівельної галузі високий	9	12	4	99	376	Професіоналізм роздрібною торговою мережі будівельної галузі низький

Продовження таблиці А.1

Плюси	5	4	3	2	1	Мінуси
Чинники, що визначають ступінь задоволення тим чи іншим явищем						
Вам подобаються усі покупки	33	102	290	60	15	У покупок є негативні сторони
Вам подобається робота будівельних магазинів	2	3	3	310	182	Вам не подобається робота будівельних магазинів
Ви задоволені термінами поставок	66	287	79	55	16	Ви не задоволені термінами поставок
Будівельними товарами Ви задоволені	89	221	155	22	13	Будівельними товарами Ви не задоволені
Особистісні чинники						
Ви маєте високий рівень освіти	322	76	88	17	-	У вас низький рівень освіти
Ви маєте високий рівень доходу	88	59	210	122	24	У вас низький рівень доходу
Ви маєте високий рівень розвитку	67	321	104	3	5	У вас низький рівень розвитку
Ви прагнете весь час до самоствердження у суспільстві	421	33	46	-	-	Ви не прагнете весь час до самоствердження у суспільстві
Якісні чинники						
Ви користуєтесь мобільними телефонами для покупок	254	176	70	-	-	Ви не користуєтесь мобільними телефонами для покупок
Якщо зміниться ціна на будівельні товари Ви залишитеся до цього байдужі	88	287	53	72	-	Якщо зміниться ціна на будівельні товари у Вас це викличе негатив
Ви часто купуєте будматеріали	23	11	45	287	134	Ви рідко купуєте будматеріали
Ви купуєте будівельні матеріали 4 рази на рік	3	3	55	135	304	Ви не купуєте будівельну продукцію 4 раз на рік
Ви купуєте будівельну продукцію тільки в роздрібній торговій мережі	354	112	11	4	19	Ви можете придбати будівельну продукцію в будь-якому місці, не тільки в роздрібній торговій мережі