

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Н. В. ПРОСКУРНІНА

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ



УДК 658.8:339.37.004

П82

Рецензенти:

Ю. А. Дайновський, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівського торговельно-економічного університету;

В. В. Лагодієнко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеської національної академії харчових технологій;

І. В. Тараненко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного маркетингу Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля».

Рекомендовано до друку вченою радою
Харківського державного університету харчування та торгівлі
(протокол № 11 від 18 червня 2020 року)

Проскурніна Н.В.

П82

Маркетингова діяльність підприємств роздрібної торгівлі: теорія, методологія та практика цифрової трансформації : монографія. / Н.В. Проскурніна. —Х.: Видавець Іванченко І. С. 2020. —357 с.

ISBN 978-617-7879-83-0.

У монографії обґрунтовано теоретичні і методологічні засади, розроблено науково-практичні рекомендації щодо трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі під впливом процесів цифровізації. Особлива увага приділена сучасному стану та особливостям розвитку підприємств роздрібної торгівлі; факторам динамічних змін зовнішнього середовища роздрібної торгівлі; концептуальним та практичним аспектам запровадження фіджитал маркетингу, омніканальної стратегії на вітчизняному ринку B2C. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання цифрової зрілості та діагностики готовності операторів роздрібної торгівлі до цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Видання призначено для наукових працівників, викладачів, здобувачів наукового ступеня та вищої освіти економічних й управлінських спеціальностей, керівників служб маркетингу, управлінців сфери роздрібної торгівлі.

УДК 658.8:339.37.004

© Проскурніна Н. В., 2020.

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2020.

ISBN 978-617-7879-83-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Сучасні тренди трансформації маркетингового середовища роздрібної торгівлі.....	7
1.1. Фактори змін у макросередовищі функціонування роздрібної торгівлі.....	7
1.2. Особливості функціонування підприємств роздрібної торгівлі в Україні.....	33
1.3. Вектори трансформації розвитку роздрібної торгівлі.....	51
РОЗДІЛ 2. Теоретичні підходи до трансформації маркетингу підприємств роздрібної торгівлі.....	67
2.1. Генезис концепцій маркетингу в роздрібній торгівлі.....	67
2.2. Трансформація функцій маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.....	84
2.3. Концептуальні засади трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.....	100
РОЗДІЛ 3. Науково-методологічні засади цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.....	132
3.1. Стан цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.....	132
3.2. Методологічний базис діагностики цифровізації операційної маркетингової діяльності.....	146
3.3. Методичний інструментарій оцінювання рівня цифрової зрілості маркетингової діяльності підприємства.....	163
РОЗДІЛ 4. Омніканальність як результат цифрової трансформації роздрібної торгівлі	181
4.1. Аналіз цифрової поведінки споживачів в Україні.....	181
4.2. Теоретико-методичні засади формування омніканальної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.....	192

4.3. Маркетингові інструменти формування шляху клієнта в умовах цифрової трансформації.....	210
РОЗДІЛ 5. Практика цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі	239
5.1. Інструментарій діагностики готовності підприємства до цифрової трансформації маркетингової діяльності	239
5.2. Оцінювання цифровізації операційної моделі підприємств роздрібної торгівлі	274
ВИСНОВКИ.....	290
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	303

ВСТУП

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України визначено, що цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності. У зв'язку з цим підприємствам необхідно забезпечити цифрову трансформацію для створення можливостей і перспектив розвитку в цифровому світі, який швидко змінюється та розвивається.

У вітчизняній сфері роздрібної торгівлі процеси цифрової трансформації відбувалися досить повільно, тому за рівнем цифровізації склалося суттєве відставання від світових тенденцій. Проте сучасні події та нові виклики стали катализатором прискорення процесів цифрової трансформації в роздрібній торгівлі. Відповідно пріоритетними став розвиток онлайн-каналів продажу і комунікацій та диджиталізація інструментів взаємодії з суб'єктами ринку, що зумовлює необхідність нового теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Проблематика цифрової трансформації набула значної актуальності і розглядається в працях зарубіжних та вітчизняних учених: А. Бортнік, Н. Бутенко & А. Кошук, Дж. Вестерман & Д. Боннз & Е. Макафі, Б. Гаріфулліна & В.Зябрікова, П. Гринька, О. Даннікова & К. Січкаренко, С. Ілляшенко, К. Ковтонюк, М. Кулинич, Л. Любохинець & Є. Шпуляр, В. Рубана, Л. Федулової та інші.

Дослідженню питань організації торгівлі, теоретичних і практичних підходів розвитку роздрібної торгівлі присвячені праці відомих вчених: В. Апопія, І. Бланка, Н. Волкової, В. Гросул, Н. Єгорової, А. Мазаракі, Е. Ньюмена, П. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, Л. Лігоненко, Н. Краснокутської. Вивченню питань цифрової трансформації в роздрібній торгівлі присвятили увагу: Дж. Біндер, Д. Бланшар; Е. Бриньольфссон; Р. Гулаті, Дж. Гаріно, Д. Герхаузен, В. Гросул., Я. Демків, О. Жегус, Н. Ільченко, Н. Карпенко, Р. Катбертсон, Н. Клосек, С. Ковальчук, М. Леванс, В. Лісіца, А. Наторіна, В. Піотровіч, О. Синявська, Д. Рігбі, Г. Фульгоні, М. Фрейзер, Т. Шталь.

Окремі теоретичні засади та практичні аспекти цифрового маркетингу стали об'єктом дослідження таких учених – Н. Васильців, Я. Віктора, Ю. Дайновського, С. Eryigit, С. Gibson, Т. Дубовик, Ф. Котлер, Є. Крикавського, J. J. López García, D. Lizcano, N. Matos, М. Мірошник, Л. Стрюк, Д. Копица, М. Окландер, Т. Окландер, D. Owen, О. Птащенко, І. Пономаренко, С.М. Ramos, Є. Ромата, В. Рубан, Н. Савицької, А. Федорченко, О. Яшкіна.

Не дивлячись на репрезентативне коло наукових праць, залишаються не вирішеними низка важливих питань трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі зумовлених процесами цифровізації, що визначило спрямованість даного досліджень у царині теоретичних, методологічних, методичних та практичних аспектів.

Метою даного дослідження є розвиток теорії, методології та розробка науково-практичних рекомендацій щодо трансформації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі під впливом процесів цифровізації.

Зростаюча конкуренція на споживчому ринку підштовхує підприємства роздрібної торгівлі до пошуку нових можливостей для розвитку, що спонукає змінювати засади маркетингової діяльності. Цифрові технології здійснюють активний вплив на маркетингову діяльність підприємств, суттєво змінюючи її концепцію, форми та методи, що вимагає нових підходів до трансформації поглядів на використання маркетингового інструментарію. Дані аспекти поетапно висвітлено у п'яти розділах монографії: від емпіричних засад до теорії, методології трансформації до практики цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Видання призначено для наукових працівників, викладачів, здобувачів наукового ступеня та вищої освіти економічних й управлінських спеціальностей, керівників служб маркетингу, управлінців сфери роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Фактори змін у макросередовищі функціонування роздрібною торгівлі

Сучасний етап розвитку роздрібною торгівлі тісно пов'язаний із змінами у зовнішньому середовищі діяльності підприємств, із викликами VUCA-світу, серед яких найбільш значущими стали процеси глобалізації і обмеженості існуючих ринків; поява інноваційної економіки, швидка дифузія та старіння інновацій; прискорення темпу життя та як наслідок зростання цінності часового фактору й прагнення споживачів заощадити свій час. Специфічною особливістю роздрібною торгівлі є її націленість на кінцевого споживача та екзогенність характеру розвитку.

Аналіз передумов розвитку інноваційної економіки розвинених країн дозволяють виділити такі основні засади формування нових векторів економіки (Ілляшенко, 2013; Гапоненко, 2014).

1. Розробка та реалізація інновацій, які забезпечують зростання інноваційної активності суб'єктів господарювання, наукоємність та інтелектуалізацію факторів виробництва, які формують новий технологічний уклад.

2. Розуміння сутності нововведень в постіндустріальному суспільстві базується на усвідомленні того, що інформаційні технології формують нові види діяльності, в основі яких лежить використання в якості прямої продуктивної сили людини, здатності обробляти нову інформацію і генерувати нове знання.

3. Розвиток інноваційної діяльності безпосередньо пов'язаний з генерацією нових знань і встановленням контролю над об'єктами, створеними на основі цих знань. Генерація знань відбувається внаслідок проведення наукових досліджень і розробок, а встановлення контролю можливо при дотриманні формальних процедур оформлення прав на отримані результати.

4. Інтенсифікація процесу інтеграції знань і технологій у виробництво впливає на економічний стан країни та спонукає до міжнародної кооперації в сфері інновацій і технологій.

5. Наукові результати, технологічні розробки та інновації стають головною рушійною силою соціально-економічного розвитку країн.

Інноваційна економіка характеризується певними специфічними ознаками, що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ознаки інноваційної економіки (Проскурніна, 2019с)

Ознака	Сутність ознаки
Ресурси	Нематеріальні активи, знання (формалізоване і неформалізоване)
Суб'єкти	малі та середні підприємства зосереджують увагу на пошуку перспективних напрямків технологічного прориву; великі підприємства спрямовують свої зусилля на освоєння ринків принципово нових продуктів і технологій, створення нових галузей і сфер споживання
Інфраструктура	комп'ютерні, комунікаційні, фінансові, торговельні, освітні мережі, трансфери технологій, інноваційні кластери
Джерела фінансування	венчурні фонди, ринки цінних паперів високотехнологічних корпорацій та корпоративних мереж, індивідуальні інвестори

Підприємство роздрібної торгівлі функціонує у маркетинговому середовищі, яке є сукупністю активних контрагентів, сил і чинників, що впливають на результати його маркетингової діяльності. Маркетингове середовище підприємства роздрібної торгівлі складається із зовнішнього і внутрішнього (див. рис. 1.1). Зовнішнє маркетингове середовище включає в себе суб'єкти, джерела фінансування, інфраструктуру інноваційної економіки, піддається впливу зовнішніх інституційних змін. Також у ньому функціонують державні структури, які регулюють діяльність операторів роздрібної торгівлі.

Наведені на рис. 1.1. споживчі сегменти та ключові партнери є орієнтирами при розробці та обґрунтування стратегічних цілей діяльності оператора роздрібної торгівлі, вони формують його формат, форми та методи торгівлі, канали збуту, інструменти взаємодії. Важливість і вплив нових інноваційних технологій на всі процеси створення цінності не підлягає сумніву, для роздрібної торгівлі канали збуту і ланцюжки поставок визначають можливість вільного товароруку та забезпечення зростаючих потреб споживачів.

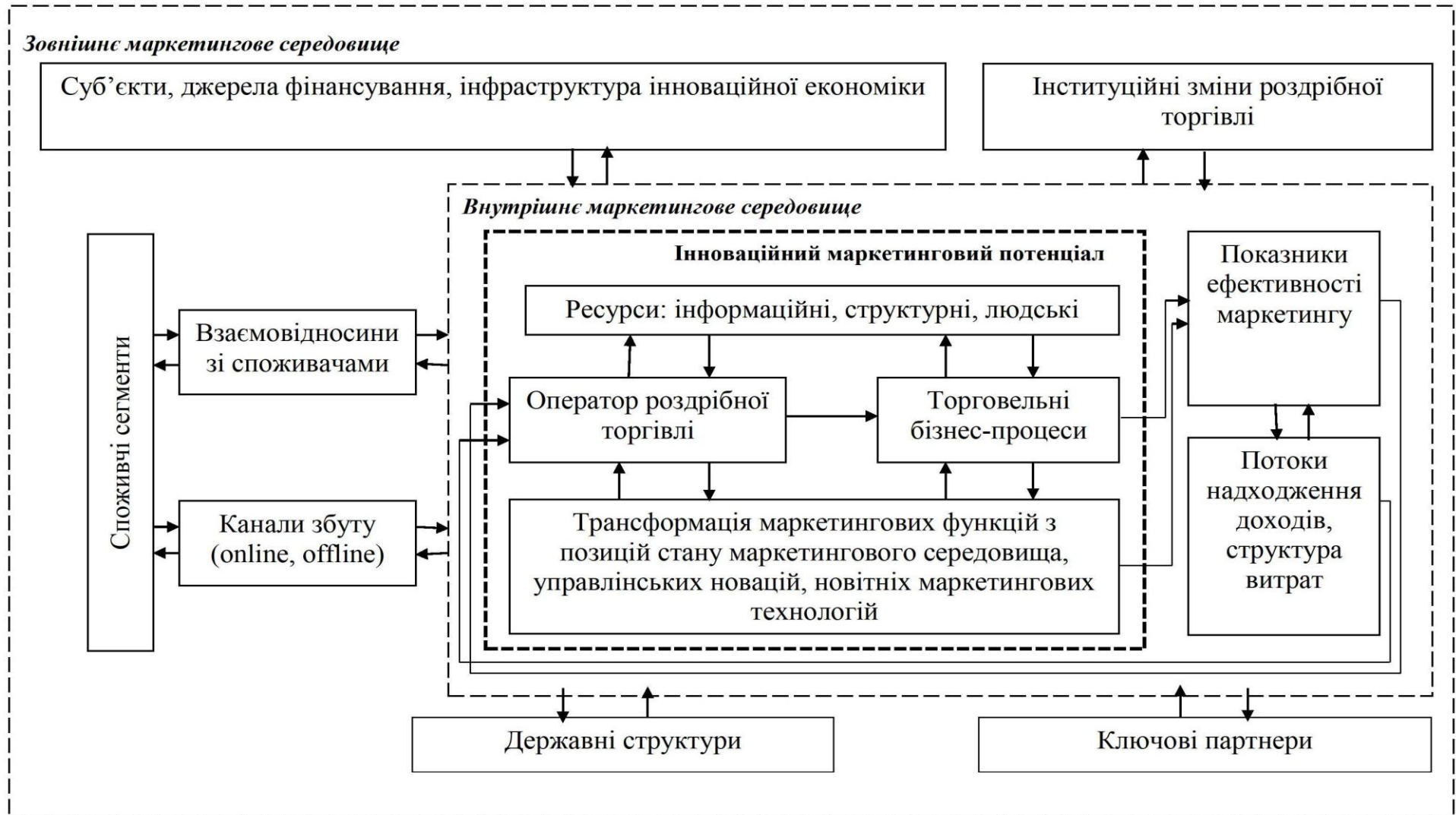


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища роздрібно́ї торгівлі (Проскурніна, 2019с)

Технології, що забезпечують видимість руху запасів, сприятимуть розвитку ланцюжка поставок і зв'язку з виробництвом. Відстеження оборотних активів надасть нові дані та аналітичні ідеї для маркетологів, що дозволить краще зрозуміти тенденції потреб споживачів. Можливість відстеження запасів на рівні предметів забезпечить бездоганне виконання оперативних планів продаж. Три стовпи сьогоднішніх моделей споживання: роздрібна торгівля, електронна комерція і мобільна комерція повинні бути оптимізовані для створення нової системи ланцюжка поставок, заснованого на штучному інтелекті, аналітиці хмарних даних і мобільних додатків.

Внутрішнє маркетингове середовище складається з інформаційних, структурних та людських ресурсів, які забезпечують реалізацію торговельних бізнес-процесів оператора роздрібної торгівлі з позицій трансформації маркетингових функцій, що в свою чергу структурують витрати та потоки надходження коштів, надають можливість оцінити ефективність саме маркетингових бізнес-процесів, їх вплив на загальні показники ефективності діяльності підприємства.

Головним завданням впровадження та використання маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі є баланс внутрішніх можливостей підприємства до вимог зовнішнього середовища з метою отримання економічного та соціального ефекту. Кожний оператор роздрібної торгівлі володіє певними інформаційними ресурсами, як-то дані маркетингових досліджень ринку, його сегментів, товарів, конкурентів, споживачів, аналізу структури та динаміки товарообігу, товарних запасів, структури асортименту за категоріями, фінансово-економічного аналізу; людськими ресурсами, які формують сукупність явних та неявних знань з вирішення поточних проблем та структурними ресурсами, які регламентують основні бізнес процеси та забезпечують їх безперервне виконання за допомогою розвиненої інфраструктури.

Центральною ланкою функціонування підприємства є інноваційний маркетинговий потенціал оператора роздрібної торгівлі, який формується у процесі використання інформаційних, трудових та структурних ресурсів з метою розробки і впровадження інновацій та нововведень у торговельні

бізнес-процеси на основі трансформації функцій маркетингу. Реалізація такого потенціалу забезпечує конкурентоспроможність оператора роздрібної торгівлі на обраному цільовому сегменті споживчого ринку. Інноваційний маркетинговий потенціал оператора роздрібної торгівлі складається з наступних підсистем:

- організаційна підсистема, тобто маркетингова служба оператора роздрібної торгівлі, яка відповідає за своєчасне забезпечення усіх учасників основних бізнес-процесів релевантною аналітичною ринковою інформацією та координацію діяльності оператора роздрібної торгівлі (людські ресурси + бізнес-процеси);

- інноваційна підсистема, тобто технологічний маркетинговий інструментарій дослідження всієї маркетингової діяльності оператора роздрібної торгівлі, включаючи його ринкову, асортиментну, цінову, рекламну та інші сфери діяльності (структурні ресурси + бізнес-процеси);

- програмна підсистема, тобто сукупність цільових програм аналізу і контролю за ефективністю маркетингової діяльності на підприємстві (інформаційні ресурси + бізнес-процеси).

Аналізуючи різні підходи до визначення інновацій в роздрібній торгівлі, слід зазначити, що основною метою трансформації маркетингових функцій операторів роздрібної торгівлі є вдосконалення або створення нового способу виробництва послуги з реалізації товару, а також створення нових формі методів торговельного обслуговування покупців. Усі зазначені вище завдання стосуються ефективного використання маркетингу операторами роздрібної торгівлі (Ehrlichman, 2018). Розвиток інноваційної економіки, поширення впливу інформаційно-комунікаційних систем, збільшення ролі споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках формує певний маркетинговий інноваційний потенціал, який змінюється під впливом трансформації маркетингової діяльності операторів роздрібної торгівлі (табл. 1.2).

Визнання високої інтерактивності інноваційної діяльності є якісно новим кроком в розумінні специфіки діяльності операторів роздрібної торгівлі. Інноваційна діяльність роздрібної торгівлі все частіше виходить за межі окремого оператора роздрібної торгівлі, регіону або країни, що вимагає

розробки адекватних інструментів управління, які володіють достатньою організаційною, фінансовою, інституційною та просторовою гнучкістю. З'являються нові якісні зміни, пов'язані з можливостями багатоканального отримання даних із зовнішнього середовища і передачі власних знань в зовнішнє середовище – через контрагентів, учасників ланцюгів поставок, венчури, інновації. На передній план виходить аналітична функція маркетингу операторів роздрібної торгівлі, яка трансформує дані виробників, постачальників і споживачів у формалізоване знання, що надає їм змогу генерувати власне неформалізоване знання на основі інновацій користувачів-новаторів для управління ринком з метою найдосконалішого задоволення потреб споживачів з максимальним економічним ефектом.

Інновації користувачів-новаторів, відрізняються від інновацій, що генеруються виробниками-новаторами первісною мотивацією до інноваційної діяльності. Під користувачами-новаторами маються на увазі індивідууми і підприємства, які розраховують за допомогою інновацій вирішити певні проблеми і отримати переваги від використання інноваційного дизайну, продукту або послуги. Виробники-новатори прагнуть отримати вигоду від їх продажу (Gault, & Von Hippel, 2009).

Таблиця 1.2 – Напрями трансформації маркетингової діяльності операторів роздрібної торгівлі

Умови маркетингової діяльності	Характеристика впливу на оператора роздрібної торгівлі
Перетворення пасивного споживача на активного учасника ринку	Мінливість вподобань і потреб споживачів стимулюють операторів роздрібної торгівлі до поліпшення якості обслуговування, задоволення супутніх потреб споживачів шляхом надання додаткових послуг і нових сервісів, а також до пошуку нових методів моніторингу та передбачення потреб споживачів
Індивідуалізація	З метою утримання споживачів оператор роздрібної торгівлі повинен знати потреби своїх споживачів, частоту здійснення ними покупок, їх деталізацію, їхню готовність до придбання нових товарів, тобто необхідно впроваджувати технології, що дозволяють працювати з кожним споживачем індивідуально
Технологічність	Розвиток інформаційних технологій вимагає інтеграції всіх аспектів бізнесу в єдину систему. Розвивається торгівля через Інтернет, активно застосовуються різноманітні методи дистанційного замовлення товарів, оплати та доставки

Умови маркетингової діяльності	Характеристика впливу на оператора роздрібно́ї торгівлі
Висока сегментація споживачів	Оператори роздрібно́ї торгівлі повинні пропонувати актуальний асортимент для різних верств населення та їх вікових груп, ґрунтуючись на інформації про демографічну ситуацію в населеному пункті, структурі споживання тих чи інших товарів і послуг, а також на відомостях про платоспроможність населення
Споживчі моделі поведінки стають ключем до управління товарними запасами	У процесі роботи з товаром оператор роздрібно́ї торгівлі з простого посередника між виробниками і споживачами перетворюється в партнера, розробника концепцій нових товарів і схем продажів і власника інформації, яка, часто, з'являється у нього раніше, ніж у виробника. Таким чином, оператори роздрібно́ї торгівлі продають вже не товари, а торгові концепції і стають найважливішою ланкою виробничо-збутового ланцюга поряд з виробниками (Deloitte, 2019)
Перетворення роздрібно́ї торгівлі в майданчик, де виникають нові зв'язки і відбувається обмін ідеями	Акумулюючи запити споживачів, ідеї, пропозиції і можливості виробників, оператори роздрібно́ї торгівлі набувають інструменти, що дозволяють аналізувати поведінку покупців в зв'язку з нововведеннями виробників, отримувати якісний зворотній зв'язок для коригування якості, комплектації товарів, цінової та асортиментної політики, сервісної складової продажів, дає можливість своєчасно і гнучко реагувати на зміни потреб споживачів

При цьому як індивідуальний користувач, так і підприємство може виступати в різних ролях по відношенню до тих чи інших інноваційних продуктів і послуг. На відміну від користувачів, перед виробниками стоїть завдання забезпечити окупність інвестицій. Відповідно їх інноваційні розробки націлені на продукти і послуги, що відповідають сформованому ринковому попиту, результуючі інновації – на поліпшення якості, надійності та дизайну продукції, а комерціалізація – на задоволення попиту певного ринкового сегменту. Оператор роздрібно́ї торгівлі у всіх випадках виступає посередником між виробництвом і споживанням, а також ініціатором інноваційних змін, тестування яких проводиться в рамках торговельної мережі.

В сучасних умовах прискорений розвиток призначених для користувача інновацій відбувається під впливом таких змін, як поширення комп'ютерного та модульного дизайну, доступність недорогих засобів комунікації, активне поширення цифрового формату та ін. Доступність все більш просунутого комп'ютерного і програмного забезпечення і розширення можливостей пошуку і обміну інформацією через мережу Інтернет дозволяють користувачам

вирішувати технічно більш складні завдання, розширюють можливості координації та комбінування зусиль великої кількості людей. Неформальні спільноти користувачів зазвичай не орієнтовані на одержання комерційної вигоди, тому поширення користувальницьких інновацій не зустрічає бар'єрів у вигляді плати за користування інформацією. У цілому, зменшення витрат на комунікацію і дизайн – головні чинники, що сприяють інтенсифікації маркетингової діяльності.

Участь користувачів в відкритих мережах помітно ускладнює нелінійну модель розвитку неформальних спільнот «від користувача – користувачеві», де в якості генераторів знань можуть виступати найрізноманітніші суб'єкти (університети, підприємства, споживачі, постачальники тощо). Широке поширення отримали так звані «відкриті колабораційні інновації», тобто інноваційні проекти, в яких користувачі кооперуються в роботі і відкривають доступ до результатів індивідуальної або колективної діяльності (Baldwin, & Von Hippel, 2011). Широко поширений приклад подібної інновації – виробництво програмних продуктів на базі інтернет-платформ.

Кількість невдалих випадків впровадження виробниками новацій на ринок становить від 75 до 90% (Von Hippel, & de Jong, 2010). Недостатня ефективність маркетингових досліджень пов'язана в тому числі з високими витратами на вивчення запитів споживачів. Стимулювання призначених для користувача інновацій дозволяє домогтися додаткових позитивних соціально-економічних ефектів інноваційної діяльності: більш ефективно задоволення потреб споживачів, зменшення трансакційних витрат на поширення знань. Релевантність цієї інформації сильно варіюється при зміні контексту її використання, досвіду споживача, наявного багажу знань тощо. Складність передачі такої інформації супроводжується суттєвими витратами, пов'язаними з особливостями трансферу і адаптації цих знань (часто неформалізованих). Інновації з ініціативи користувачів дозволяють в деякій мірі нівелювати подібні ринкові ситуації. Очевидно, що виробники мають перевагу в частині технічного втілення інноваційного рішення (дизайну, комерціалізації), а користувачі, в свою чергу, набагато «ближче» до ринку, так як знають про його потреби.

Різниця в доступній інформації (інформаційна асиметрія) позначається на типах інновацій виробників або користувачів. Володіючи переважно знаннями та інформацією про технологічні можливості («як виробляти»),

виробники «обмежуються» адресним задоволенням добре відомих потреб, що найчастіше призводить до появи повільних інновацій (поліпшення якості, дизайну та ін.). Користувачі відштовхуються від необхідності вирішення проблеми – специфічних потреб і контексту. Подібний тип знань («що і для чого слід проводити») дозволяє створювати функціональні інновації.

Поряд з цим, призначені для користувача нововведення виникають на більш ранній стадії формування попиту. Виробникам необхідно акумулювати схожі потреби серед достатньої кількості споживачів, щоб адресувати свою інноваційну продукцію певної ніші покупців і окупити вкладені інвестиції. Тому саме виникнення інновацій з ініціативи користувачів часто пов'язують з формуванням нових ринків. Оскільки призначені для користувача інновації часто пов'язані з ростом попиту на індивідуалізовані блага, їх активізація сприяє посиленню нецінової конкуренції, що позитивно позначається на макроекономічному розвитку країни.

Підтримка операторами роздрібною торгівлі користувальницьких інновацій передбачає ефективне використання неформалізованих знань, отриманих і накопичених в результаті взаємодії зі споживачами. Це відповідає запитам політики інклюзивного інноваційного зростання в інтересах всього суспільства, однією з цілей якої є скорочення інноваційного розриву між різними соціальними групами, підвищення якості життя і розвиток людського капіталу найбільш вразливих з них, а також забезпечення можливості участі в інноваційному процесі широких верств населення, про що декларує стратегія розвитку міста Харкова до 2020 року (СРМХ, 2016). Розвиток призначених для користувача інновацій може стати паліативною мірою для компенсації низького рівня інноваційної активності в регіонах з незадовільним станом матеріально-технічної бази і дефіцитом знань (в тому числі формалізованих).

В результаті маркетингових досліджень операторам роздрібною торгівлі стає доступною інформація про майбутні переваги користувачів у виборі нових товарів і послуг. Ця інформація часто висловлюється в загальних формулюваннях, які необхідно доробити до конкретних пропозицій для виробників. Дослідження активних споживачів дозволяє отримати не тільки дані про задоволення нових потреб у товарах і послугах, але також технічні характеристики знайденого рішення. Відповідно, подібні дослідження набагато ефективніше в силу високої якості інформації і скорочення часу на розробку рішення для реалізації інноваційної ідеї.

Для підприємства роздрібної торгівлі існують певні інноваційні напрями розвитку, впровадження яких призведе до посилення конкурентних переваг і виявить резерви для розвитку. У таблиці 1.3 систематизовано світовий досвід ритейлу за основними напрямми інноваційного розвитку.

Таблиця 1.3 – Інноваційні напрями розвитку підприємств роздрібної торгівлі

Інноваційний напрям розвитку	Опис
Інновації продукту	Для більшості операторів роздрібної торгівлі, що прагнуть до диференціації та підвищення рентабельності, розробка власного портфеля брендів продуктів є необхідністю. Завдяки розширеному розумінню клієнтів та аналітичним можливостям, ритейлери можуть дослухатися до своїх клієнтів і виготовити адаптивні продукти, адаптовані до їх потреб і бажань. Інновації та цифрові можливості при цьому виступають на перший план. Однак це не «класичні можливості», і деякі роздрібні продавці боролися за їх розвиток. ASOS, Burberry та Ocado, а також багато інших, використовують партнерський підхід «відкритих інновацій» до деяких продуктів інновацій, що представляє собою шаг, який імітує деякі технологічні рішення, такі як Microsoft, які самі притримуються цього підходу.
Досвід / сервісна інновація	На все більш конкурентному і обмеженому за ціною ринку досвід є однією з областей, яка може допомогти роздрібним продавцям значно посилити свої позиції на ринку. Наприклад, LEGO включив кіоски з доповненою реальністю у своєму досвіді роботи в магазині, який дозволяє покупцям сканувати продукт і побачити, як буде виглядати готовий продукт у 3D. Інноваційні центри часто представляють собою спосіб задоволення потреб в інноваціях. «Лабораторія майбутнього» LEGO відповідає за впровадження інновацій у всій організації, яка добилася багатьох успіхів, таких як «Ідеї ЛЕГО», які використовували краудсорсинг ідей від відданих шанувальників для розробки нових наборів LEGO.
Бізнес-модель інновацій	Інновації не завжди повинні бути високотехнологічними, радикальними, головне – вони повинні бути ефективними. Іноді, щоб бути успішним, достатньо бути чуйними щодо поведінки споживачів, як це робить ІКЕА. Коли інновації використовуються для розуміння клієнта, для забезпечення справжньої потреби клієнта, простота часто є найефективнішим рішенням, щоб залишатися вперед.

Незважаючи на низький рівень інвестицій в інновації, слід відмітити зміну мислення роздрібних операторів торгівлі, що бажають використовувати інновації для надання більш диференційованих, орієнтованих на клієнта і значних вражень від покупки, керованих цифровими можливостями та доступністю даних. Роздрібна мережа вводить нововведення, щоб реагувати на динамічний ринок, що швидко розвивається, а переосмислення дизайну своєї

організації повинно бути серед їх головних пріоритетів, щоб бути готовими до майбутнього. У систематизованому вигляді, опрацьовані за (Посталюк, 2011; Джеджула, Єпіфанова, & Цвик 2017; Maradana, & Pradha, 2017) основні принципи інноваційності для торговельної галузі є наступні.

1. Принцип відкритості забезпечує генерацію нових знань в торгівлі за допомогою використання актуальних та релевантних даних та інформації зовнішнього і внутрішнього середовища, а також накопиченого досвіду та знань операторів торгівлі.

2. Принцип конкурентоспроможності спонукає операторів торгівлі до пошуку нових технологій аналізу конкурентів, споживачів, системи збуту, системи управління, що забезпечує їм успіх у конкурентному середовищі.

3. Принцип науковості і мистецтва описує науковий процес розробки і впровадження нових технологій удосконалення якості обслуговування споживачів або системи управління магазинами або мережами магазинів у поєднанні з мистецтвом талановитого управління підприємством (знання та досвід менеджерів та маркетологів операторів торгівлі), своєчасного реагування та адаптування до зміни зовнішнього середовища та потреб суспільства (новітні технології аналізу та моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища).

4. Принцип співробітництва теорії і практики забезпечує взаємозв'язок операторів торгівлі і звичайних споживачів, який спрямований на підвищення результативності кожного етапу розробки і впровадження інновацій у системах аналізу, обслуговування, збуту, моніторингу та контролю за діяльністю оператора торгівлі.

5. Принцип збалансованості ґрунтується на утриманні балансу між максимальним задоволенням потреб споживачів та наявних ресурсів операторів торгівлі.

Особливу увагу необхідно звернути на протиріччя і проблеми, що виникають в процесі розвитку інноваційної економіки, з якими суспільство також стикається в процесі вирішення проблеми вибору. До таких суперечностей і проблем інноваційної економіки у сфері торгівлі слід віднести:

1. Протиріччя між обмеженістю ресурсів операторів торгівлі і зростаючими потребами суспільства: інновації покликані розширити ресурсні можливості операторів торгівлі і тим самим сприяти згладжуванню соціальних

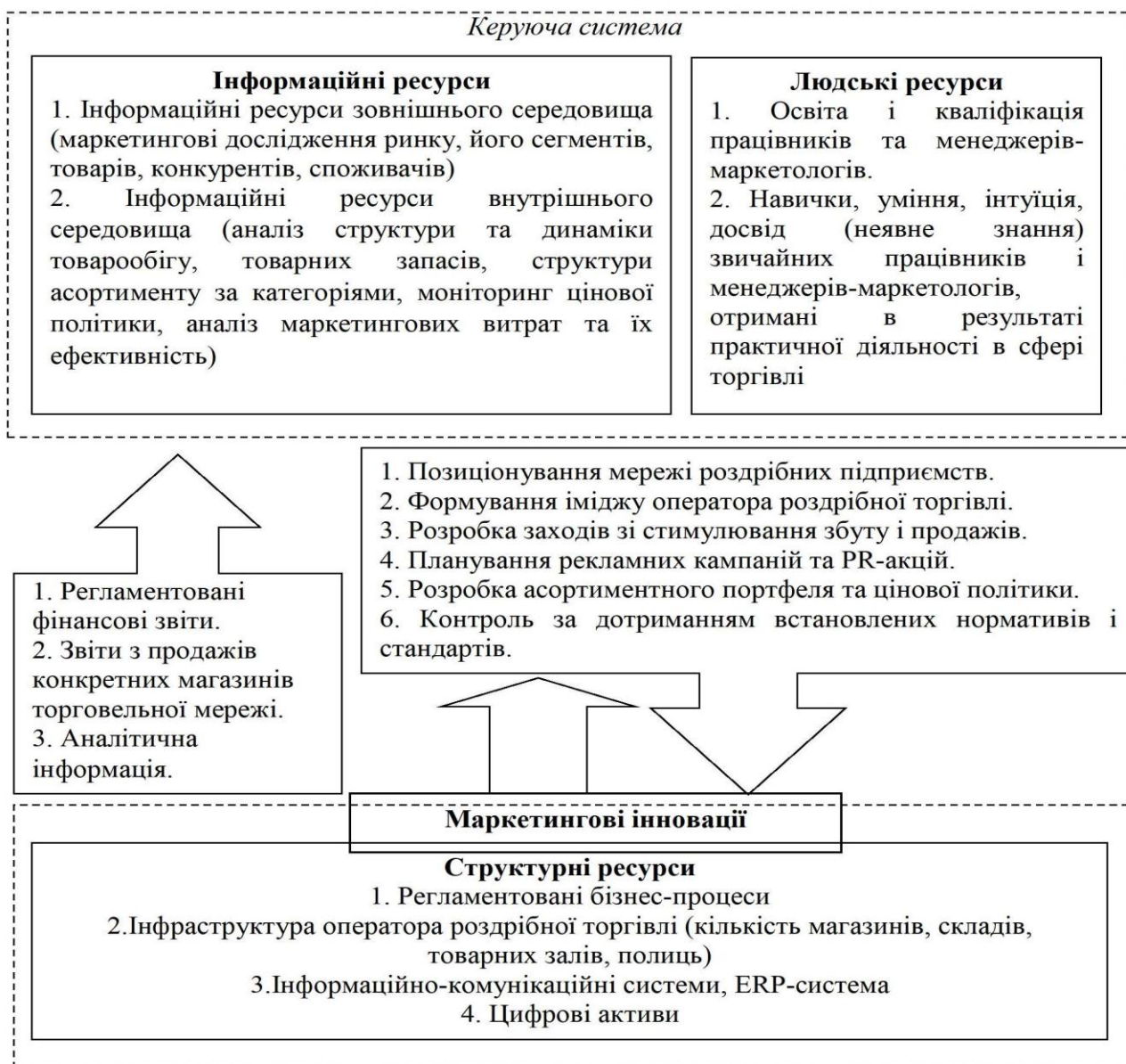
протиріч, викликаних обмеженістю ресурсів в умовах зростання потреб споживачів послуг операторів торгівлі.

2. Загострення соціальної напруженості, як наслідок зростання рівня безробіття в результаті впровадження інноваційних технологій і високопродуктивної техніки. Впровадження нових технологічних розробок у сфері обслуговування, продажу та збуту товарів вивільняє частину звичайних працівників операторів торгівлі. Одночасно оператори роздрібної торгівлі потребують висококваліфікованих, досвідчених менеджерів та маркетологів для розробки і впровадження інновацій у свою діяльність.

3. Протиріччя між зростаючим попитом на висококваліфікований персонал і небажанням операторів торгівлі розвивати свій власний персонал (Проскурніна, 2018с).

Оператори торгівлі іноді активно стимулюють креативну поведінку своїх працівників, але не мають методики реалізації інноваційних ідей. Працівники повинні мати, знати і вміти застосовувати механізм генерації та просування інноваційних ідей, а також їх забезпечення і доведення до системних удосконалень для операторів торгівлі і ефектів, орієнтованих на споживачів. Причому за допомогою методики реалізації інноваційних ідей оператори торгівлі повинні не тільки навчати своїх працівників індивідуальним і колективним навичкам інноваційної діяльності, а й виробляти в їх поведінці риси суперництва і співробітництва, партнерства.

На основі проведеного дослідження принципів, теоретичних положень та практичних заходів інноваційної економіки у торгівлі побудуємо інноваційний маркетинговий контур оператора роздрібної торгівлі, спрямований на забезпечення балансу інтересів оператора роздрібної торгівлі (отримання доходу) і забезпечення потреб споживачів (рис. 1.2).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.2 – Інноваційний маркетинговий контур оператора роздрібно торгівлі (Проскурніна, 2018с)

Таким чином, головною ціллю створення інновації в торгівлі є забезпечення високої якості процесів закупівлі, реалізації, руху товарів та торговельного сервісу. Дуже важливо впроваджувати інноваційні технології, наведені на рис. 1.2, які спрямовані на підвищення ефективності використання торговельних площ та обладнання, технічних засобів, програмно-апаратних продуктів, а також на створення необхідних умов для зростання продуктивності праці, оптимізацію структури витрат і підвищення ефективності роботи оператора торгівлі в цілому.

Маркетингові інновації у сфері торгівлі зазвичай стосуються удосконалення систем та алгоритмів аналізу та сегментації ринку, товарів, споживачів, контрагентів, методів позиціонування мережі роздрібних підприємств; аналізу динаміки товарообороту, його асортиментної структури; аналізу товарних запасів (Окландер, & Кірносова, 2012; Богославець, & Трубей, 2016). Інноваційний потенціал торгівлі полягає в її здатності до змін і розвитку, вимагає формування нових взаємин між виробництвом, торгівлею і наукою, власником і менеджером, менеджером і персоналом, персоналом і споживачами. Такий взаємозв'язок фокусується в інноваційній діяльності, що здійснює пошук і реалізацію нововведень, а також є найважливішим фактором руху до гнучких форм торгівлі.

У великих українських торговельних підприємств вже сьогодні інвестиції у цифрові технології досягли високого рівня. Розуміючи, що цифрове оточення змінюється щодня, українські підприємства у рамках стратегічного партнерства з різними венчурними фондами, технологічними компаніями готуються почати тестування інноваційних стартапів, щоб згодом впроваджувати кращі з них у свою бізнес-практику. Яскравим є досвід торговельної мережі «Фокстрот», що належить групі компаній «Фокстрот» – лідера на вітчизняному ринку побутової техніки, який використав стратегію одночасного розвитку офлайн та онлайн-торгівлі завдяки співпраці з Microsoft. Мережа (станом на липень 2020 р.) налічує 162 магазини в 90 містах України, а оновлений сайт foxtrot.ua та служба логістики забезпечує найкращі умови вибору товарів і клієнтської доставки (Виходцев, 2020), розширює можливості покупки.

Виходячи з чого, роздрібна торгівля виступає форпостом змін на B2C ринках, вона відображає основні трансформаційні процеси, притаманні економіці в цілому: соціально-економічні; технологічні; інституційні процеси; вплив інструментів державного регулювання. Іншою стороною трансформацій виступають споживчі очікування та переваги, які відображають поведінкові фактори змін у середовищі роздрібної торгівлі. Поведінка і очікування споживачів у 2020 році під впливом пандемії Covid-19 змінилися більше, ніж будь-коли раніше. Значний і швидкий перехід від звичайних магазинів до онлайн платформ змушує підприємства роздрібної торгівлі забезпечувати постійну цифрову взаємодію, актуальний обмін повідомленнями, конкурентоспроможні ціни і безперебійність доставки.

Зростаючі очікування покупців і технологічні досягнення у практиці світової роздрібною торгівлі спонукають до вивчення кращого досвіду ритейлу. Відповідно до дослідження Zebra Global Retail Vision, 72% оператора роздрібною торгівлі США планують оновити свої ланцюжки поставок в режимі реального часу, завдяки автоматизації, датчикам і аналітиці. Майже 65% операторів роздрібною торгівлі планують інвестувати в автоматизацію інвентаризації та ланцюжки поставок до 2021 року (Zebra, 2017). Глобальне опитування покупців, співробітників магазинів і керівників підприємств роздрібною торгівлі підтверджує наявність за останні 5 років цифрового прориву в сфері ритейлу (Zebra, 2020b). Купівельний досвід виходить на перше місце при виборі покупцем підприємства роздрібною торгівлі. Важливими факторами вибору стають: багатоканальність, можливість здійснити онлайн-купівлю, зручність покупки в офлайн-форматі, можливість самообслуговування. Покупці очікують використання підприємствами нових технологій у магазинах і поряд з цим прагнуть до людського спілкування (Zebra, 2020a).

Зростання споживчих вимог до якості та швидкості торговельного обслуговування, зміна ціннісних детермінант споживчого попиту безпосередньо впливає на трансформацію роздрібною торгівлі. Єдиний спосіб задовольнити ці вимоги – це розгортання передових маркетингових технологій в поєднанні з прихильністю маркетингових команд до розвитку торговельного бізнесу.

Екзогенність економічної діяльності підприємств роздрібною торгівлі пояснюється суттєвою залежністю від зовнішніх сил. З метою дослідження їх впливу на маркетингову діяльність указаних підприємств використовують різні варіанти стратегічного аналізу. Методики PEST, STEP, PESTLE-аналізу P (Political) – Політичні, E (Economic) – Економічні, S (Social-Culture) – Соціально-культурні, T (Technological) – Технологічні, L (Legal) – Правові та E (Environmental / Ecological) – Екологічні фактори використовуються для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, які в подальшому застосовуються для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу. Для подальшого дослідження нами використано модифіковану модель TENIGI_{NST}-аналізу, наведену у праці (Савицька, 2014).

Для цілей дослідження виділимо ключові фактори змін: технологічні (T – Technology), соціально-економічні (SE – Social&Economics), інституціональні (I – Istitutional), поведінкові (B – Behavior). У центрі наведеної на рис. 1.3.

моделі знаходяться технологічні фактори, що виникли під впливом тектонічного зсуву у технологіях, які John Doerr коротко позначив аббревіатурою SoLoMo (Doerr, 2010). Модель SoLoMo (рис. 1.3) представляє конвергенцію соціальної взаємодії через соціальні медіа – social; мобільності споживачів, в тому числі зручність здійснення покупок через смартфони – mobile; і нарешті – local – використання технологій на основі визначення місця розташування (Doerr, 2010). Не дивлячись на поширеність застосування даної моделі у різних сферах економічної діяльності (Reed, 2011; Horton, 2013), вона залишається актуальним інструментом досліджень із зростанням цифрових можливостей бізнесу.

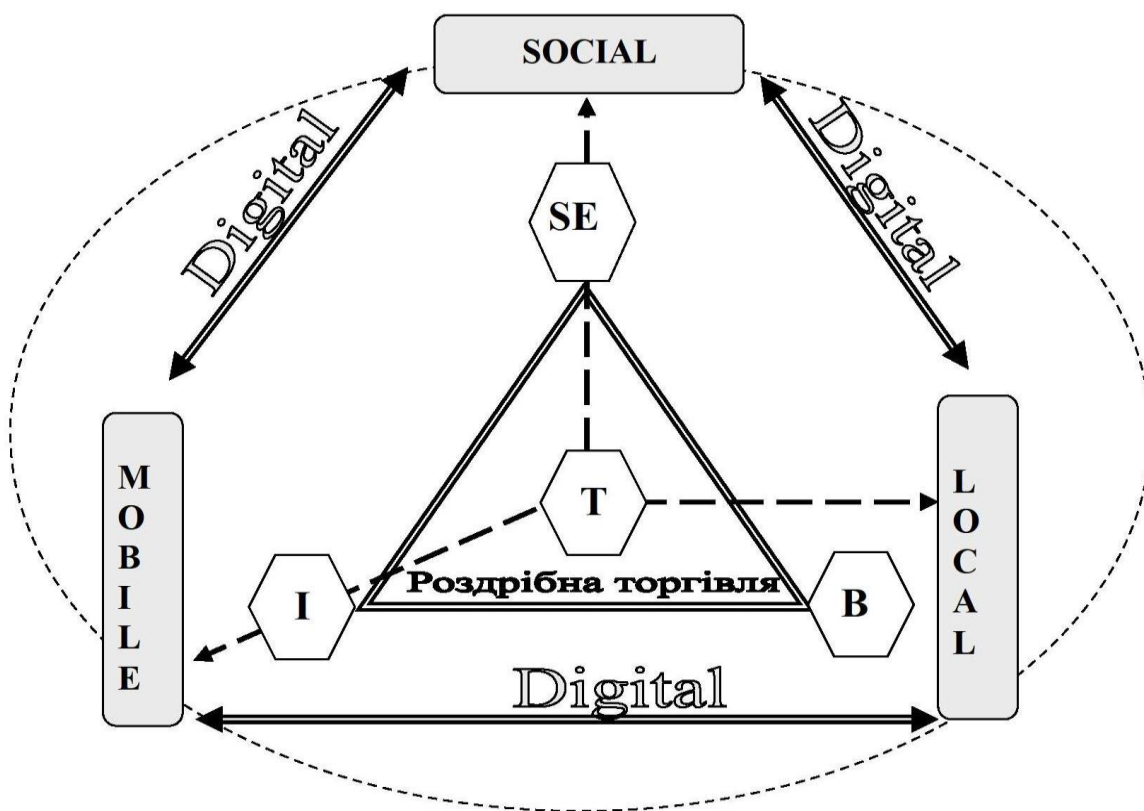


Рисунок 1.3 – зовнішніх факторів трансформації роздрібно́ї торгівлі
Джерело: розроблено автором

Як і в багатьох інших галузях, роздрібно́я торгівля зазнала суттєвих змін після появи Інтернету, і завдяки триваючій цифровізації сучасного життя, споживачі отримують вигоду від онлайн-транзакцій. Соціальна інтеграція в онлайн-торгівлі стала можлива завдяки соціальним мережам.

Іншою стороною технологічного оновлення виступають інноваційні розробки, які націлені на спрощення проведення мережевих маркетингових

досліджень та максимальної доступності товарів, активно застосовується система RFID. Завдяки цій системі, відбувається відстеження кількості товарів на торговельних полицях. На полицях з продукцією встановлюються спеціальні датчики, синхронізовані з комп'ютерним пристроєм. Коли на полиці залишається мало товару, система подає сигнал на склад. Якщо товар закінчується на складі, програма автоматично висилає замовлення постачальнику. У багатьох українських магазинах замість RFID працює система штрих-кодів, але вона не забезпечує настільки ж швидкі і якісні комунікації. Ще однією інновацією є система «Каса на долоні», коли клієнт передає покупку до одного з продавців-консультантів, який за допомогою гаджету і спеціального ПО пересилає коди куплених товарів на касу. Коли клієнт підходить до каси, йому залишається оплати вже сформований чек. Ще однією зручною інновацією є електронні цінники – на торгових полицях розміщуються невеликі сенсорні дисплеї, на яких можна вибрати товар і побачити його вартість.

Цифрові інновації в торгівлі несуть в собі набір економічних та соціальних ризиків, про які важливо пам'ятати (Шоу, & Мэррик, 2008; Бедный, 2014; Завьялова, Головина, Завьялов, Дьяконова, & Мельников, 2014; Ehrlichman, 2018; Deloitte, 2019). Один з головних ризиків впровадження цифрових технологій, полягає в тому, що це рішення можуть довго інтегруватися в діючі процеси через несумісні технології. Некоректно вибраний пріоритет призводить до того, що впровадження затягується, технологія застаріває і окупність сповільнюється.

1. В умовах інноваційної економіки, щоб зробити правильний вибір відносно трансформації існуючої системи управління в торгівлі, треба об'єктивно оцінити торговельні бізнес-процеси, що здатні створювати максимальну цінність для кінцевого клієнта і зрозуміти, в який бізнес-процес найпростіше інтегрувати переваги цифрових технологій.

2. Вже сьогодні цифрові технології мають наступні основні напрями впливу на торгову діяльність роздрібних підприємств:

- комп'ютеризація взаємодії торговельної організації із споживачами;
- побудова і впровадження складної системи взаємозв'язку між покупками (коли одна купівля служить підставою для формування пропозицій для інших супутніх покупок);

– прогнозування кількості покупців і прийняття відповідних дій для коригування.

3. Процеси впровадження цифрових технологій в торгівлю несуть наступні основні можливості:

- підвищення ефективності і якості обслуговування покупців;
- вивчення реальних переваг і облік поведінки споживачів;
- виявлення емоцій потенційних покупців і визначення вірогідності купівлі;
- створення персоналізованих рішень для споживачів;
- забезпечення можливостей поєднання традиційних і цифрових способів купівлі (зміна торгового ландшафту);
- залучення нових клієнтів, їх інформування і обслуговування в соціальних мережах.

4. У той же час, цифрові технології пов'язані з ризиками і певними фінансовими і матеріальними втратами :

- складність інтеграції цифрових технологій в існуючі управлінські торгові структури;
- ризик неприйнятності цифрової технології покупцями, не бажаючими надавати свої персональні дані;
- помилкове визначення торговими мережами цільової аудиторії, і як наслідок, невідповідність витрат на цифрові інструменти в соціальних мережах і вигід від їх застосування;
- кадрові проблеми (у зв'язку з плинністю кадрів, виїздом працездатного населення за кордон);
- збої у функціонуванні цифрових технологій, порушення режиму кібербезпеки (Проскурніна, 2019с).

У нашому дослідженні принциповим є поняття цифровізації (або диджиталізації, як досить часто її називають, використовуючи кальку з англійської, яка виступила мовним середовищем, де народився термін «digital») під яким розуміється процес використання цифрових технологій у практиці маркетингової діяльності. Взаємозв'язок між цифровою трансформацією та цифровізацією нами показано на рис. 1.4.

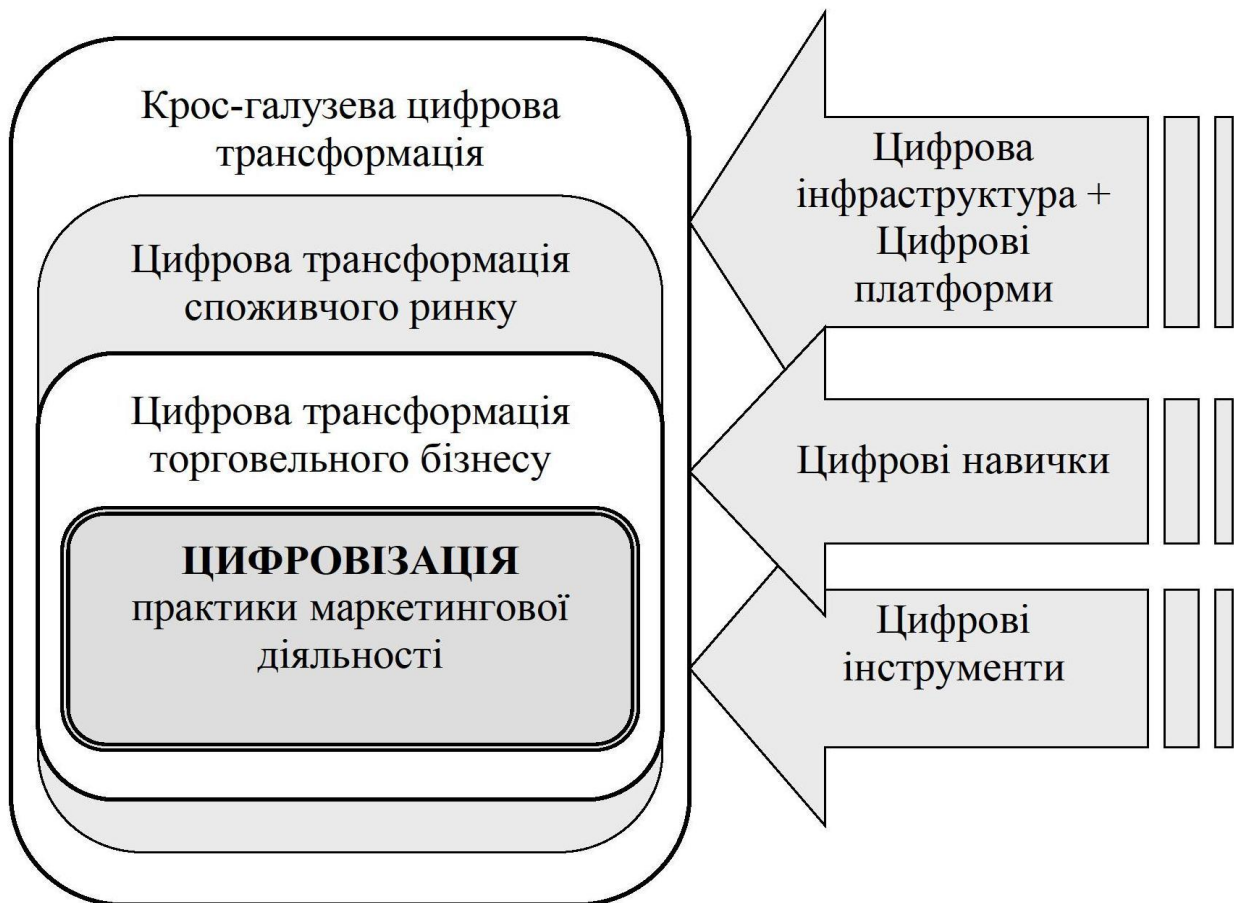


Рисунок 1.4 – Базові взаємозв'язки процесів цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

На рис. 1.4. наведено бачення взаємозв'язку процесів цифрової трансформації, яка має всепроникаючий характер і передбачає створення загальної цифрової інфраструктури та цифрових платформ; передбачає розвиненість цифрових навичок і оволодіння цифровими інструментами. Цифровізація маркетингової діяльності залежить від умов міжгалузевої цифрової трансформації в рамках національної економіки; безпосередньо процесів цифрової трансформації споживчого ринку (тобто рівня цифровізації взаємодії покупця і продавця); цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі. У даному контексті цифрові процеси можуть відбуватися лише на налаштованій під них інфраструктурі, основою яких є швидкісна мережа послуг широкопasmового доступу Інтернет, безпроводні мережі передачі даних; розвинені платформи цифрової взаємодії. Цифровізація

розглядається нами як процес застосування цифрових технологій у операційній діяльності, отже вона залежить як від якості наявної цифрової інфраструктури, так і від цифрових навичок персоналу у застосуванні специфічних цифрових інструментів маркетингової діяльності.

За концепцією Б. Гарифулліна та В. Зябрікова цифрова трансформація бізнесу становить виклик зовнішнього середовища щодо діяльності компанії, «нейтральний прискорювач рівня розвитку компанії, а тому може мати як позитивні, так і негативні наслідки для неї» (Гарифуллін, & Зябриков, 2018). Тотальна диджиталізація виявляється, перш за все, у новому підході до побудови організаційної культури та взаємодії з клієнтами. Основою digital-трансформації виступає робота з даними, які є стратегічним активом бізнесу (Болтенков, 2019).

В умовах цифрової трансформації роздрібною торгівлі покупець взаємодіє з торговим персоналом від моменту входу в магазин і до моменту оплати купівлі на касі. Використовуючи свій мобільний телефон покупець може отримати будь-яку консультацію по торговому залу, знайти потрібний товар, отримати знижку. Цифрові технології в торговому залі забезпечують розпізнавання і вітання покупця, пошук товару, орієнтування покупця і забезпечення його інформацією про товар, отримання винагороди за лояльність і прискорений підрахунок вартості купівлі.

У звіті Ovum (Oracle, 2018) систематизовано глобальні драйвери інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та технологічні пріоритети. Показано, що із дев'яти поширених ініціатив цифрової трансформації: кібербезпека; цифрова культура; цифровізація бек-офісу; навчання цифровим навичкам; використання даних у бізнесі; стратегія цифрового робочого місця; нові цифрові сервіси; омніканальна стратегія залучення клієнтів – характеризується найбільшим відставанням. Тоді як оцифровка функцій бек-офісу була найбільш повною (Oracle, 2018).

Вибір цифрової технології залежить від фінансових можливостей підприємства, а також від можливості створювати цінності для покупця (Бирюков, Ломако, & Ростовцев, 2015). Найбільш поширені цифрові технології, що застосовуються на торговельному підприємстві наведені у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Можливості цифрових технологій в роздрібній торгівлі

Цифрові технології	Можливості цифрових технологій
1. Технології великих даних і аналітика, хмарні обчислення, технологія радіочастотної ідентифікації (RFID), Інтернет речей	1. Підвищення ефективності і поліпшення якості обслуговування клієнтів 2. Виявлення емоцій потенційних покупців і пророцтво вірогідності купівлі 3. Створення персоніфікованих рішень для споживачів
2. Технологія Bluetooth з низьким енергоспоживанням	1. Дослідження поведінки споживачів 2. Персональний контакт продавця з клієнтом 3. Надання допомоги клієнтові в пошуку товару 4. Надання програми лояльності 5. Оперативний аналіз доходів від реалізації товарів
3. Технології електронної торгівлі	Поєднання традиційних і цифрових способів купівлі
4. Технології використання чат-ботів	1. Сприйняття і обробка запитів користувачів 2. Залучення нових клієнтів і їх інформування 3. Вивчення реальних переваг своїх клієнтів

Джерело: розроблено автором

Систематизація у табл. 1.4 можливостей цифрових технологій дозволяє відстежити головний тренд – орієнтація на клієнта. Отже, ефективна цифрова трансформація повинна бути орієнтована на клієнта, у звіті Ovum за 2019 р. наголошено на вихолощенні продукт-орієнтованого підходу до створення цінності, характерного для промислової стадії розвитку економіки. Навіть зростання ефективності виробництва продукту не забезпечує зростання продажів і відповідно, збільшення прибутковості, оскільки підприємство має швидко реагувати на зміну потреб, поведінки та очікувань споживачів (Ovum 2018-2019). Шлях клієнта може розпочатися з будь-якого каналу на основі зручності, що потребує не просто контекстуального розуміння потреб клієнта в реальному часі, а й координації та узгодження допоміжних заходів таких як реалізація, логістика та фінанси.

Залучення клієнтів вимагає високого рівня управління даними, особливо в великих обсягах на ринку B2C. На сьогодні на більшості підприємств дані про клієнтів фрагментовані між різними відділами та системами. Дуже мало підприємств торгівлі можуть позмагатися із лідерами цифрової трансформації – Amazon або Alibaba, надаючи пов'язаний за всіма каналами та шляхами взаємодії досвід клієнтів. Більшість великих роздрібних торговців, які застосували онлайн-торгівлю як доповнення до своїх традиційних роздрібних магазинів, намагаються забезпечити постійний і позитивний досвід

клієнтів у середовищі традиційних магазинів. Динамічна організація досвіду клієнта покладається на здатність відчувати та реагувати на контекст клієнта, часто в режимі реального часу. Дані клієнта повинні включати відстеження подорожі взаємодії в реальному часі та будь-яку історичну інформацію про транзакції та заявлені переваги. Клієнти розраховують вибрати, як вони хочуть взаємодіяти, і який саме канал, цифровий чи інший обрати. Завдання цифровізації взаємодії із клієнтом полягає у взаємозалежних процесах: розпізнавання клієнта, організації клієнтського досвіду; адаптації до змін поведінки споживача; захищеності персональних даних клієнта (Ovum 2018-2019).

У 2019 році Gartner за результатами досліджень «Hype Cycle for Emerging Technologies» виділив п'ять тенденцій розвитку технологій, які суттєво впливають на економічну діяльність (Gartner, 2019). До них віднесено: сенсорні технології, імерсивні технології; технології, орієнтовані на розширення людського потенціалу; посткласичні обчислення і комунікації; цифрові екосистеми. Сенсорні технології лежать в основі Інтернету речей (IoT) і відповідають за збір величезної кількості даних та забезпечують мобільність. На думку дослідників Gartner, підприємства, які прагнуть до мобільності, мають освоїти наступні технології: 3D-камери для зчитування просторової інформації, розпізнавання глибини і руху об'єктів, доповнену хмарну реальність (AR cloud), дрони для доставки вантажів, літаючі автономні транспортні засоби (Gartner, 2019). Особливої уваги заслуговують цифрові екосистеми, які на основі взаємовигідного спільного використання цифрових платформ поєднують організації, людей і об'єкти. Цифровізація змінила класичні ланцюги створення цінності на користь більш сильних, гнучких і стійких мереж цінностей, які постійно генерують нові продукти і послуги (Gartner, 2019).

Отже, технологічна революція та всепроникненість технологій, починаючи від великих даних, розширеної аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання та мобільності і до Інтернету речей, впливає і на поведінку підприємств, і на поведінку споживачів. З трьох елементів наведеної моделі SoLoMo розташування (Local) поєднує соціальне середовище і мобільність; пов'язує віртуальну соціальну мережу із мобільними застосунками, використовуваними у фізичному середовищі. Широке використання споживачами соціальних і мобільних технологій спонукає

перетворення SoLoMo в єдину інтегровану стратегію ведення бізнесу. Цифровізація присутня у всіх аспектах індустрії роздрібної торгівлі: від оптимізації даних, управління ланцюгами поставок, до зовнішнього інтерфейсу, де очікування клієнтів вимагають постійних поліпшень.

Фізичні магазини як і раніше дуже важливі для роздрібної торгівлі, але і тут споживачі також очікують новаторських вражень, які поєднують фізичне та цифрове відвідування магазину. Крім традиційних технологій, таких як великі дані, існує безліч додаткових технологій, які повністю змінюють вигляд роздрібної торгівлі. Аналітики бачать зростаючу роль Інтернету речей в роздрібній торгівлі, наприклад, у цифрових вивісках та в міжканальних сценаріях (Ershova, Hohlov, & Shaposhnik, 2018). Очевидно, що ці варіанти використання тісно пов'язані зі згаданими технологіями.

Трансформація в контексті цифрового бізнесу означає децентралізоване зміщення акценту в бік кордонів корпоративної екосистеми. Клієнт, в найширшому сенсі, є ключовим елементом системи, де в якості компонентів використовуються досвід клієнта, задоволеність працівників, цінність та результати для зацікавлених сторін, партнерські відносини і чіткий орієнтований на клієнта підхід (Sachs, & Kundu, 2014). Технологічна еволюція і революційні технології, починаючи від великих даних, розширеної аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання та мобільності і до Інтернету речей і більш пізніх новітніх технологічних реалій, впливає на поведінку споживачів.

Дослідження, проведені OVUM (Ovum, 2019), показали, що управління залученням покупців – це найбільш важливіше завдання для роздрібних продавців, яке показує як технології змінюють спосіб здійснення покупок. Коли було поставлено питання про те, як технологія змінить купівельний досвід у 2020 році, був приведений ряд технологій – інтелектуальні примірочні, низько енергетичні Bluetooth-пристрої, що забезпечують моментальні платежі, управління торговою площею і інтерактивними вивісками, перевірку вартості всього кошика і додаткових послуг для постійних клієнтів. Зрозуміло, що Інтернет речей буде грати ключову роль в роздрібній торгівлі, в тому числі в контексті гіперперсоналізації (DTR, 2016).

Широкий спектр досліджень, проведених незалежними компаніями, консультантами та постачальниками, підтверджує суттєвість трансформацій. У своєму звіті дослідницька компанія PwC (PwC TRS, 2016) серед іншого виявила, що глобальний ландшафт роздрібної торгівлі швидко змінюється,

підвищується роль електронної комерції, а традиційні продавці роздрібною торгівлі бачать серйозне падіння доходів, викликане цифровими збоями, обумовленими швидкістю впровадження нових технологій.

Зручність здійснення покупок залишається важливою, проте споживачі спочатку звертають увагу на ціну товару. Постає проблема оптимізації витрат, щоб підвищити рівень зручності здійснення покупок і одночасного зниження цін на товари. Досвід роботи з покупцями в магазині зростає, так як споживачі хочуть отримати більш захоплюючий і персоналізований досвід. Для впровадження цифрових технологій знання мають найвищу цінність, так, за даними PwC 40% респондентів вважають, що для них важливі торговельні партнери з глибоким знанням щодо асортименту продукції, стану товарних запасів (PwC TRS, 2016).

Соціальні медіа та думки колег мають ключове значення для прийняття купівельних рішень і сприйняття бренду, 45% респондентів вважають, що врахування думок і перегляд коментарів впливає на їх поведінку щодо покупок, більш того вони самі готові ділитися думками (PwC TRS, 2016).

За даними дослідницької компанії Statista електронна комерція стала невід'ємною частиною глобальної системи роздрібною торгівлі. Оскільки доступ до Інтернету та його поширення швидко ростуть у всьому світі, у 2019 р. приблизно 1,92 млрд осіб придбали товари або послуги в Інтернеті, а обсяг роздрібних продажів через Інтернет у всьому світі перевищив 3,5 трильйони доларів США (Statista (2019)). Відома консалтингова компанія IDC, що спеціалізується на Retail Insights спрогнозувала, що інтеграція поточного досвіду роздрібною торгівлі, який існував до 2019 р. в основному в окремих і незв'язаних областях, забезпечить цифрову трансформацію 30% найбільших роздрібних гравців світу. Керуючи організаційними змінами та інвестиційними стратегіями в основоположних платформних технологіях, заснованих на хмарних сервісах, з підтримкою штучного інтелекту, цифровізація спрощує шлях до покупки, дозволяючи йому починатися і закінчуватися на будь-якому пристрої, в будь-якому каналі і в будь-який момент (IDC, 2019).

Найсуттєвішим зсувом у технологіях роздрібною торгівлі стала поява електронної комерції (e-commerce). У пункті 1 частини першої статті 3 ЗУ «Про електронну комерцію» визначається електронна комерція як «відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав

та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» (ЗУ ПЕК, 2015).

Організація економічного співробітництва та розвитку визначає електронну торгівлю у широкому розумінні як ділову активність, що відбувається через електронні мережі, включаючи продаж товарів і послуг, переказ коштів, діяльність з маркетингу онлайн, а також збір і обробку даних. Вужче визначення зводиться до надання споживчих товарів та послуг через онлайн канали продажів (OECD, 2018).

У дослідженні Nielsen «Future opportunities in FMCG e-commerce Report» визначено основні фактори, що вплинули на розвиток онлайн продажів у FMCG секторі. До них віднесено: проникнення смартфонів, доступ до Інтернету, Інтернет-банкінг, інфраструктура доставки товарів та нові зручності для споживачів через віддалений доступ до покупки товарів в Інтернеті (Nielsen, 2019).

За даними відомої дослідницької компанії Statista у 2019 році на електронні роздрібні покупки припало 14,1% всього роздрібного товарообороту в світі. Найпопулярнішим форматом e-commerce залишаються інтернет-магазини, розвиток яких зумовлюється бурхливим розвитком цифрової інфраструктури – широкосмугового доступу до інтернету; мобільних телефонів та інших мобільних пристроїв (GRES, 2020). Дослідження Nielsen підтверджують динамічність зростання ринку інтернет-продажів, у секторі FMCG їх середньорічний темп росту становить 18,4%, а до 2022 року обсяг реалізації буде становити 400 млрд. доларів (Nielsen, 2019).

У липні 2020 року ГО «Союз споживачів України» провів 1 стану ринку електронної комерції в Україні. За прогнозом до кінця 2020 року оборот ринку електронної комерції в Україні становитиме 4 млрд. доларів. Середньорічні темпи зростання цього ринку в Україні становлять приблизно 17%, що співставно зі світовими тенденціями. Середньостатистичний покупець, який користується послугами онлайн-комерції, за рік витрачає близько 500 доларів (ДЦСНРЕК, 2020).

Інституційні фактори (І) визначають вплив формальних і неформальних інститутів на правила та норми здійснення економічної діяльності на електронних ринках. Формальні правила регламентовано низкою Законів України, а саме: ЗУ «Про електронну комерцію» (ЗУ ПЕК, 2015); Проєкті ЗУ

«Про електронні комунікації» (ПЗУ ПЕК, 2020); Директиві Європейського парламенту та Ради «Директива про електронну комерцію» (Директива, 2000); Закон «Про Національну програму інформатизації» (ЗУ ПНПІ, 1998); Закон «Про захист прав споживачів» (ЗУ ПЗПС, 1991); Закон «Про захист персональних даних» (ЗУ ПЗПД, 2010) тощо. Проте слід зазначити, що в сучасних умовах не державні регулятори, а цифрові екосистеми набувають ключову роль у формуванні інституційного середовища роздрібної торгівлі, встановлюючи правила гри, які визначають взаємовідносини між продавцем і споживачем.

Соціально-економічні (SE) умови мають суттєвий вплив на динаміку розвитку роздрібної торгівлі. Вони визначаються, перш за все, динамікою макроекономічного розвитку, зокрема національного виробництва, індексом цін та реальним наявним доходом українців. У табл. 1.5. наведено зведені дані показників формування платоспроможного попиту.

Таблиця 1.5 – Динаміка основних показників платоспроможного попиту населення України у період 2014-2019 рр.

Роки	Валовий внутрішній продукт у цінах попереднього року, млн. грн.	Індекс фізичного обсягу ВВП, %	Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу у цінах попереднього року, грн.	Індекс споживчих цін, %	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	Реальний наявний дохід, до відповідного періоду попереднього року, %
2014	1369190	93,4	31841	112,1	26782	88,5
2015	1431826	90,2	33419	148,7	31803	79,6
2016	2037084	102,4	47738	113,9	37080	102,0
2017	2444191	102,5	57530	114,4	47270	110,9
2018	3085492	103,4	72995	110,9	58442	110,9
2019	3675300	103,2	87449	107,9	69140	109,0

Джерело: узагальнено автором за даними (УЦ, 2017; СЦУ, 2019)

За період 2014-2019 рр. макроекономічна ситуація коливалась від стану кризи 2014-2015 рр. до стабілізації 2016-2019 рр. За останні чотири роки, як демонструють наведені у табл. 1.5 дані, обсяги національного виробництва несуттєво, але зростали як в номінальному, так і реальному виразі. Спостерігається стабілізація інфляційного впливу та зростання реального наявного доходу населення України, що закладає потенціал платоспроможного попиту і сприяє розвитку роздрібної торгівлі.

Активне використання цифрових технологій та засобів споживачами призводить до зміни моделей купівельної поведінки. Фахівцями відзначається, що сучасний споживач став активним учасником ринку і взаємодія з ним вимагає серйозних зусиль (Key, 2017). Його вибір перестав бути спонтанним і імпульсивним. Рішення про покупку тепер формується протягом тривалого періоду часу. Комп'ютери, смартфони та інші технологічні пристрої стали природною частиною роздрібного середовища (Chen, 1997; Краус, 2018). Сучасні клієнти більше не задовольняються моноканальними роздрібними магазинами, а чекають високо інтегрованого досвіду покупок, де вони можуть комбінувати різні канали та використовувати їх сумісно (Піжук, 2018).

В епоху цифровізації комп'ютери, смартфони та інші технологічні пристрої стали природною частиною роздрібного середовища, тому щоб не відставати від конкурентів, залишатися конкурентоспроможними і виживати, підприємствам роздрібної торгівлі необхідно застосовувати інтегрований підхід до каналів комунікацій та збуту, впроваджувати нові технології, оновлені практики продажу та процеси комунікації і взаємодії з покупцями.

1.2. Особливості функціонування підприємств роздрібної торгівлі в Україні

Торгівля відіграє важливу роль в економіці сучасного українського суспільства. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, впливають на роздрібну торгівлю і потребують швидкої реакції на коливання загального рівня цін, споживацьких запитів, інституціональних умов, щоб мати змогу вижити у сучасних умовах конкурентної боротьби. В умовах змін зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі постійно шукають нові можливості збільшувати цінність власного продукту – торговельної послуги.

За десять останніх років (2010-2019 рр.) в роздрібній торгівлі спостерігаються трансформаційні процеси, які характеризуються різновекторними тенденціями. Відповідно до даних Державної служби статистики України (Ukrstat, 2010-2019), відбулося скорочення мережі роздрібної торгівлі та зменшення чисельності працівників, що наочно зображено на рис. 1.5.

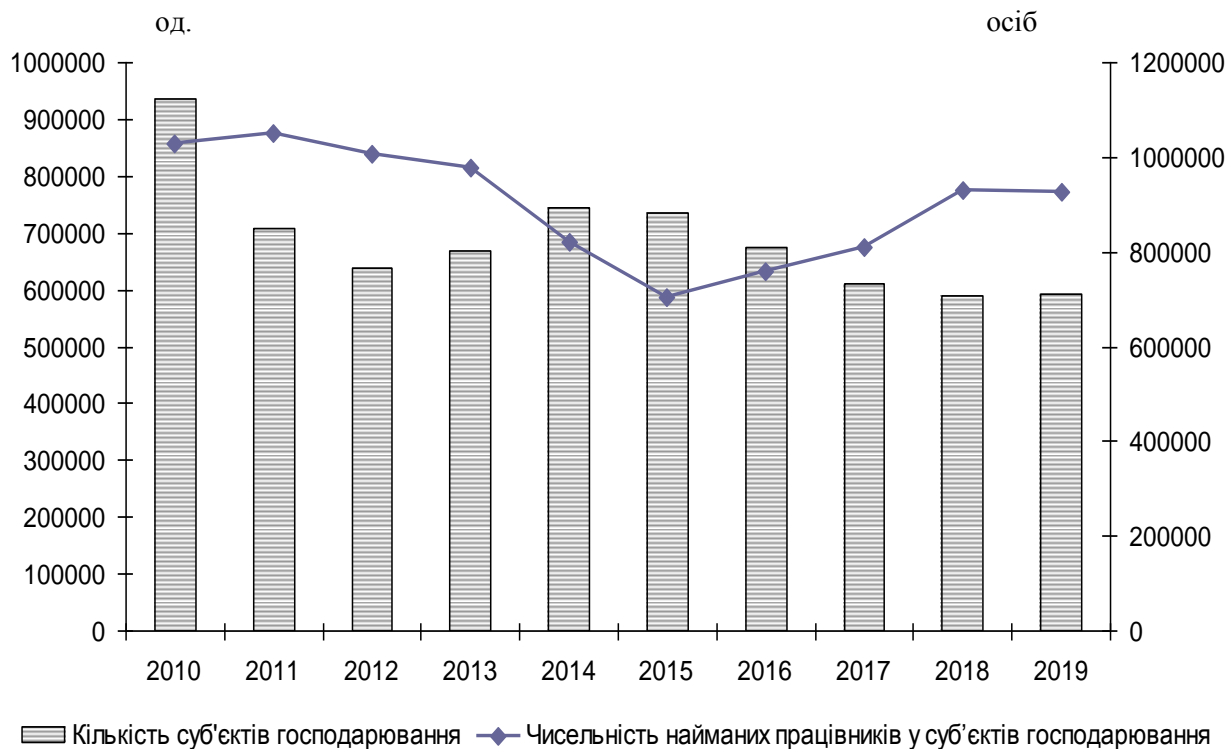


Рисунок 1.5 – Динаміка мережі роздрібної торгівлі та чисельності працівників

Джерело: побудовано за даними (Ukrstat, 2010-2019)

Зокрема, за досліджуваний період кількість суб'єктів господарювання в сфері торгівлі за зменшилася майже на 37%, а чисельність працівників – більш як на 10%. У цілому, наведена на рис. 1.6 динаміка мережі підприємств роздрібної торгівлі свідчить про її скорочення і процеси концентрації. З кожним роком знижується показник кількості відкритих ринків з продажу споживчих товарів. Стаціонарна мережа підприємств роздрібної торгівлі має тенденцію до скорочення.

На початок 2019 р. ступінь зносу основних засобів сягнула 43%, що на 10% перевищує показник 2010 р. та засвідчує повільні темпи оновлення основних фондів, так як переважна частина підприємств функціонує на застарілій матеріально-технічній базі (Ukrstat, 2018). Проте у досліджуваному періоді роздрібна торгівля відігравала та відіграє і наразі ключову роль в економічних процесах. Не зважаючи на тривалу політичну, соціально-економічну, фінансову кризу, обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі характеризуються позитивною динамікою щорічного зростання, див. рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання роздрібною торгівлею

Джерело: побудовано автором на основі даних (СЦУ, 2019)

Дані Держстату, проілюстровані на рис. 1.7, демонструють достатньо високі темпи зростання у 2018-2019 рр. 125,4 та 113,8%, відповідно. На такий стан, певним чином, вплинули інфляційні процеси, а також зростання споживчого попиту, про що свідчать показники індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлею (рис. 1.8).

У фізичному вимірі приріст роздрібного товарообороту в 2018 р. склав 5,8%, у 2019 р. зріс до 11,4%, що є найвищим показником за останні шість років (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Динаміка індексів фізичного обсягу товарообороту підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором на основі даних (СЦУ, 2019)

Слід відзначити, що криза 2014-2015 рр. суттєво вплинула на якість торговельних площ та динаміку розвитку галузі. Приріст роздрібного товарообороту 2016-2019 рр., що спостерігається на рис. 1.7, відбувся на фоні зменшення кількості суб'єктів господарювання у галузі, у результаті чого відмічається підвищення ефективності підприємств, які утрималися на ринку. Для роздрібної торгівлі в цілому, та в Україні зокрема, характерною ринковою структурою є висококонкурентний ринок монополістичної конкуренції, що підтверджується структурою галузі. Об'єктами роздрібної торгівлі можуть бути: магазини, магазини-склади, павільйони, палатки, кіоски та лотки, а також, враховуючи розвиток сучасних інформаційних технологій, підприємства електронної торгівлі.

Основний офлайн торговельний об'єкт – це магазин, спеціально обладнане стаціонарне приміщення, на території якого є торговельна зала, адміністративні та складські приміщення. Розрізняють наступні види магазинів: магазини-клуби, спеціалізовані магазини, вузькоспеціалізовані магазини, скомбіновані магазини; універсальні продовольчі магазини (супермаркети), гіпермаркети, мінімаркети, та універсальні непродовольчі магазини (універмаги).

З точки зору функціонування і положення на ринку, оператор роздрібної торгівлі будь-якого розміру обслуговує певний ринок і володіє певними перевагами і недоліками. Невеликі оператори роздрібної торгівлі зазвичай знайомі зі своїм цільовим ринком (Апопій, 2015). Тут на перший план виходить встановлення довгострокових контактів з покупцями через безпосереднє спілкування. Таким операторам роздрібної торгівлі не варто намагатися обслужити занадто багато покупців або вступати в цінову війну.

На відміну від невеликих операторів роздрібної торгівлі, мережі магазинів частіше за все отримують прибуток за рахунок розвитку свого іміджу і через ефект масштабу і можливостей масової реклами. Невеликі оператори роздрібної торгівлі мають велику гнучкість у виборі типу роздрібної фірми і її розташування, а також в розробці стратегії.

Оскільки мова йде про місцезнаходження тільки одного-двох магазинів, можна дати докладні вказівки для вибору найкращого місця і провести ретельні

пошуки. При цьому зовсім не потрібні однакові стандарти розташування, як у випадку мереж магазинів, і невеликим операторам роздрібної торгівлі не потрібно турбуватися про те, що вони занадто близько знаходяться від інших магазинів мережі. При виробленні стратегії невеликі оператори роздрібної торгівлі мають велику свободу вибору цільових ринків. Оскільки багато невеликих операторів роздрібної торгівлі ставлять перед собою скромні цілі, вони можуть вибрати невеликі купівельні сегменти, а не орієнтуватися на масовий ринок. Потім, відповідно до обраного цільового ринку, визначаються такі параметри, як асортимент товарів, ціни, години роботи магазину тощо. Оскільки невеликий оператор роздрібної торгівлі управляє тільки одним магазином, він може утримувати на певному рівні витрати на оренду, обладнання, оплату праці працівників і запаси товарів. Крім того, не дублюються функції персоналу. Всі обов'язки працівників магазину визначені чітко і ясно. Такі невеликі магазини часто спеціалізуються за певною категорією товарів або послуг (Берман, & Еванс, 2003). Тому вони працюють більш ефективно і можуть залучити покупців, яких цікавлять спеціалізовані роздрібні магазини. Стратегії незалежних невеликих магазинів повністю знаходяться під їх контролем; процес прийняття рішень зазвичай централізований, а кількість рівнів управління зведено до мінімуму. Невеликі оператори роздрібної торгівлі можуть бути послідовними в своїх діях, оскільки обслуговується тільки одна географічна територія і проводиться тільки одна стратегія. Наприклад, тут не виникають такі проблеми, як продаж в двох магазинах мережі однакових товарів за різними цінами.

Але у невеликих операторів роздрібної торгівлі є також деякі недоліки. Наприклад, при закупівлі товарів невеликими партіями постачальники можуть обмежувати асортимент товару або збільшувати суму та кількість мінімального замовлення. Витрати на транспортування, оформлення замовлення і вантажно-розвантажувальні роботи виявляються є досить високими через необхідність повторювати замовлення товарів у виробників частіше, ніж великі мережі магазинів, що мають великі склади і можуть зекономити за рахунок великого замовлення (Гилберт, 2005). Господарські операції зазвичай виявляються дуже трудомісткими, а комп'ютеризація розвинена слабо. Оформлення замовлень,

прийом товару, його маркування, обробка фіскальних документів і бухгалтерські розрахунки зазвичай робиться вручну. В силу того, що ціни на телевізійну рекламу досить високі, а журнали і деякі газети охоплюють велику географічну територію (занадто велику для операторів, що мають тільки одну торгову точку), доступ до рекламних засобів невеликих роздрібних магазинів дуже обмежений. Іноді їм доводиться платити за рекламне оголошення більше, ніж тим рекламодавцям, які роблять це регулярно. Але, тим не менш, в розпорядженні роздрібних фірм, які творчо підходять до справи, є багато різноманітних інструментів реклами. На довгострокове планування виділяється обмежений час і ресурси. Оскільки власник роздрібного магазину бере безпосередню і активну участь в його повсякденній роботі, його реакція на появу нових законів, нових товарів і нових конкурентів, як правило, виявляється не такою швидкою і ефективною.

Мережеві оператори роздрібної торгівлі зазвичай керують кількома торговими точками (магазинами), у яких один власник. Як правило, закупівля товарів і прийняття рішень в мережі відбуваються централізовано та скоординовано. Однією з основних конкурентних переваг мережі є великий асортимент товарів, мережі отримують нові товари відразу ж після їх появи, їх повторні замовлення виконуються негайно, постачальники надають їм належний рівень сервісу і забезпечують підтримку продажів; крім того, вони отримують товари за найвигіднішими цінами. Великі мережі можуть також отримати виняткові права на продаж певних товарів і зробити так, щоб постачальники виробляли товари під їх власними торговими марками (Берман, & Еванс, 2003). Мережі можуть домогтися економічної ефективності, якщо будуть самостійно виконувати функції оптової торгівлі. Безпосередня закупівля у фірми-виробника товару великими партіями, транспортування і зберігання товарів, а також відвідування комерційних виставок, що влаштовуються постачальниками, для того, щоб дізнатися про нові товари, – ось тільки декілька функцій оптової торгівлі, які можуть виконувати мережі. Таким чином, в деяких випадках вони обійдуться без оптових підприємств-посередників, результатом чого стануть більш низькі закупівельні ціни на товари. Щоб домогтися ефективною роботи декількох магазинів, можна

використовувати загальні склади; закуповувати великі партії стандартизованого обладнання для магазинів. Мережі, особливо загальнонаціонального або регіонального масштабу, можуть користуватися перевагами реклами в різних засобах масової інформації – починаючи від телебачення і закінчуючи газетами і журналами. Великі доходи і охоплення великих географічних територій дозволяють мережам користуватися всіма формами засобів масової інформації. У більшості мереж є своя філософія менеджменту. Як правило, стратегії у них детально опрацьовані, а обов'язки працівників чітко визначені. У мережах забезпечується спадкоємність влади на випадок, якщо управлінці відсутні, йдуть у відпустку або звільняються, оскільки є кваліфіковані люди, які можуть зайняти ці посади, а також існують плани передачі повноважень.

Але у роздрібних мереж є також ряд недоліків. Після створення мережі її гнучкість може виявитися обмеженою. Іноді важко знайти місця для розташування магазинів таким чином, щоб вони не заважали один одному (тобто щоб їх торгові зони не перекривалися). У всіх філіях (магазинах) повинні застосовуватися узгоджені стратегії щодо цін, просування товарів на ринку і їх асортименту. У мережі, в якій рішення приймаються централізовано, виникають труднощі з пристосуванням до місцевих потреб. Наприклад, в таких випадках важко прийняти до уваги відмінності в способі життя жителів міст, передмість та сільської місцевості. Іноді необхідні великі капіталовкладення. Потрібно платити за оренду кількох приміщень, вкладати кошти в закупівлю обладнання, асортименту товарів і оплату праці працівників. Закупівля товару теж може обходитися дорого через те, що потрібно робити запаси товарів відразу для декількох магазинів. Важко контролювати всі роботи; особливо це стосується мереж, магазини яких розкидані по широкій території і знаходяться на досить великій відстані один від іншого. Вище керівництво (топ-менеджери) мережі не може безпосередньо контролювати кожен магазин, на відміну від керівника дрібного роздрібною магазину. В результаті виникають такі проблеми, як недолік безпосереднього спілкування і зволікання в ухваленні рішень і втіленні їх в життя.

За статистичними даними більше 97% суб'єктів господарювання в роздрібній торгівлі – це фізичні особи-підприємці, але їх частка в обсязі

реалізованої продукції залишається низькою, трохи більше 23%, що на 5% менше порівняно з 2010 р. (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств роздрібною торгівлі з розподілом на великі, середні, малі у 2010–2019 роках

Роки	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
	тис. грн	у % до заг. кількості	тис. грн	у % до заг. кількості	тис. грн	у % до заг. кількості
2010	128735334,8	53,8	82265108,8	34,4	28347420,8	11,8
2011	149104939,4	55,7	87742196,6	32,7	30974287,3	11,6
2012	175569278,7	60,3	82463009,1	28,3	33162270,7	11,4
2013	214024452,6	64,6	85566883,5	25,9	31578546,3	9,5
2014	230543801,4	64,3	98775053,1	27,5	29465097,7	8,2
2015	–	–	–	–	33676635,4	8,1
2016	305713111,8	62,8	138475712,5	28,5	42422321,4	8,7
2017	322835776,2	59,8	167604665,0	31,1	49216254,0	9,1
2018	432674502,7	63,0	198027505,8	28,9	55664293,6	8,1
2019	503774242,8	64,7	220258361,2	28,3	54561281,5	7,0

Джерело: сформовано автором за даними (Ukrstat, 2020)

Відповідно до даних табл. 1.6. на частку великих підприємств в обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі припадає більше 60%, середніх – близько 30%, а малих – біля 7%. Дрібні незалежні оператори роздрібною торгівлі втрачають значну частку ринку. Постійне укрупнення операторів роздрібною торгівлі, а також посилення конкуренції на роздрібних ринках змушують операторів роздрібною торгівлі вишукувати нові шляхи розвитку бізнесу.

За результатами аналізу фінансових показників у сфері роздрібною торгівлі, побудовано діаграму прибутковості підприємств роздрібною торгівлі рис. 1.8.

Дані рис. 1.8 дозволяють виокремити два етапи розвитку роздрібною торгівлі у досліджуваному періоді: кризовий (2010-2015 рр.), який характеризується збитковістю галузі, коли частка збиткових підприємств сягала близько 30-34%, та період стабілізації (2016-2019 рр.).

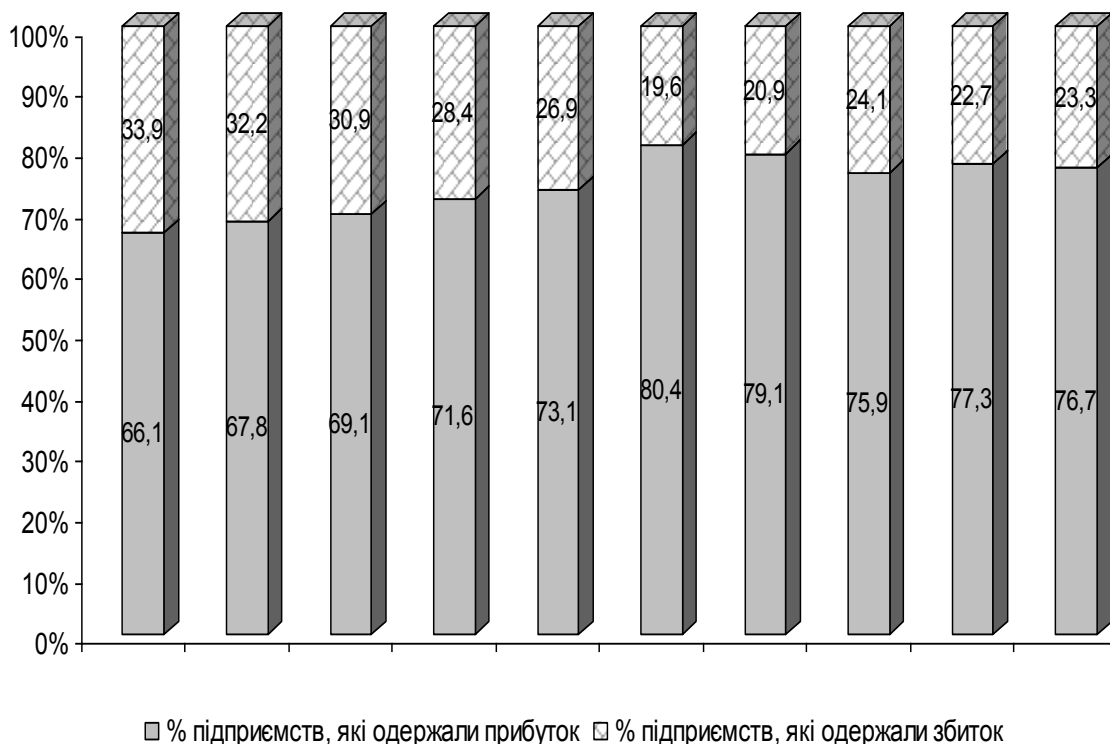


Рисунок 1.8 – Динаміка розподілу підприємств роздрібної торгівлі за фінансовим результатом до оподаткування за період 2010-2019 рр.

Джерело: сформовано автором за даними (Ukrstat, 2020)

Починаючи з 2016 р. фінансовий результат роздрібної торгівлі характеризується прибутком, а з 2018 р. спостерігається зростання темпів його приросту спочатку до 87,5%, у 2019р. – він перевищив 93,7%. На нашу думку, новий етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні значною мірою пов'язаний з процесами цифровізації, унаслідок яких утворилися нові можливості для підприємств роздрібної торгівлі, пов'язані із запровадженням та активним використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових засобів. Саме цифрова трансформація роздрібної торгівлі в умовах карантинних обмежень дозволила не тільки протистояти кризовим явищам, а й далі розвиватися. За попередніми статистичними даними за січень-вересень 2020 р. якщо в середньому по економіці майже 35% підприємств були збитковими, а від'ємний фінансовий результат відмічається у більшості галузях (сільському господарстві, промисловості, освіті, науковій сфері, готельно-ресторанній, креативній індустрії), то у роздрібній торгівлі спостерігається позитивний результат, а частка збиткових підприємств склала 28,1% (Ukrstat, 2020).

На фоні трансформації галузі відмічається не лише збільшення обсягів продажу, а й підвищується ефективність діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Таблиця 1.7 – Ефективність операційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				
	усього	у тому числі			
		великі	середні	малі	з них мікро
2010	6,7	14,2	1,7	-4,2	-15,6
2011	7,3	12,5	0,5	2,7	-3,5
2012	7,3	9,9	2,3	3,6	-0,8
2013	5,5	8,6	1,5	-5,0	-15,8
2014	-5,9	-1,6	-14,0	-11,9	-26,0
2015	9,5	к/с	к/с	-4,2	-9,6
2016	13,9	16,6	12,5	-0,4	-20,8
2017	14,0	18,4	9,3	-1,7	-15,1
2018	13,2	15,4	9,6	5,6	3,2
2019	16,8	20,5	9,5	8,6	11,1

Джерело: сформовано автором за даними (Ukrstat, 2020)

За статистичними даними, згрупованими у таблиці 1.7, рентабельність операційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі, починаючи з 2016 р. спостерігається 16,6% у групі великих та середніх підприємств, а з 2018 р. і в малих та мікро-підприємствах. Дана тенденція свідчить про період стабілізації діяльності підприємств торгівлі. Наведений огляд основних показників діяльності підприємств роздрібною торгівлі підтверджує гіпотезу щодо загострення конкуренції на ринку, наявності тенденцій витіснення невеликих підприємств крупними та середніми, поступове поглинання великими торговими мережами дрібних операторів роздрібною торгівлі. Про зростання ролі супермаркетів та гіпермаркетів також свідчить зростання торговельної площі магазинів вказаних форматів торгівлі (Тарасюк, 2010).

На даний час галузь роздрібною торгівлі характеризується наявністю великомасштабних розгалужених мереж, що вказує на зміцнення домінуючих позицій операторів роздрібною торгівлі в ланцюзі постачань. Щорічні обороти операторів роздрібною торгівлі досягли оборотів найбільших компаній в інших секторах економіки, що свідчить про важливість галузі роздрібною торгівлі

для національної економіки. Так, у рейтингу 100 найбільших підприємств України в 2016 році нараховувалось 11 операторів роздрібною торгівлі (Головнєв, & Віннічук, 2016).

Таблиця 1.8 – Позиції операторів роздрібною торгівлі у рейтингу найбільших підприємств України за 2016 рік

№ з/п	№ у рейтингу	Оператор роздрібною торгівлі	Сфера роздрібною торгівлі	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млрд грн.	Прибуток (збиток), млн грн.
1.	5	ТОВ «АТБ-Маркет»	продаж продуктів через власні супермаркети	48,38	1 605,43
2.	12	ТОВ «Фоззі-Фуд»	продаж продуктів через власні супермаркети	34,74	(-383,56)
3.	17	ТОВ «Епіцентр К»	продаж будівельних матеріалів та побутової продукції	28,15	2 434,05
4.	53	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	продаж продуктів через власні супермаркети	11,82	(-671,28)
5.	68	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	продаж продуктів через власні супермаркети	9,71	202,99
6.	85	ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»	роздрібна торгівля побутовою електронікою	7,59	78,79
7.	91	ТОВ «Фудмережа»	продаж продуктів через власні супермаркети	7,01	(-43,78)
8.	94	ТОВ «Дієса»	реалізація побутової електроніки	6,65	65,91
9.	95	ТОВ «Експансія»	роздрібна торгівля харчами, напоями та тютюном	6,61	(-245,39)
10.	98	ТОВ «Омега»	продаж продуктів через власні супермаркети	6,42	1,13
11.	100	ТОВ «Фора»	роздрібна торгівля харчами, напоями та тютюном	6,39	(-87,92)

Джерело: систематизовано автором за даними (Головнєв, & Віннічук, 2016)

Лідером серед операторів роздрібною торгівлі, як свідчать дані табл. 1.8 за показником виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) була мережа магазинів АТБ – 48,38 млрд. грн. Найбільший прибуток у 2016 році отримав ТОВ «Епіцентр К» 2434 млн. грн. Традиційно, серед операторів

роздрібної торгівлі найбільш динамічно розвиваються оператори, що реалізують продовольчі товари. Мережа дискаунтерів АТБ наприкінці 2017 року нарахувала 910 магазинів, Fozzy Group володів 535 магазинами, що представлені торговими мережами «Сільпо», «Фора», «Thrash!», «Le Silpo», «Favore». Проте слід відмітити тенденцію до зниження нових точок роздрібної торгівлі. Так, у 2017 році мережа ТОВ «АТБ-Маркет» поповнилася 78 магазинами проти 111 у 2016 році. ТОВ «Фоззі-Фуд» відкрив лише 35 нових точок роздрібної торгівлі, що на 24 магазина менше, ніж у 2016 році. Серед великих операторів також група Volwest Group, що володіє брендами «Наш Край» та SPAR та розвивається за франчайзинговою схемою, має 243 торгові точки (Зайцев, & Маранчак 2017).

За даними обстеження GT Partners Ukraine ТОП-200 у 2019 р. (Головнєв, & Віннічук, 2016) позиції операторів роздрібної торгівлі дещо змінились, див. таблиця 1.9.

Таблиця 1.9 – Позиції операторів роздрібної торгівлі у рейтингу підприємств України за доходом у 2019 р. (Головнєв, & Віннічук, 2016)

№ з/п	Компанія	Дохід-2019, млрд. грн.	Дохід-2018, млрд. грн.	Зміна, млрд. грн.	Прибуток / збиток – 2019, млрд. грн.	Прибуток / збиток – 2018, млрд. грн.	Зміна, млрд. грн.
1.	АТБ-маркет	104,91	85,73	19,18	4405,44	2723,0	1682,44
2.	Сільпо	65,45	57,02	8,43	209,05	103,0	106,05
3.	Епіцентр	45,69	41,46	4,23	3720,41	3025,0	695,41
4.	Метро Кеш енд Кері Україна	19,78	17,42	2,36	1334,32	467,0	867,32
5.	Фора	14,25	11,53	2,72	38,98	-170,0	208,98
6.	Ашан Україна	14,19	15,47	-1,28	-562,8	-771,0	208,2
7.	Comfy	13,64	12,16	1,48	14,97	-13,0	27,97
8.	Фокстрот	13,08	12,19	0,89	273,56	84,0	189,56
9.	Eva	12,86	10,07	2,79	375,13	344,0	31,13
10.	Rozetka	12,19	8,52	3,67	38,0	35,0	3,0

Лідерство тримає найбільший продуктовий ритейлер країни АТБ як за обсягами так і розгалуженістю мережі. Далі йде Fozzy Group, який посів друге місце серед вітчизняних підприємств за доходом та обсягом товарообороту (див. рис. 1.8). У 2019 р. порівняно із 2016 р. продуктова торговельна мережа Fozzy Group, тобто: Сільпо, Фора, Fozzy, LeSilpo, Thrash!, Favore втратила лідерство щодо регіональної представленості.

Структурні тенденції в середовищі роздрібної торгівлі тісно взаємопов'язані. Конкуренція в сфері роздрібної торгівлі зростає високими темпами на тлі структурних зрушень в економіці країни, активної експансії західних торговельних мереж на вітчизняний ринок. Серед зарубіжних компаній найвпливовіші торговельні мережі : Метро Кеш енд Кері Україна та Ашан Україна. Метро Кеш енд Кері Україна керує 23 центрами оптової торгівлі в 15 регіонах України. Починаючи з 2015 р. оператор почав відкривати невеликі магазини оптової торгівлі «Бери-Вези» (площею від 900 до 2000 кв.м.).

Гіпермаркет французької мережі Ашан Україна увійшла на український ринок у 2008 році. Наразі об'єднує 26 магазинів різних форматів, у 2017 р. придбав мережу «Караван», в яку входило 9 магазинів на момент угоди. За останні два роки ритейлер почав розвивати мережу магазинів біля будинку, супермаркети і невеликі торгові точки площею до 50 кв. м, зосередившись на невеликих містечках (All Retail, 2020). За результатами 2019 р. на рис. 1.10 та 1.11 наведено розподіли операторів за темпами зростання доходів і прибутку.

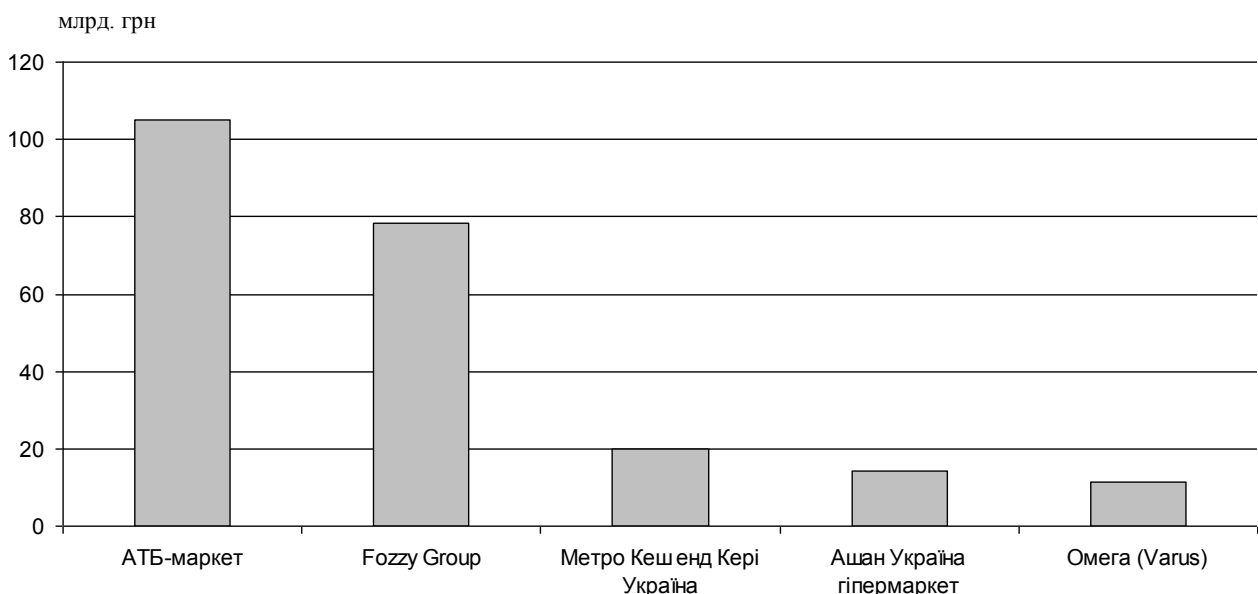


Рисунок 1.9 – Розподіл найбільших торговельних мереж за обсягом товарообороту у 2019 р.

Джерело: побудовано автором на основі (All Retail, 2019)

Наведені на рис. 1.10 – 1.11 дані демонструють результати щорічного загальнонаціонального рейтингу, проведеного компанією GT Partners Ukraine.

Лідерські позиції мережі АТБ, яка забезпечує 20% зростання виручки з року в рік, що в абсолютному вираженні становить 19,18 млрд. грн.

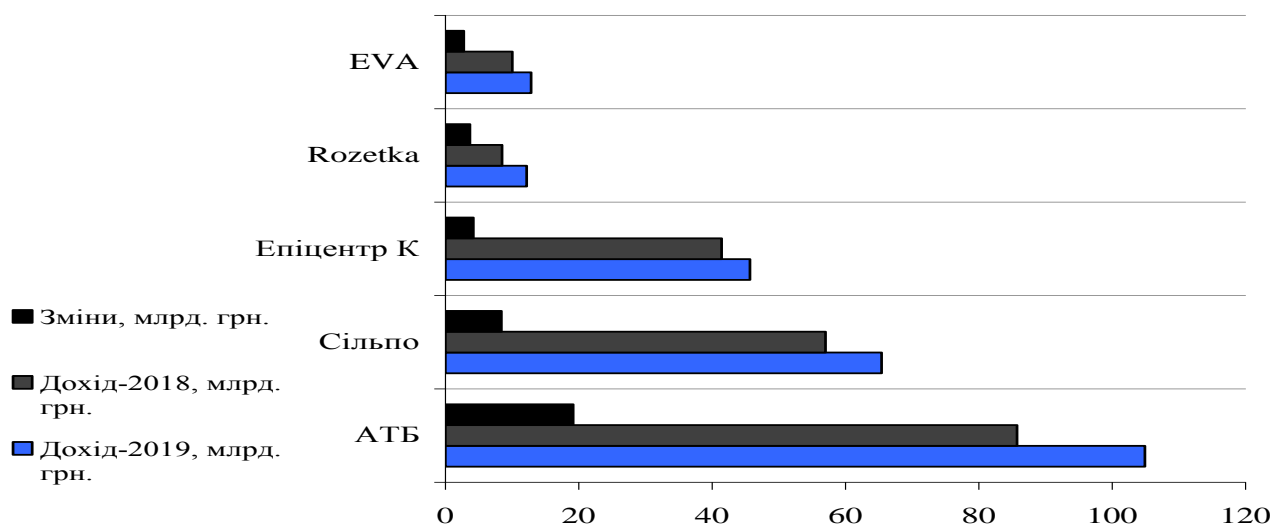


Рисунок 1.10 – Розподіл лідерів ритейлу за темпами зростання доходів

**побудовано автором джерело (ТОП 35)*

Позитивну динаміку демонструє мережа Епіцентр К, яка згідно зі звітністю, у 2017 р. мала збитками понад 1,3 млрд грн, у 2018 р. чистий прибуток 467 млн. грн., а в 2019 р. – задекларувала 1,334 млрд. грн прибутку, наростивши цей показник на 90%. Ашан Україна, Фора, Comfy, ЕКО маркет, Нова Лінія і Eldorado завершили 2019 р. зі збитками. У процентному вираженні найактивніше дохід нарощували EVA та Rozetka – зростання більш ніж на 40% (All Retail, 2019; Зайцев, 2020).

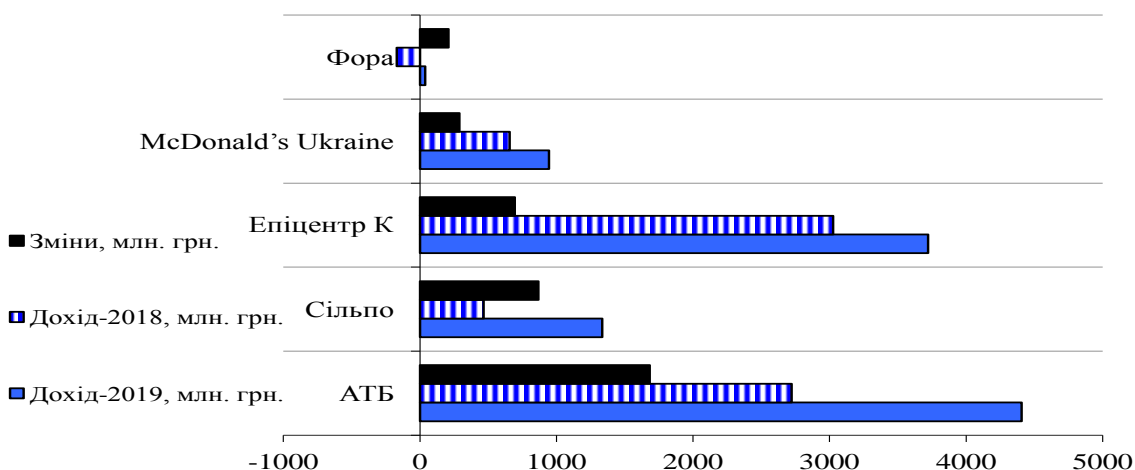


Рисунок 1.11 – Розподіл лідерів операторів роздрібної торгівлі за темпами зростання прибутку

Джерело: побудовано автором на основі (All Retail, 2019)

Слід зазначити, що важливим трендом змін у роздрібній торгівлі став бурхливий розвиток онлайн-торгівлі та формування національних гравців

у сфері електронної комерції (e-commerce). Під електронною комерцією розуміється сфера економічної діяльності, яка охоплює бізнес-процеси та безпосередньо транзакції, що здійснюються за допомогою комп'ютерних мереж, включає електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг тощо (Пищуліна, 2020).

Електронна торгівля в Україні здійснювалась через інтернет-магазини, маркетплейси, прайс-агрегатори, дошки оголошень тощо. За даними сервісу SimilarWeb, узагальнених виданням EVO.business (Зайцев, & Маранчак (2017), лідерські позиції серед найбільш відвідуваних маркетплейсов в Україні стабільно посідає Rozetka, далі розміщуються Prom.ua, Epicentrk.ua, Bigl.ua, Allo.ua (див. рис. 1.12).

Наведені на рис. 1.12. дані відображають загальну конкурентну ситуацію на ринку електронної торгівлі. Динаміка трафіка показує результат маркетингових зусиль операторів торгівлі. Згідно з рейтингом видання (Зайцев, & Маранчак (2017), трафік у липні 2020 р. виріс на 1-11% майже у всіх маркетплейсів.

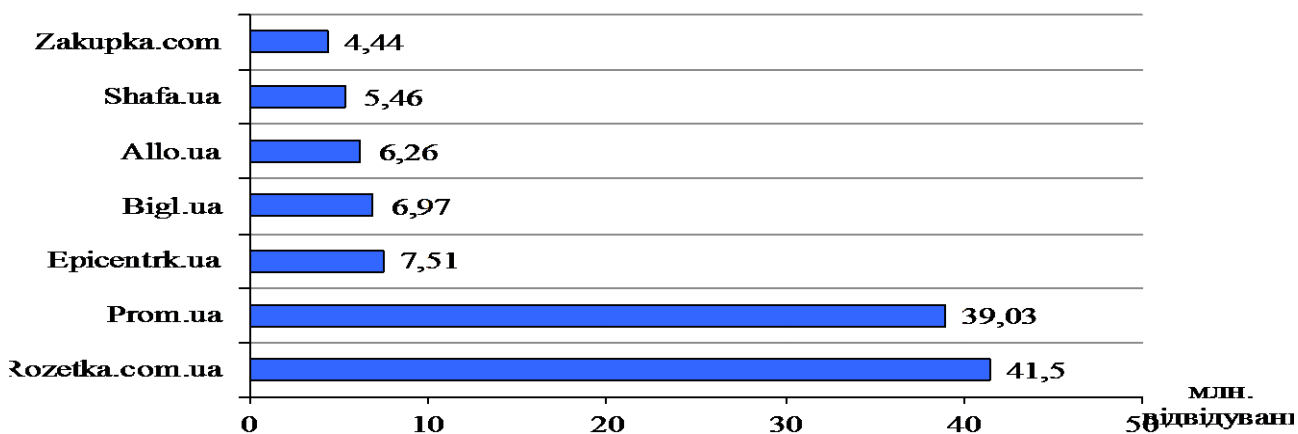


Рисунок 1.12 – Топ найбільш відвідуваних маркетплейсів в Україні (дані липень 2020 року)

Джерело: побудовано автором на основі (Зайцев, & Маранчак, (2017)

На рис. 1.13. наведено дані про джерела трафіку лідерів ринку електронної торгівлі.

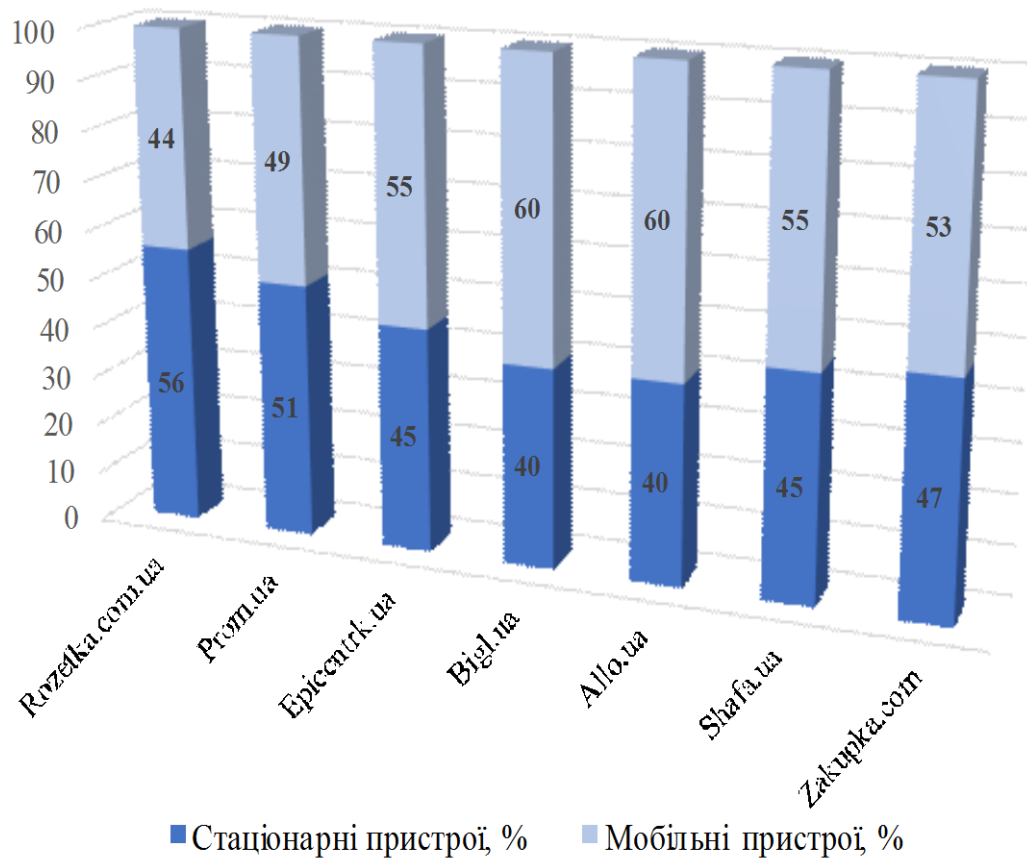


Рисунок 1.13 – Джерела трафіку найбільших операторів електронної торгівлі в Україні

Джерело: побудовано автором на основі (Зайцев, & Маранчак, (2017))

Наведені на рис. 1.13 дані демонструють тенденцію поширення Mobile-торгівлі (*m-retail*), так як серед джерел трафіку українських сайтів домінує відвідування з мобільного. Нарис. 1.14-1.15 проілюстровано дані щодо тривалості сеансу та кількості переглядів сторінок.

Наведені на рис. 1.14-1.15 ключові маркетингові метрики онлайн-торгівлі, що дозволяють онлайн-операторам вийти в лідери пошукової видачі сайтів, а саме – час, проведений користувачем на сайті та глибина перегляду сайту, тобто кількість сторінок, переглянутих за одне його відвідування. Лідером за даними метриками є Shafa.ua більше 12 хвилин за сеанс та майже 13 переглядів сторінок. Кращий досвід поведінкового залучення покупців демонструють також Rozetka.com.ua і Prom.ua.

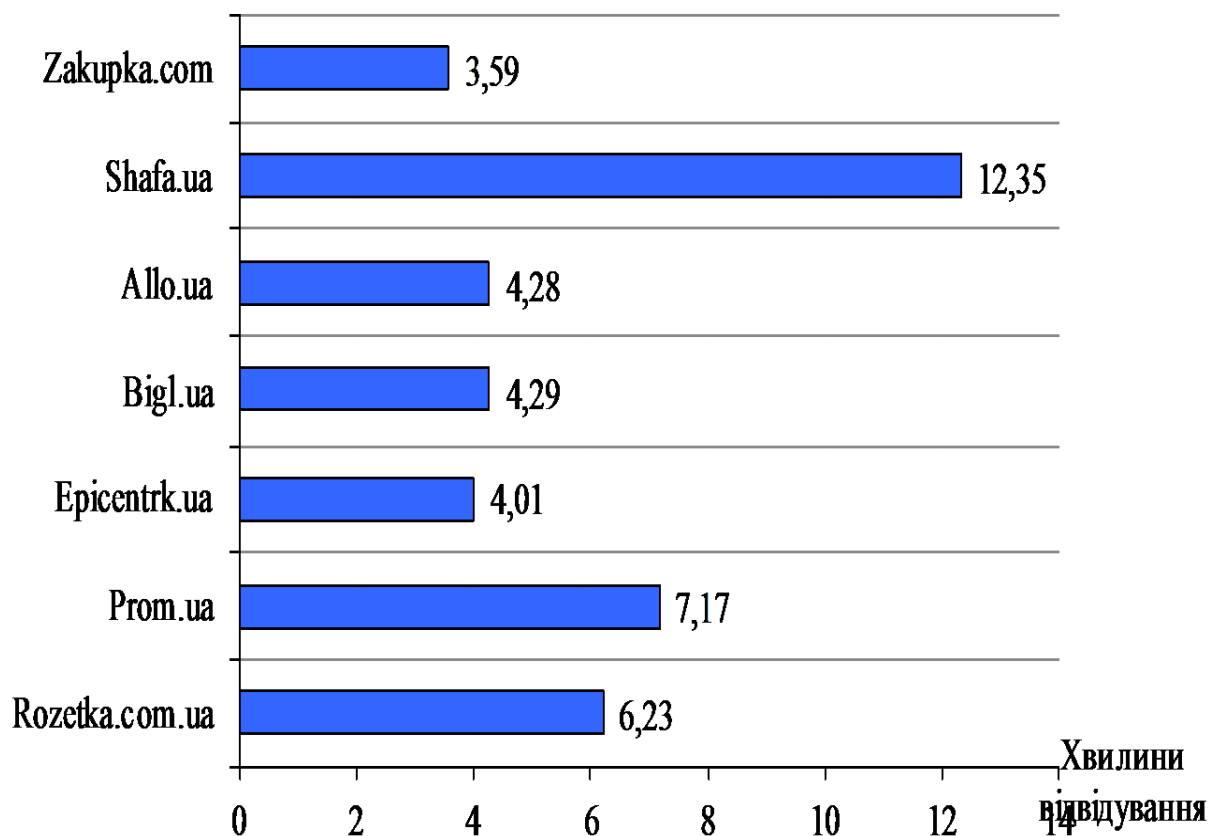


Рисунок 1.14 – Тривалість сеансу відвідування маркетплейсів в Україні

Джерело: побудовано автором на основі (Зайцев, & Маранчак, (2017)

Трендовим характером змін бізнес-моделі та використанням сучасних інструментів маркетингу у ритейлі відрізняється національний оператор «Епіцентр К» – найбільша в Україні мережа торгових центрів, у її складі 61 ТЦ в 48 населених пунктах України. Епіцентр К запустив маркетплейс epicentrk.ua і має значний потенціал розвитку у напрямку цифровізованої торгівлі. Таким чином, трансформаційні зміни у сфері роздрібної торгівлі відбиваються не лише на організаційній структурі бізнесу, але й у ключових бізнес-процесах, до яких належить маркетинг.

Як свідчить статистика, трансформаційні зміни у сфері роздрібної торгівлі відбиваються не лише на організаційній структурі бізнесу, але й у ключових бізнес-процесах, до яких належить маркетинг. У цілому, роздрібна торгівля є однією з галузей вітчизняної економіки, що найбільш динамічно розвивається.

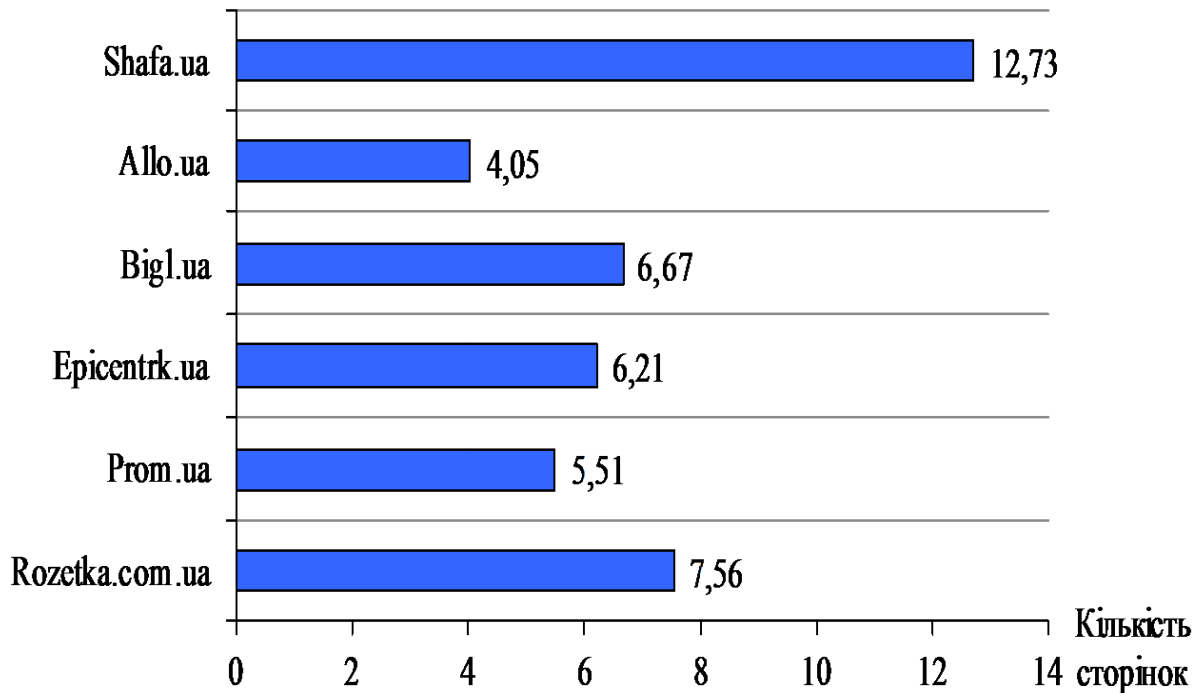


Рисунок 1.15 – Кількість переглядів сторінок маркетплейсів в Україні.

Джерело: побудовано автором на основі (Зайцев, & Маранчак, (2017)

Виявлені тенденції розвитку роздрібної торгівлі України полягають у наступному: посилення ролі роздрібної торгівлі і зміщення у каналах розподілу балансу влади від виробника до роздрібного торговця; великі роздрібні мережі отримують перемогу у конкурентній боротьбі з традиційними незалежними роздрібними підприємствами, які втрачають свою частку ринку; спостерігається збільшення кількості супермаркетів та гіпермаркетів та зменшення кількості невеликих магазинів; ринок товарів та послуг стає більш консолідованим та концентрованим; наслідком цих процесів є формування адекватної динамічної організаційної структури управління, трансформація функцій маркетингу, адаптація до складного сучасного середовища, в якому функціонує роздрібна торгівля.

1.3. Вектори трансформації розвитку роздрібної торгівлі

Сучасні зміни у маркетинговому середовищі економічної діяльності визначають магістральний вплив на динаміку розвитку підприємств роздрібної торгівлі. З метою визначення векторів трансформації вітчизняного ритейлу запропоновано науково-методичний підхід до відстеження динамічних змін у зовнішньому середовищі з використанням моделі TISEB, представленої у підрозділі 1.1. Методичною основою даного підходу стала сукупність методів: бальних оцінок, експертного опитування; нечіткої логіки.

Послідовність процедури визначення драйверів/стримувачів розвитку роздрібної торгівлі передбачає на першому етапі систематизацію атрибутів кожної із виділених факторних ознак TISEB-моделі. На другому етапі методом експертних оцінок визначається рівень важливості факторної ознаки за формулою (1.1).

$$Z_{F_i} = \sum_{j=1}^m (w_{F_{ij}} \times a_{F_{ij}}), \quad (1.1)$$

де Z_{F_i} – оцінка важливості факторної ознаки;

$w_{F_{ij}}$ – оціночний коефіцієнт j -го атрибуту факторної ознаки F_i

$a_{F_{ij}}$ – бальна оцінка j -го атрибуту факторної ознаки F_i .

Перевірка узгодженості думок експертів здійснювалась з використанням коефіцієнту конкордації та критерію Пірсона. Виявлені важливі атрибути за кожною факторною ознакою зважувались на суму, в результаті встановлювався ранг факторної ознаки за формулою:

$$Q_{ZF_i} = \frac{Z_{F_i}}{\sum Z_{F_i}}, \quad (1.2)$$

де Z_{F_i} – сума оцінок важливості j -го атрибутів факторної ознаки F_i ;

Q_{ZF_i} – ранг оцінки факторної ознаки F_i .

У таблиці 1.10 систематизовано методику ранжування важливості атрибутів факторних ознак, встановлену за результатами експертного опитування та оброблену за критерієм значущості $w_{F_{ij}} \geq 0.5$.

Таблиця 1.10 – Методика ранжування атрибутів факторних ознак за моделлю TISEB

Атрибути факторних ознак	Важливі	Неважливі	Оцінка важливості	Зважена оцінка
F_{ij}	оціночний коефіцієнт	оціночний коефіцієнт	Z_{Fi}	Q_{ZFi}
$\{T_1, T_2, T_3, \dots T_n\}$	$w_{T_{ij}}$	$w_{T_{ij}}$	Z_T	Q_{ZT}
$\{I_1, I_2, I_3, \dots I_n\}$	$w_{I_{ij}}$	$w_{I_{ij}}$	Z_I	Q_{ZI}
$\{SE_1, SE_2, \dots, SE_n\}$	$w_{SE_{ij}}$	$w_{SE_{ij}}$	Z_{SE}	Q_{ZSE}
$\{B_1, B_2, B_3, \dots B_n\}$	$w_{B_{ij}}$	$w_{B_{ij}}$	Z_B	Q_{ZB}
			$\sum Z_{F_i}$	1

На рис. 1.16. зображена критеріальна модель встановлення важливості факторних ознак, яка застосовувалась під час оцінювання.

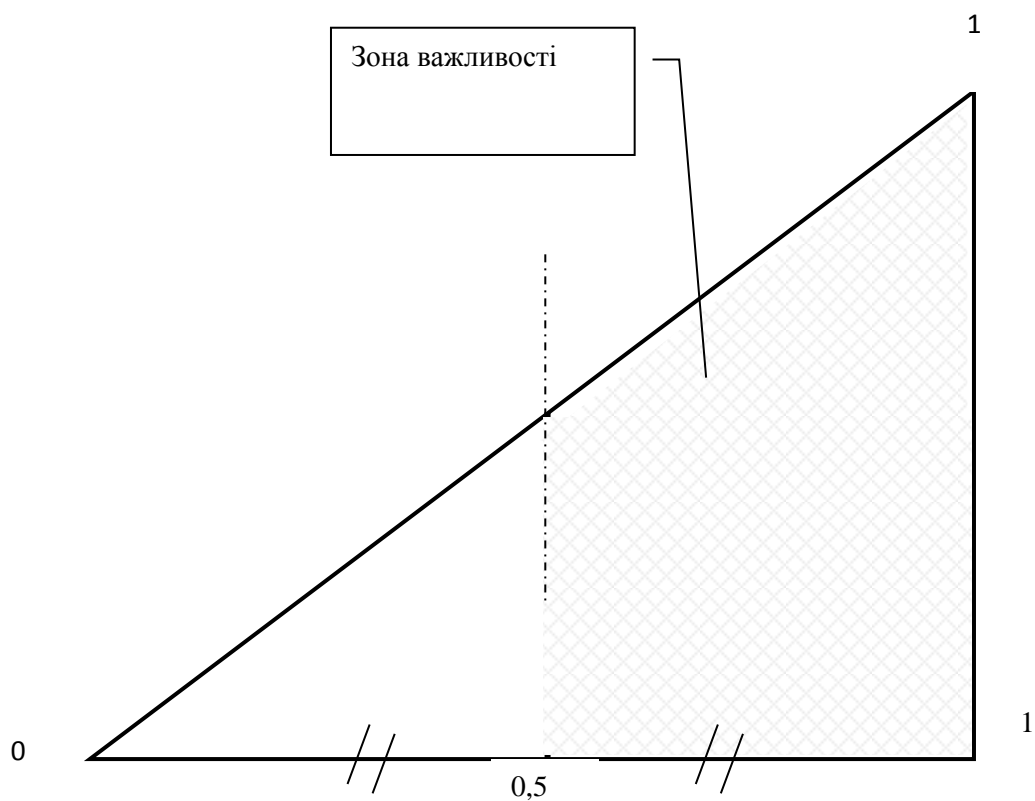


Рисунок 1.16 – Модель візуалізації встановлення важливості факторних ознак

Джерело: складено автором

Метою наступного етапу аналізу стало визначення методом експертних оцінок серед виокремлених атрибутів факторних ознак валентності: (так «+»; ні «-») їхнього впливу (драйвер чи стримувач) на розвиток роздрібної торгівлі. Проведене анкетне опитування експертів дозволяє встановити сумарну бальну оцінку за логікою поданою у табл. 1.11, формулою (1.3) і таблицею 1.12.

Таблиця 1.11 – Логіка визначення валентності впливу факторних ознак

Атрибути факторних ознак	Драйвери	Стримувачі	Сумарна бальна оцінка
F_{ij}	Кількість балів	Кількість балів	$\sum V_{F_i}$
$\{T_1, T_2, T_3, \dots T_n\}$	$D_{T_{ij}}$	$C_{T_{ij}}$	$\sum V_{T_i}$
$\{I_1, I_2, I_3, \dots I_n\}$	$D_{I_{ij}}$	$C_{I_{ij}}$	$\sum V_{I_i}$
$\{SE_1, SE_2, \dots, SE_n\}$	$D_{SE_{ij}}$	$C_{SE_{ij}}$	$\sum V_{SE_i}$
$\{B_1, B_2, B_3, \dots B_n\}$	$D_{B_{ij}}$	$C_{B_{ij}}$	$\sum V_{B_i}$

$$N_{F_i} = \sum_{i=1}^n (V_{F_i} \times d_v) \times Q_{ZF_i} , \quad (1.3)$$

де V_{F_i} – нормована оцінка впливу факторної ознаки F_i на розвиток роздрібної торгівлі;

d_v – частка оцінених позитивно атрибутів факторної ознаки F_i ;

Q_{ZF_i} – ранг оцінки факторної ознаки F_i .

Визначена сумарна бальна оцінка $\sum V_{F_i}$ впливу факторної ознаки F_i на розвиток роздрібної торгівлі за кожним елементом, що віднесений до «драйверів» і «тримувачів» в подальшому порівнюється між собою, що дозволяє визначити найбільш суттєвий вплив. Відповідно до запропонованої у табл. 1.12, шкали взаємозв'язку лінгвістичних та нормованих оцінок здійснюється вибір за правилом простої більшості на основі порівняльної оцінки альтернатив «драйвер» чи «стримувач» (Д vs С).

Чим вище нормована оцінка впливу N_{F_i} , тим сильніший зв'язок між факторною та результуючою ознакою. Високий вплив (нормована оцінка від 0,76 до 1,0) дозволяє ідентифікувати факторну ознаку як каталізатор змін у середовищі роздрібної торгівлі.

Таблиця 1.12 – Шкала взаємозв'язку лінгвістичних і нормованих оцінок для визначення спрямованості змін у роздрібній торгівлі

Нормована оцінка	Лінгвістична оцінка	Порівняльна оцінка
N_{Fi}	O_{Fi}	Д vs С
0 – 0,25	Дуже слабкий вплив	Д vs С
0,26 – 0,5	Слабкий вплив	Д vs С
0,51 – 0,75	Помірний вплив	Д vs С
0,76 – 1,0	Високий вплив	Д vs С

Реалізація запропонованого науково-методичного підходу до відстеження динамічних змін у середовищі роздрібно́ї торгівлі відбувалась за логікою моделі TISEB, що передбачає визначення атрибутів технологічних; інституціональних; соціально-економічних та поведінкових факторів. У результаті проведеного експертного опитування систематизовано ключові атрибути, які впливають на розвиток роздрібно́ї торгівлі, які наведені на рис. 1.17.

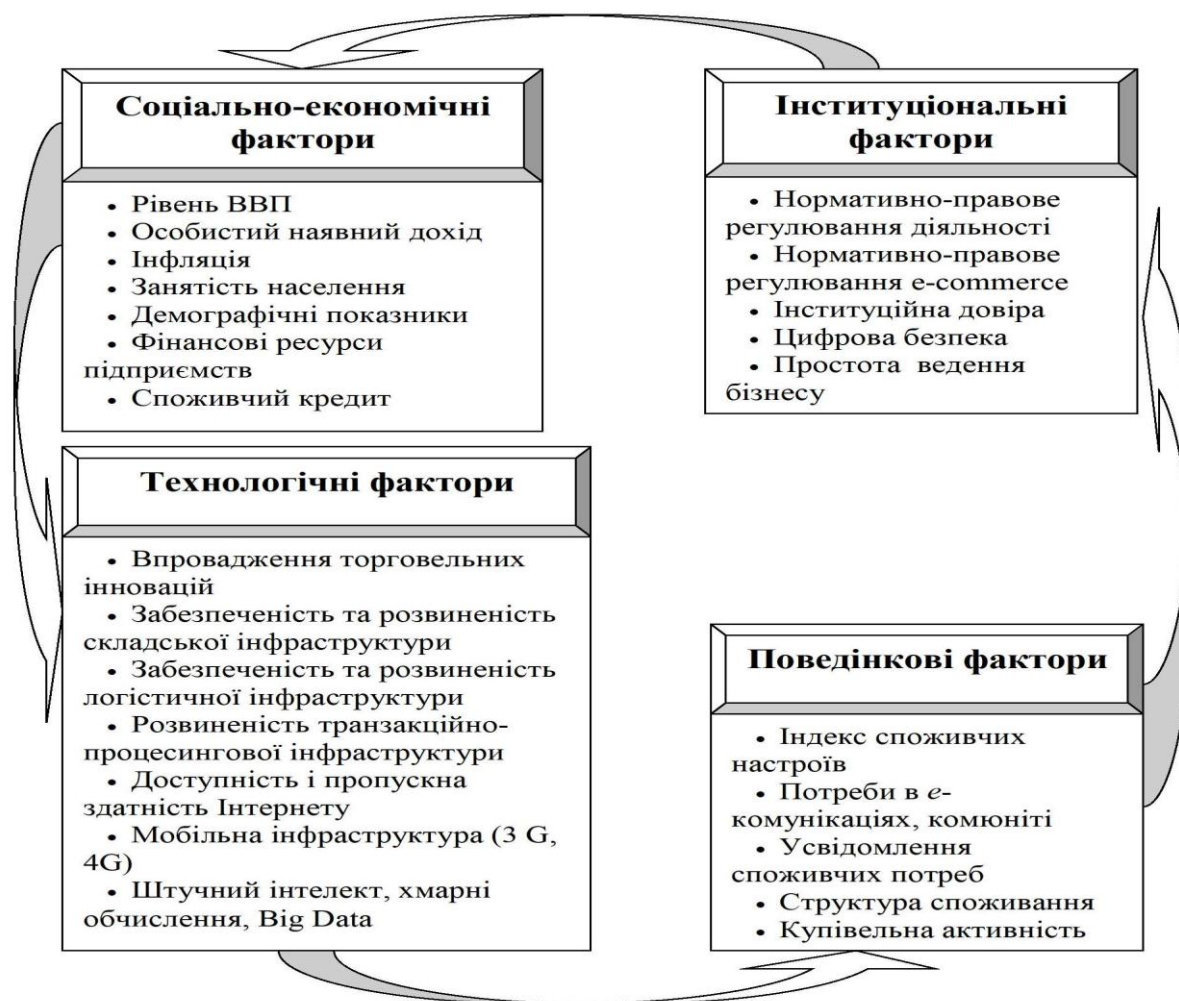


Рисунок 1.17 – Ключові атрибути факторів змін у роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором

Виділені фактори, подані на рис. 1.17. в значній мірі зумовлені змінами та технологічними інноваціями – поява Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарні обчислення, віртуальної і доповненої реальності, блокчейн; зміна екосистеми економічної діяльності, зокрема, економічні зміни, вимоги контрагентів, еволюція в бік співпраці в трансформаційних бізнес-екосистемах, нові нормативні акти, що регулюють різні сфери роздрібної торгівлі, вимагають трансформаційних підходів на рівні процесів, стратегій і технологій (Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016). Таким чином, наскрізне проникнення цифрових технологій супроводжується глибокими змінами структури і характеру сучасного споживчого ринку, підвищеними вимогами до розвитку торгівлі, що зумовлює неминучість трансформації роздрібної торгівлі.

Указані процеси мають циклічний та взаємопов'язаний характер, що відображена на рис. 1.17. У пп. 1.1. зазначено на перетворюючому впливі цифрових технологій на всі сфери суспільного життя. Проте, нові виклики, пов'язані, в числі іншого, із поширенням COVID-19 посилюють значення таких факторів. Глобальна консалтингова корпорація KPMG у 2020 р. провела дослідження векторів трансформації споживчого ринку у зв'язку із впливом глобальної пандемії COVID-19. Серед основних висновків – зміщення акценту на цифровізацію як головний двигун розвитку бізнесу. Для 36% керівників вітчизняного бізнесу очевидним стало пришвидшення цифрових перетворень внаслідок карантинних заходів. Найбільше поширення одержало переведення «в цифру» операційної діяльності, а для роздрібної торгівлі виклик локдауном означав пошук нових інструментів взаємодії із покупцем (KPMG, 2016). Переваги мали ті підприємства, які знають потреби і відстежують поведінку своїх клієнтів, мають цифрові канали продажу та комунікацій зі споживачем.

Згідно з результатами аналізу вітчизняного ринку, проведеного компанією Huawei Ukraine, щодо підключення до Інтернету, встановлено, що 84,9% населення нашої країни проживає на території, де є можливість підключення до мережі фіксованого широкопasmового інтернету (NielsenIQ, 2020), проте це свідчить лише про потенційні можливості користувачів. Дослідження Українського інституту майбутнього щодо актуальних цифрових

трендів 2019 р. виявило такі актуальні напрями розвитку цифрових технологій для України: дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності; розвиток сфери Інтернету речей (Internet of things, IoT); цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів; економіка спільного користування (sharing economy); віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТ-систем; штучний інтелект (AI); цифрові платформи (Україна 2030Е, 2019).

Завдяки швидкому доступу до Інтернет, використанню мобільних застосунків відбувся найсуттєвіший зсув у способах, якими споживачі знаходять, шукають, взаємодіють і купують. Мобільний доступ в Інтернет став одним з найбільших нововведень, що змінив поведінку і споживачів, і операторів торгівлі. Можливість використовувати Інтернет для потреб як споживачів, так і операторів роздрібної торгівлі визначається наявністю Інтернет зв'язку. З 2015 року в Україні масштабно запустили 3G зв'язок через найбільших мобільних операторів (Київстар, VodafoneУкраїна та Lifecell). За період 2018-2019 році значно збільшились можливості доступу до якісного і швидкісного Інтернету, зокрема впровадження мобільного 4-G інтернет-зв'язку. Мобільний Інтернет в Україні є найдешевшим в Європі та четвертим за доступністю в світі (Подольчак, 2019), проте враховуючи невисокі статки українців доступ до інтернету є не в усіх домогосподарствах.

На наявності цифрових розривів як-то нерівного доступу громадян до цифрових технологій та нових можливостей наголошується в (Україна 2030Е, 2019). Серед проблем, які перешкоджають розвитку української економіки як цифрової експерти визначають: невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям; низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами, порівняно із країнами ЄС; відсутність окремих цифрових інфраструктур (наприклад, інфраструктури Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри тощо); слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки (Україна 2030Е, 2019).

За результатами дослідження ринку електронної комерції (ДЦСНРЕК, 2020) в Україні рівень дотримання законодавства надзвичайно низький.

Встановлено, що 24% лідерів ринку ігнорують вимоги законодавства щодо ідентифікації: вони не надають інформацію, хто суб'єкт господарювання, який стоїть за відповідним інтернет-ресурсом; в наявності недобросовісні дії сторонніх продавців (ДЩСНРЕК, 2020). У випадку продажу такими продавцями неякісних товарів, практично неможливо встановити суб'єкта і відповідно повернути кошти, відремонтувати товар, що порушує права споживача. Недобросовісні практики сприяють укоріненню недовіри споживачів до онлайн операторів роздрібної торгівлі. Для вирішення даної перепони експерти рекомендують введення електронних платіжних документів, обов'язкову ідентифікацію продавця; визначення чітких правил розміщення інформації про продавця для інтернет-магазинів; врегулювати питання відповідальності власників маркетплейсів перед споживачем за недобросовісні дії сторонніх продавців (ДЩСНРЕК, 2020).

Важливу роль для розвитку роздрібної торгівлі мають споживчі настрої українців. За даними дослідження Info Sapiens у травні Індекс споживчих настроїв (ІСН) склав 76,3 п., що на 10,1 п. більше, ніж у квітні. Індекс поточного становища (ІПС) зріс на 5,9 п., склавши 57,4, а індекс економічних очікувань (ІЕО) зріс на 12,9 п. та склав 90,7. Найбільше зростання демонструють такі складові індикатора: індекс очікуваних змін особистого матеріального становища (порівняно до минулого місяця на 22,7 п. і склав 92,5) та індекс очікуваного розвитку економіки країни впродовж найближчого року (зріс на 19,1 п. та склав 73,7) (Info Sapiens, 2020). Динаміка індекса споживчих настроїв в Україні за період 2014-2020 рр. наведена на рис. 1.18.

Наведені на рис. 1.18. динамічні ряди індекса споживчих настроїв (ІСН), індекса поточного становища (ІПС) та індекса економічних очікувань (ІЕО) станом на травень 2020 р. свідчать про незначне поживлення настроїв українців, проте оцінки поточного особистого матеріального становища та доцільності робити великі покупки залишаються низькими, такими, що не повернулись на докарантинний рівень (Info Sapiens, 2020).

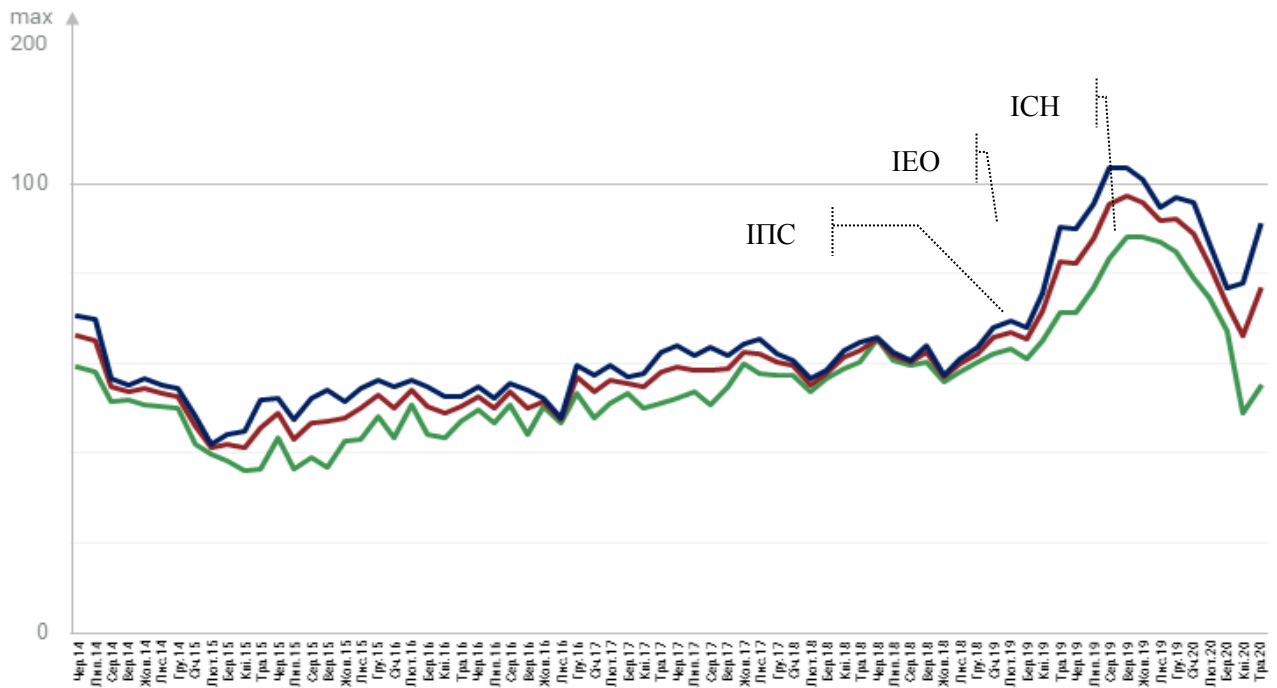


Рисунок 1.18 –Динаміка індекса споживчих настроїв в Україні

Джерело: розроблено на основі (Info Sapiens, 2020)

Також, за експертними оцінками (Савчук, 2019) для українських споживачів важливими факторами купівлі товарів і послуг є наступні: оплата за допомогою віртуальних гаманців (для вітчизняного ринку лише набирає обертів); доставка «останньої милі»; мобільність; інноваційність операторів торгівлі. Станом на кінець 2019 р. український ринок електронної оплати представлений сервісами Apple Pay, Google Pay, якими можна розплачуватися оффлайн і онлайн, а також Visa Checkout і Mastercard для оплати товарів онлайн (Савчук, 2019). У світовій практиці близько 60% онлайн-споживачів здійснюють оплату банківською картою і 25% використовують систему електронних платежів, що значно інтенсифікує розвиток онлайн-торгівлі (Савицька, 2014). Розвиненість транзакційно-процесингової інфраструктури, автоматичних платіжних сервісів і мобільних гаманців визначається експертами як критичний фактор розвитку сфери роздрібної торгівлі.

Розширення безконтактної платіжної інфраструктури сприяє розвитку роздрібної торгівлі в усіх каналах продаж. Станом на 1 липня 2019 року в Україні працювала 71 картково-платіжна система. За даними Нацбанку з початку 2019 року мережа безконтактних торговельних платіжних терміналів

зросла на 18,7 % – до 262,8 тис. од. У цілому на кінець 2019 р. 86% торговельних POS-терміналів в Україні забезпечують можливість здійснення безконтактної оплати. Безготівкові операції за допомогою безконтактних та токенизованих карток (таких, що використовуються для здійснення операцій з використанням гаджетів з функцією NFC, зокрема, через платіжні сервіси Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay та інші) разом становлять майже третину від загальної кількості та обсягу безготівкових операцій з використанням платіжних терміналів (30% та 29% відповідно). При цьому, продовжує зростати й кількість таких карток, з початку 2019 р. кожна сьома платіжна картка в Україні є безконтактною (НБУ, 2019). У цілому, розширення безконтактної інфраструктури оплати виступає стимулом швидких покупок. За оцінками експертів, безконтактна оплата складає 31% всіх безготівкових операцій в Україні. Споживачі охочіше розплачуються за допомогою смартфонів, смарт-годинників та іншими NFC-пристроями (Савчук, 2019).

Також спостерігається вимогливість споживачів до способів і швидкості доставки. Оптимізація ланцюга доставок становить критично важливий фактор, оскільки клієнт скоріше придбає товар там, де йому буде надана можливість забрати товар в той же день в магазині, поштоматі, найближчому відділенні пошти, ніж чекати дві-три доби доставку з аналогічного сайту. Доставка і логістика стали критично важливими факторами змін у 2020 р., для організації роботи ритейлу в умовах карантинних обмежень, використовувались як порівняно низькотехнологічні рішення, так і гіперлокальні служби доставки. Доставка «останньої милі» набула значного поширення, змінивши конкурентне поле взаємодії між операторами ритейлу та логістичних компаній.

Ринок логістичної інфраструктури української економіки за останні роки змінився кардинально. Цифровізація пронизує логістичну діяльність разом із операціями транспортування, складування, вантажопереробки, іншими процесами, пов'язаними з рухом і розміщенням логістичних потоків. З'явилась інтелектуальна логістика, пов'язана з наданням консалтингових послуг, проектуванням ланцюгів або мереж поставок, їх діагностики та оптимізації; електронна логістика (Бортнік, 2020). Важливість логістичної активності

підприємств має суттєве значення для розвитку всієї сфери торгівлі (Shtal, Uvarova, Proskurnina, & Savytska, 2020). Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури характеризується експертами негативно. Так, у рейтингу 2018 року WEF Україна посіла 130 місце за якістю доріг, а у Глобальному звіті щодо конкурентоспроможності за 2019 рік – 114 позицію за показником «якість дорожньої інфраструктури» (GCR, 2019), у рейтингу глобальної конкурентоспроможності й логістичної ефективності, опублікованому Світовим банком у 2019 році за показниками розвиток інфраструктури, логістичної компетентності, відстеження вантажів, зі своєчасності доставки Україна посідає 80 місце у світі (FTA, 2019).

Технологічні фактори (Т) у сукупності із поведінковими факторами (В) чинять визначальний вплив на всі бізнес-процеси в сфері роздрібної торгівлі. Зміни в технологічних факторах, що впливають на очікування та поведінку споживачів у цифровому середовищі наведені у табл. 1.13.

Поведінка споживача відображає суб'єктивні цінності та переваги щодо прийняття купівельних рішень та вибору товарів повсякденного попиту. Споживча поведінка демонструє зміну контексту споживчого вибору, оскільки зростають альтернативні можливості його здійснення. Споживачі велику частку часу проводять у смартфонах і планшетах, зокрема, в інтернеті – читають описи товарів, порівнюють ціни та умови на сайтах, вивчають пропозиції тощо. Нове покоління споживачів вимагає нових комунікацій, нового споживчого досвіду: каси самообслуговування, додатки і технології, які дозволяють забрати товар з полиці, а при виході списуються кошти з картки. Технології ритейлтейнменту – комбінація торгівлі та розваг, зростання значення бездоганного in-store experience – такі нові фактори споживчого вибору. Падає довіра до брендів, проте зростає довіра до лідерів думок; виникли форс-мажорні виклики, пов'язані із пандемією. Роздрібна торгівля відчула обмеження кількості покупців в магазині в будь-який момент часу, оскільки поведінка споживачів змінилась відповідно до нових умов, з урахуванням принципів соціального дистанціювання і нових потреб.

Таблиця 1.13 – Очікування споживачів у новому контексті трансформації роздрібно́ї торгівлі

Потреби споживачів	Очікування споживачів у контексті цифрової трансформації роздрібно́ї торгівлі
Незалежна від каналу подорож по магазинах	Використання цифрових інструментів і каналів на кожному можливому етапі відвідування магазину: пошук товарів або магазинів, порівняння, читання оглядів, фактична транзакція покупки (в магазині, через цифрові платформи) і після неї (відгуки, обслуговування клієнтів, майбутні покупки)
Безшовні занурення і досвід	Очікування безперебійної взаємодії з покупцем і покупками в різних точках і каналах, в результаті чого споживач відображає так звану омніканальну поведінку і шукає легкі, швидкі і безпроблемні можливості здійснити покупку
Інновація як нове очікування	Зростаючі вимоги споживачів до інноваційних можливостей покупок і досвіду, які є унікальними і задовольняють їхні потреби у високоякісній продукції та обслуговування
Швидкий доступ до інформації	Покупці отримують інформацію і очікують обслуговування від персоналу магазину. Потреба в інформації про продукти і магазини очевидна в цифровому контексті. Проте, покупець також хоче отримати швидку інформацію в фізичному магазині, і це впливає на персонал і на необхідність розширення можливостей за допомогою відповідних інструментів та ресурсів
Самообслуговування	Покупці звикли до самообслуговування, пошуку інформації та цілодобової технічної підтримки як у фізичних магазинах, так і на електронних майданчиках
Мобільність	Роздрібні покупці використовують цифрові інструменти на декількох етапах купівельного процесу, навіть якщо 90 відсотків транзакцій всередині магазину відбувається в Інтернеті. Значна частина цих завдань виконується за допомогою мобільного пристрою. Більш того, в магазині значний відсоток покупців дістає свої смартфони для виконання різних завдань, через що зникають кордони між цифровим і фізичним, завдяки «мобільним можливостям» споживачів

Джерело: розроблено автором на основі (DTR, 2016; Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016; DT, 2019)

Нові виклики та цифрові можливості створюють нові моделі купівельної поведінки, наприклад, значного поширення набули моделі BOPIS (buy online pick-up in store) – купити онлайн, а забрати в спеціально обладнаному місці в магазині, або вибрати і купити онлайн та замовити доставку додому. Згідно з опитуванням споживачів, проведеним Statista у 2019 році, 44% респондентів віддали перевагу оглядам профільних експертів, а не звичайним споживчим відгукам, коли справа стосувалася покупки електроніки. І навпаки, тільки п'ята

частина респондентів при покупці одягу цікавилася відгуками експертів (Statista, 2019).

Указані зміни впливають на процес прийняття купівельного рішення. На основі контент-аналізу виявлено основні напрями змін у взаємодії із покупцем у діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі, систематизовані результати представлені табл. 1.14.

Таблиця 1.14 – Основні напрями змін процесів взаємодії покупців і операторів роздрібною торгівлі

Етап процесу прийняття рішення про покупку	Елементи стратегій цифровізації	Підприємство роздрібною торгівлі	Основні напрями цифровізації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі
усвідомлення потреби, пошук інформації	інтеграція всіх каналів покупок	Auchan	Створення мобільного додатку AuchanKids з метою залучення нових клієнтів та збільшення продажів у сегменті іграшок. Мобільний додаток можна було використовувати як онлайн-гру для дорослих та дітей, як додаток для селфі з елементами доповненої реальності на фоні спеціальних декорацій у фізичних магазинах, як каталог дитячих іграшок
			Мобільний додаток для віртуального тестування макіяжу Cosmia
			Мобільний додаток з інтерактивним інтерфейсом, персоналізацією акційних пропозицій на товари поряд з якими знаходиться споживач
		Lamoda	Мобільний додаток, що дозволяє віртуально приміряти кросівки
пошук інформації	аналітика даних	Сільпо Фора	Використання даних від мобільного оператора Vodafone для створення актуального портрету споживачів, що відвідують магазин з сегментацією їх на проживаючих/працюючих/транзитних, визначення статі, рівня доходу, наявності авто тощо.
		АГРОМАТ	Використання даних Wi-Fi для сегментації споживачів (за допомогою реєстрації при доступі до мережі)
пошук інформації, оцінка варіантів	цифровізація фізичного магазину	Море пива Алло	Використання електронних цінників, що в режимі реального часу показують актуальні ціни та піддають миттєвій автоматичній корекції у разі проведенні акцій / знижок або переоцінки залишків на складі
		Auchan	Співробітництво з Новою поштою – відкриття міні-відділень у всіх фізичних магазинах мережі
		Novus	QR-код на витринах магазину, з якого можна дізнатися про асортимент продукції, її склад і калорійність, іншою корисною інформацією
		MetroCash&Carry	Digital-екрани з актуальними акціями/знижками, демонстраціями страв власного приготування
			Мобільний додаток ServeMe-GetServed дозволяє швидко знайти необхідну інформацію про товар, викликати продавця, отримати професійну консультацію
оцінка варіантів, рішення про покупку	розширені можливості оплати	Novus	Термінали самообслуговування встановлено в 11 магазинах мережі
		Kasta	KastaID – біометрична оплата покупок за допомогою мобільного додатку (необхідно завантажити власну фотографію та прив'язати банківську картку до облікового запису)
		Фора	Сервіс «Кишенькова каса» - оплата за допомогою

Етап процесу прийняття рішення про покупку	Елементи стратегій цифровізації	Підприємство роздрібно́ї торгівлі	Основні напрями цифровізації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі
			мобільного додатку yoCard
		Велмарт	Самостійна оплата за допомогою мобільного додатку Pick&Go
		Сільпо	Оплата за допомогою власного мобільного додатку
реакція на покупку	цифрове обслуговування клієнтів	Сільпо	Самонавчальна програма KISSA, яка координує роботу гарячої лінії мережі і відповідає на питання, що задаються найчастіше

Джерело: розроблено автором на основі (Асоціація ритейлерів України, 2020)

Глобальне дослідження Nielsen щодо цифрової трансформації взаємодії «споживач – бізнес» в FMCG-секторі, проведене в 2019 р показало, що 25% тор-менеджменту в ритейлі вважають свої компанії піонерами цифровізації. Планують повністю переорієнтуватись на цифрий бізнес 20% компаній у сфері ритейлу і FMCG (Nielsen, 2019). Робота з даними визнається один з пріоритетів цифрової трансформації в роздрібній торгівлі і FMCG (61% опитаних компаній для підвищення ефективності впроваджують екосистеми управління даними). У трирічній перспективі важливість впровадження нових технологічних рішень щодо прискореного збору зворотного зв'язку від споживачів або клієнтів з метою персоналізації сервісів або товарів (з 49 до 73% опитаних), а також автоматизація, пов'язана з впровадженням штучного інтелекту, машинного навчання і Deep Learning (з 20 до 41% опитаних). Цифрові канали, особливо соціальні мережі, надають маркетологам безпрецедентний доступ до споживачів, але багатьом брендам важко завоювати довіру споживачів. Результати опитування керівників ритейлу, проведене Nielsen, FMCG-компанії планують збільшити витрати на соціальні мережі та Інтернет, одночасно з цим скоротити витрати на зовнішню рекламу, телебачення і радіо (Nielsen, 2019).

Аналіз очікувань споживачів в умовах трансформації роздрібно́ї торгівлі дозволив виявити такі напрями цифровізації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі: як інтеграція купівельних каналів, впровадження цифрової аналітики даних, цифровізація фізичного магазину, введення послуг розширених можливостей оплати та цифрового обслуговування клієнтів.

Систематизація результатів експертного оцінювання впливу атрибутів факторних змін на сучасний розвиток роздрібно́ї торгівлі, дозволила виявити

ключові трансформації діяльності підприємств роздрібної торгівлі, представлені у табл. 1.15.

Таблиця 1.15 – Каталізатори трансформації діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Група факторів	Атрибути	Драйвери	Стимувачі	Каталізатор
T	{T ₁ , T ₂ , T ₃ ,... T _n }	X		Д
SE	{SE ₁ , SE ₂ ,... SE _n }		X	С
B	{B ₁ , B ₂ , B ₃ ,... B _n }	X		Д
I	{I ₁ , I ₂ , I ₃ ,... I _n }		X	С

Наведені у таблиці 1.15 результати досліджень свідчать, що ключовими драйверами трансформації роздрібної торгівлі стали технологічні та поведінкові фактори. У цілому встановлено, що в Україні відбуваються поступові зрушення у напрямі цифрової трансформації роздрібної торгівлі. У табл. 1.16 систематизовано основні тенденції змін у роздрібній торгівлі. За експертною думкою суттєвий вплив на розвиток нових інституційних правил ритейлу здійснюють технологічні фактори, які призводять до розвитку цифрової, логістичної, транспортно-складської, фінансової інфраструктури. Великі підприємства впроваджують у свою діяльність сучасні цифрові інструменти, які сприяють інформуванню та спонуканню споживачів до здійснення покупок.

Інфраструктура забезпечує зв'язки та охоплює всі види і форми відносин, пов'язані із процесами виробництва, розподілу, обміну та споживання, отже від рівня її розвиненості залежить розвиток роздрібної торгівлі. Ключовим елементом інфраструктури є розгалуженість форматів роздрібної торгівлі: традиційної магазинної торгівлі, торгівлі на відкритих ринках, тобто оффлайн ритейлу; електронної – онлайн торгівлі та змішаної. Фізичні магазини як у світовій, так і вітчизняній практиці є важливою частиною обслуговування

клієнтів, проте вони теж зазнають впливу цифрових технологій. Ключовими гравцями онлайн ритейлу є: інтернет магазини; маркетплейси; класифайди (дошки оголошень); прайс-агрегатори; компанії, що надають логістичні послуги. Драйверами трансформації виступають поведінкові фактори ринку роздрібної торгівлі, посилюється сила впливу покупця, змінюються потреби, що спонукає до поширення нових технологій торгівлі та взаємодії. Нові формати взаємодії сприяють прискоренню товарообігу, збільшення задоволеності споживачів і, в кінцевому рахунку, посилення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

Наведені аргументи та результати свідчать про необхідність трансформації діяльності операторів роздрібної торгівлі, заснованій на сучасній маркетинговій концепції формування нового технологічного образу мислення і нового способу дії, розвитку комунікативних зв'язків зі споживачами; підходів до управління, яка передбачає формування інноваційного маркетингового потенціалу оператора роздрібної торгівлі та цифровізації маркетингових технологій відповідно до вимог сучасної економіки.

Таблиця 1.16 – Тенденції змін у розвитку роздрібної торгівлі

Тенденції трансформації	Сутність трансформації
Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності оператора роздрібної торгівлі	Створення баз знань, кращих практик оператора роздрібної торгівлі, персоналізованих баз знань про споживачів, їхні потреби і переваги, довідників з ключових компетенцій та умінь персоналу, підтримка проектної інноваційної діяльності, автоматизація бізнес-процесів.
Впровадження підтримки роботи з серверами SMS і голосових повідомлень	Дистанційна комунікація зі споживачами, пропозиція індивідуальних програм для того чи іншого споживача з урахуванням історії його покупок і переваг
Розробка моделей і алгоритмів складних бізнес-процесів	Дослідження постійних трудовитрат кваліфікованого персоналу, в тому числі із залученням сторонніх експертів їх будь-якої точки земної кулі.
Електронна комерція і розвиток електронних платіжних систем	Синхронізацію даних про продажі з інформаційною системою оператора роздрібної торгівлі дає додаткові переваги щодо збільшення якості обслуговування, дозволяє знизити витрати на персонал. Важливим каналом онлайн-торгівлі є продаж через соціальні мережі, які оператори роздрібної торгівлі тільки починають освоювати.
Вибудовування інтерактивної інтеграції інформаційних процесів з партнерами	Обмін масивами даних з продажів, синхронізація процесів збуту і закупівель, проведення гнучкої цінової політики, впровадження програм лояльності, дисконтних пропозицій для споживачів і інше.
Організація інформаційного поля в магазині	Устаткування магазину цифровими інформаційними пристроями, що дозволяють полегшити й урізноманітнити процес придбання товарів і послуг клієнтами. Прикладом таких рішень можуть служити технічні засоби і спеціальні табло, які можуть надавати всі дані про товар.
Впровадження електронного документообігу, ведення бухгалтерського і маркетингового обліку	Прискорення прийняття управлінських рішень без втрати їх якості, економія ресурсів оператора роздрібної торгівлі, виключення дублювання виконуваної роботи і скорочення загальних трудовитрат; аналіз ефективності маркетингових акцій
Процесні інновації	Спрямовані на загальне скорочення витрат і трудовитрат персоналу, впорядкування і прискорення бізнес-процедур, збільшення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування споживачів на всіх стадіях контакту.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Генезис концепцій маркетингу в роздрібній торгівлі

Маркетинг як система організації знань про побудову і реалізацію стратегічних рішень управлінської діяльності відображає рівень стану сучасних концепцій. При цьому під концепцією можна розуміти сукупність основних ідей, положень щодо формування, розвитку, взаємодії системних властивостей, що складають основу системи маркетингу. У цьому контексті досягнення цілей підприємницької структури роздрібної торгівлі залежить від глибини і якості вивчення теперішніх та майбутніх необхідних потреб у забезпеченні сталої взаємодії суб'єктів маркетингової системи, що відображає взаємопов'язаність, цілісність і єдність системних властивостей, які визначаються об'єктивними тенденціями функціонування маркетингу як системи.

Дослідження еволюції концепцій маркетингу є підґрунтям узагальнення усього накопиченого досвіду використання та моделювання маркетингової системи, воно ґрунтується на виявленні особливостей управління реальними маркетинговими системами за тих чи інших умов та проблем. Серед сучасних проблем виділяють: зростання впливу споживача; невизначеність інформації про ринки і нові технології; формування ланцюжка вартості за ієрархічною ознакою; труднощі вимірювання економічного ефекту від впровадження маркетингових кампаній (Багиев, Длигач, Мефферт, & Фритц, 2014).

У даний час необхідність використання маркетингового підходу в діяльності підприємств не викликає сумнівів, існує достатня кількість ефективних методик і перевірених на практиці інструментів, що сприяють розвитку ефективного маркетингу. Основним завданням підприємств є задоволення потреб цільових ринків, в тому числі споживачів, партнерів за бізнесом, а також суспільства в цілому і розвиток співпраці, розрахований на довгострокову перспективу. Однак таке бачення було характерно

для керівництва підприємств далеко не завжди, а розгляд маркетингу як філософії бізнесу стало результатом трансформації його концепцій.

Сам термін «маркетинг» утворюється від двох англійських слів: market – ринок і getting – оволодіння. Зародження маркетингу і виділення його в самостійну науку, а потім і сферу практичної діяльності відбулося на рубежі XIX-XX ст., і стало наслідком формування ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби (Котлер, 2012).

Трактувань поняття «маркетинг» досить багато, як в закордонній, так і вітчизняній науці. У західній практиці поширене визначення Британського інституту управління, який трактує маркетинг як вид творчої управлінської діяльності, спрямованої на розширення виробництва і торгівлі і збільшення зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів та отримання прибутку в результаті продажу кінцевому споживачу максимальної кількості продукції (БІУ, 2018). З метою задоволення цих запитів організуються маркетингові дослідження і розробки. Дане визначення акцентує увагу на тому, що маркетингова діяльність спрямована на отримання виробником максимальної вигоди за допомогою комплексного підходу до задоволення споживчих переваг.

На початку XX століття маркетинг розглядався лише як збутова діяльність. Т. Левітт вважає, що завданням збутової діяльності є формування бажання у споживача придбати товар, а маркетинг насамперед виходить з бажань споживача, які стають орієнтиром для виробничих планів і програм (Левітт, 2001). Таким чином, збут можна розглядати як односпрямований процес доведення до споживача товарів і послуг, які фірма може призвести. У цьому контексті маркетинг – це діяльність, яка орієнтується на інформацію про споживача, його потреби, і її здійснення без зворотного зв'язку неможливо.

Орієнтація на споживача стала основою розуміння маркетингу багатьма фахівцями. Спрямованість маркетингових зусиль на споживача простежується у визначенні маркетингу, яке надано Американською маркетинговою асоціацією: «Маркетинг – це процес планування і управління розробкою виробів і послуг, ціновою політикою, просуванням товарів до покупців і збутом, щоб досягнута таким чином різноманітність благ призводила

до задоволення потреб як окремих особистостей, організацій, так і суспільства в цілому» (Ama.org, 2019). Такий комплексний, багатозадачний підхід до визначення маркетингу став поширеним і в інших країнах. Наприклад, Інститут маркетингу Великобританії відзначає, що маркетинг виступає базовою функцією управлінського персоналу, яка спрямована на управління підприємницькою діяльністю. Основною задачею цієї підприємницької діяльності є перетворення в реальний попит досліджених потреб споживача, просування необхідного товару споживачеві з метою отримання запланованих фінансових результатів та інших цілей (БКІМ, 2018).

Таким чином, практика бізнесу відбилася на трактуванні поняття «маркетинг», який з технології доведення товару до споживача з урахуванням його потреб перетворюється в управлінську технологію, що пронизує всю діяльність компанії.

Аналіз визначення терміну «маркетинг», приведений у працях (Шостак, 2007; Корж, 2008; Бондаренко, & Красюк, 2014; Кондратенко, 2014; Храбатин, & Яворська, 2014; Манн, 2017; ЕКМ, 2019) дозволив виділити основні ключові слова, якими оперують фахівці при спробі визначити сутність маркетингу – діяльність, сукупність дій, процес, комплекс заходів; ідеї, філософія, концепція, стратегія, передбачення, мистецтво, мислення; вивчення ринку та потреб споживача; продаж товару; прибуток; відносини або забезпечення розвитку, ресурси, інструмент. У цілому науковцями виокремлено концептуальний, функціональний, товарний, системно-поведінковий, інституційний, національний та управлінський підходи до вивчення маркетингу (Федорченко, 2008). Найбільша кількість авторів сходяться у думці, що маркетинг є або процесом (сукупністю дій), або філософією бізнесу та управлінської діяльності (рис. 2.1).

Саме до такого розуміння маркетингу приходять вчені в 60-і рр. ХХ сторіччя. У цей період з'являються роботи Д. А. Ховарда, Дж. МакКарті, що дає поштовх поширенню маркетингової концепції в теорії і практиці управління (Степаньчева, & Джабраїлов, 2015). Поступово формуються інструменти, що дозволяють здійснювати аналіз, планування і контроль маркетингової діяльності, зокрема, інструменти аналізу зовнішнього

середовища, життєвого циклу товару, сегментації ринку, продуктового портфеля, а також математичного моделювання.



Рисунок 2.1 – Розподіл частотності використання ключових слів у дефініції терміну «маркетинг»

Джерело: розроблено автором

Проте, не дивлячись на явне переосмислення дефініції «маркетинг» існує деяка спільність у даних визначеннях, яка полягає в тому, що маркетингова система управління у кожному окремому ланцюжку взаємодії суб'єктів ринку орієнтується на пропорції попиту (потреб споживачів) та пропозиції (потужностей виробництва). Будь-який напрямок діяльності підприємства, як-то виробництво, збут, просування, розподіл здійснюється на основі аналізу кон'юнктури ринку (Армстронг, & Котлер, 2001). Проведений контент-аналіз дозволив визначити існування ще наступних підходів до розуміння сутності маркетингу: філософський (ціннісний, культурний, концептуальний, коли маркетинг пронизує усі бізнес-процеси), процесний та стратегічний. Кожен з цих підходів характеризує окрему спрямованість та особливість маркетингу.

Відповідно до розподілу частотності використання ключових слів у дефініції терміну «маркетинг» (рис. 2.2) найбільш часто маркетинг розглядається як специфічний вид діяльності, який забезпечує вирішення великого кола завдань функціонування організації на ринку шляхом прийняття відповідних рішень та їх практичної реалізації з використанням комплексу маркетингових технологій, методів, засобів, інструментів. Засновуючись

на практичному аспекті, маркетингову діяльність пропонуємо розглядати як особливий вид діяльності підприємства щодо організації взаємодії у процесі обміну, в основі якої клієнт-орієнтована філософія бізнесу.

Маркетингова діяльність в окремій організації, у том числі підприємстві роздрібною торгівлі, базується на певній системі цінностей, які визначають її пріоритетну орієнтацію відповідно до обраної концепції. Концепція маркетингу – це система ідей і принципів маркетингової діяльності, які реалізують господарську діяльність для задоволення потреб покупців-споживачів і досягнення своїх цілей, зокрема отримання прибутку (Гаркавенко, 2002).

Ф. Котлер у свої працях виділяє наступні концепції маркетингу: виробничу, товарну, збутову концепції, а також концепції традиційного і соціально-етичного маркетингу (Котлер, Картаджайя, & Сетиаван 2019). При цьому довгий час вважалося, що маркетинг спрямований в більшій мірі на просування товару і тільки з тридцятих років двадцятого століття маркетинг втратив свою чисто збутову функцію. На розвиток сучасного маркетингу суттєвий вплив справили такі концепції управління, як концепція вдосконалення виробництва, вдосконалення продукту, інтенсифікації комерційних зусиль, концепції інтегрованого і соціально-етичного маркетингу.

Найбільш широке поширення набула концепція вдосконалення виробництва, яка заснована на гіпотезі, що якщо товар відповідає запитам споживачів і має прийнятну ціну, то підприємствам необхідно нарощувати виробництво цього товару, постійно забезпечуючи вдосконалення виробництва. Даний підхід виправданий в разі коли витрати на виробництво однієї одиниці продукції великі настільки, що існує необхідність зменшення цих витрат за рахунок масового виготовлення та збільшення ринків збуту.

Основою концепції вдосконалення продукту є гіпотеза про те, що споживачі зацікавлені в товарах високої якості, знають про наявність аналогів і вибирають товар шляхом порівняння якості і ціни товарів-конкурентів. Керівництво підприємств, що використовують цю концепцію, концентрують сили на якості продукції і її постійному вдосконаленні або на створенні нових або поліпшених товарів (Корж, 2008).

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль активізує діяльність підприємств у сфері продажів і стимулювання збуту. Підприємства повинні вести агресивну збутову політику та інтенсивно просувати на ринок свої товари, тому що споживачі по своїй природі не купують добровільно всю продукцію, що є на ринку, і тому їх слід стимулювати на покупку певних товарів, що виробляються самим підприємством.

Концепція інтегрованого маркетингу орієнтована на задоволення потреб споживачів шляхом дослідження ринку. Тобто на перший план виходить споживач і задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингу. Підприємства повинні перейти від концепції пошуку споживачів для своїх товарів до концепції створення товарів для задоволення певних потреб споживачів.

Теодор Левітт виявив істотну відмінність між концепцією інтенсифікації комерційних зусиль і концепцією інтегрованого маркетингу. При орієнтації лише на стимулювання збуту задовольняються потреби продавця, а при використанні концепції інтегрованого маркетингу задовольняються потреби споживачів (Левітт, 2001).

Концепція соціально-етичного маркетингу зводиться до того, що підприємство повинно прагнути отримати вигоду для себе у такий спосіб, щоб не заподіяти своїми діями будь-якої шкоди суспільству або природі. Суть концепції зводиться до збалансованості трьох компонентів: прибутку підприємства, потреб споживачів і інтересів суспільства. Поняття соціально-етичного маркетингу виникло під впливом зміни навколишнього середовища, як-то погіршення якості контрагентів, обмеженості природних ресурсів, кризової демографічної ситуації і є складовою соціально-відповідального бізнесу.

Стандартизація товарів та уніфікація послуг призвела до використання неунікальних маркетингових рішень. Єдиним способом утримання споживача стала індивідуалізація відносин на основі розвитку довгострокової взаємодії контрагентів (Балабанова, 2004). Відносини є продуктом ефективної взаємодії, який акумулює інтелектуальні та інформаційні ресурси, що призвело до розвитку концепції партнерських відносин. Актуалізація пріоритетності

довгострокової взаємодії організації з контрагентами зумовила розвиток концепції маркетингу взаємовідносин, відповідно до якої маркетингові зусилля організації фокусуються на потребах споживачів і пропонуванні їм найвищої цінності для підвищення їх задоволеності, у разі якої споживачі стають лояльними та постійними покупцями, тим самим забезпечують стабільний розвиток. У контексті маркетингу взаємовідносин ключовим інструментом взаємодії стає комунікація, а успіх багато в чому залежить від швидкості реагування на зміни потреб та запитів споживачів. Ще однією особливістю маркетингу взаємовідносин є спільність зусиль продавця, покупців та партнерів по бізнесу у досягненні ринкових цілей. Як справедливо зазначає Ю. Головчук важливим складником маркетингу відносин також є формування довіри та збільшення цінності як для споживачів, так і для партнерів на ринку (Головчук, & Дибчук, 2019). У результаті такої взаємодії утворюються можливості для формування унікального досвіду створення спільної цінності (Васюткіна, 2019), що апріорі забезпечує відповідність пропонованого продукту потребам споживачів та вимогам сучасності, і отримання учасниками процесу обміну очікуваних вигід.

Із наведеного аналізу випливає висновок, що кожна концепція характеризується певними особливостями, які визначають пріоритетність спрямування маркетингових зусиль. Проте, слід зазначати, що у чистому вигляді використання будь-якої концепції є малоефективним, оскільки концентрація на окремому пріоритеті означає втрачання можливостей за іншими орієнтирами. Потреба у системному та комплексному погляді на маркетингову діяльність зумовила подальший розвиток концепцій маркетингу, унаслідок якого сформувалася концепція холістичного маркетингу. Головна відмінність її полягає в інтегральному підході, у результаті якого більшість науковців, погоджуючись з Ф. Котлером, ключовими складовими її виділяють маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг (Котлер, 2012). Як зазначає Л. Борзаковська холістичний маркетинг об'єднує спрямованість усіх концепцій, що його формують, утворюючи цілісну сферу (площину, простір) (Борзаковська, 2013), завдяки якому забезпечується всеохоплюючий підхід,

необмежений традиційними принципами тієї чи іншої маркетингової концепції.

Аналізуючи еволюцію концепцій управління і пов'язаних з ними концепцій маркетингу автором виділено їх основні особливості, що дозволило більш наочно простежити особливості застосування маркетингу та оцінити можливість використання даних концепцій на сучасному ринку. Таким чином, еволюція концепцій маркетингу набуває вигляду, запропонованому у табл. 2.1.

Еволюція маркетингу, його концепцій актуалізує різні активності теоретиків маркетингу з виділення нових парадигм його розвитку, виходячи з актуалізації ролі споживача, його стосунків з продавцем-виробником товарів. До числа таких інноваційних рішень можна віднести запропоновану окремими дослідниками і введена в ужиток теорії маркетингу його нумеризацію.

Таблиця 2.1 – Характеристика концепцій маркетингу (Проскурніна, 2018b)

Концепція маркетингу	Період формування, головна ідея	Сутність концепції	Особливості маркетингової діяльності	Основний маркетинговий інструментарій
1	2	3	4	5
Виробнича концепція	(1860–1920) Головна ідея: виробляємо, що можемо	Масове виробництво, засноване на ресурсах та можливостях організації, потреби та попит не враховуються	Вдосконалення технологій, розвиток виробничого потенціалу, нарощення обсягів виробництва	Собівартість продукції, продуктивність
Товарна концепція	(1920–1930) Головна ідея: виробництво якісних товарів	Удосконалення системи якості товарів шляхом пошуку таких характеристик товару, що формують показник якості для споживача	Постійний пошук можливостей та ідей вдосконалення та модифікації продукції, диференціація асортименту	Товарна політика
Збутова концепція	(1930–1950) Головна ідея: розвиток збутової мережі	Розробка системи ефективного просування продукції	Удосконалення товароруху, стимулювання збуту і просування товарів	Збутова політика

Концепція маркетингу	Період формування, головна ідея	Сутність концепції	Особливості маркетингової діяльності	Основний маркетинговий інструментарій
1	2	3	4	5
Концепція інтегрованого маркетингу	(1960–1980) Головна ідея: виробляється те, що потрібно споживачу	Задоволення потреб споживачів з використанням усього комплексу маркетингу	Виявлення реальних потреб споживачів, розробка маркетинг-міксу для задоволення індивідуальних потреб споживачів	Комплекс маркетингу. (4P – маркетинг-мікс), дослідження споживачів
Концепція соціально-етичного маркетингу	(1980–1995) Головна ідея: виробляється те, що потрібно споживачу з урахуванням інтересів суспільства	Задоволення потреб споживачів, враховуючи соціальні та етичні потреби суспільства	Виявлення та урахування суспільних інтересів (як економічних, так і соціальних): виробництво продукції з використанням енерго- та ресурсозберіжних технологій, забезпечення охорони навколишнього середовища	Комплекс маркетингу. (4P – маркетинг-мікс), дослідження споживачів, виявлення соціальних і екологічних наслідків від виробництва і споживання вироблених товарів та послуг
Концепція маркетингу взаємовідносин	(з 1990-х) Головна ідея: індивідуалізація відносин зі споживачем	Розвиток за рахунок забезпечення задоволеності та лояльності споживачів, формування бази постійних споживачів, налагодження партнерських взаємовідносин з учасниками бізнесу	Виробництво масового індивідуального товару, виготовленого за високими стандартами якості, екологічності, безпеки	Розробка маркетингових заходів (4P – маркетинг-мікс) для налагодження та підтримки довгострокової взаємодії
Концепція холістичного маркетингу	(з 2000-х) Головна ідея: інтегрованість дій та інструментів	Інтеграція технологій, засобів та інструментів маркетингу взаємовідносин, внутрішнього, інтегрованого,	виробництва та споживання	Розробка та впровадження інтегрованих маркетингових програм щодо створення продукту, його просування і

Концепція маркетингу	Період формування, головна ідея	Сутність концепції	Особливості маркетингової діяльності	Основний маркетинговий інструментарій
1	2	3	4	5
		соціально-відповідального маркетингу		надання цінності для споживачів

Джерело: побудовано автором

Нумеризація маркетингу відображає розвиток взаємин споживачів з виробниками та торговими операторами та враховує диференціацію споживачів, еволюцію їх потреб. При цьому змінюється його сутнісна роль і зміст діяльності за рахунок актуалізації та домінування чинника залучення споживача в процес створення товару, його просування і подальшого сприйняття споживачем (рис. 2.2).

Головним завданням маркетингу 1.0 був продаж виробленої продукції. Панувало виробництво, виготовлялися одноманітні товари, потреби споживачів не враховувалися. Розвиток інформаційних технологій дав можливість споживачам порівнювати якість товару, його ціну і на основі цього робити вибір про покупку товару.

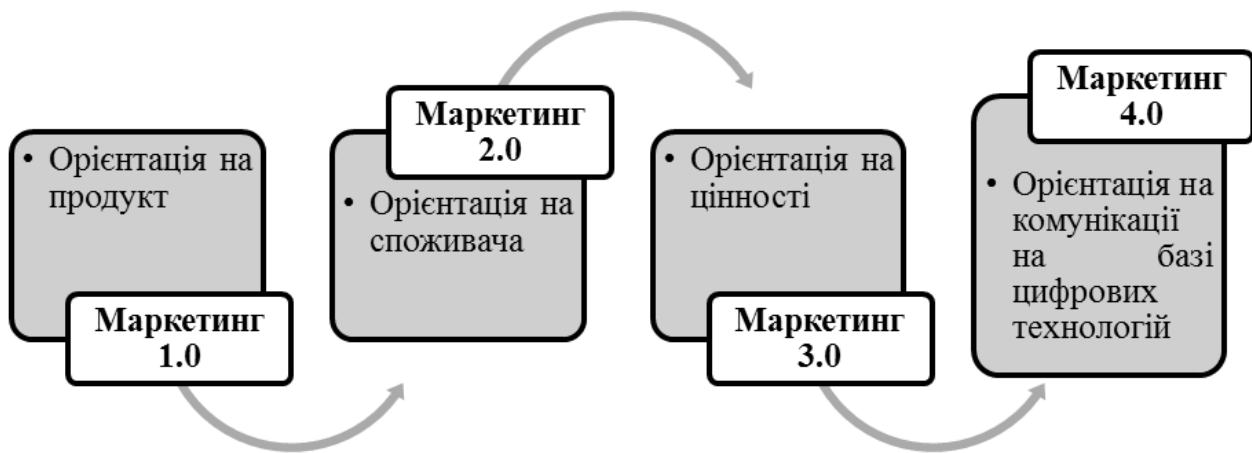


Рисунок 2.2 – Нумеризована еволюція маркетингу

Джерело: розроблено автором

На зміну маркетингу 1.0 прийшов маркетинг 2.0, який вже враховував потреби споживачів и при виробництві товарів орієнтувався на різні цільові сегменти. Маркетингові зусилля націлені на споживачів. Структурні зрушення

в світовій економіці, глобалізація, розвиток міжнародних корпорацій є причиною зміни парадигми маркетингу з потреб окремих споживачів на задоволення потреб суспільства взагалі. Маркетинг 3.0 покликаний задовольняти запити споживачів через цінності, важливі для світу в цілому (Котлер, Сетиаван, & Картаджайя, 2011). Під впливом високих темпів науково-технічного розвитку, цифрової революції формується Маркетинг 4.0 – цифровий маркетинг, при цьому пріоритетом є орієнтація на комунікації та продаж на базі цифрових технологій.

Таким чином еволюційний розвиток маркетингу відбувався від його зародження на зорі ХХ століття і становлення соціального та цілісного підходів на початку ХХІ століття. Сучасний його розвиток відбувається під впливом цифрової революції. У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що науковці досліджують еволюцію маркетингу у двох формах: еволюція концепція (Пепчук, 2014; Луцій, 2015) та нумеризована еволюція маркетингу (Fuciu, & Dumitrescu, 2018, Ramos, 2018, Zhehus, & Androsova, 2019) (рис. 2.3), що сприяло накопиченню досвіду маркетингової діяльності на різних ринках, за різних умов, у різних сферах діяльності.

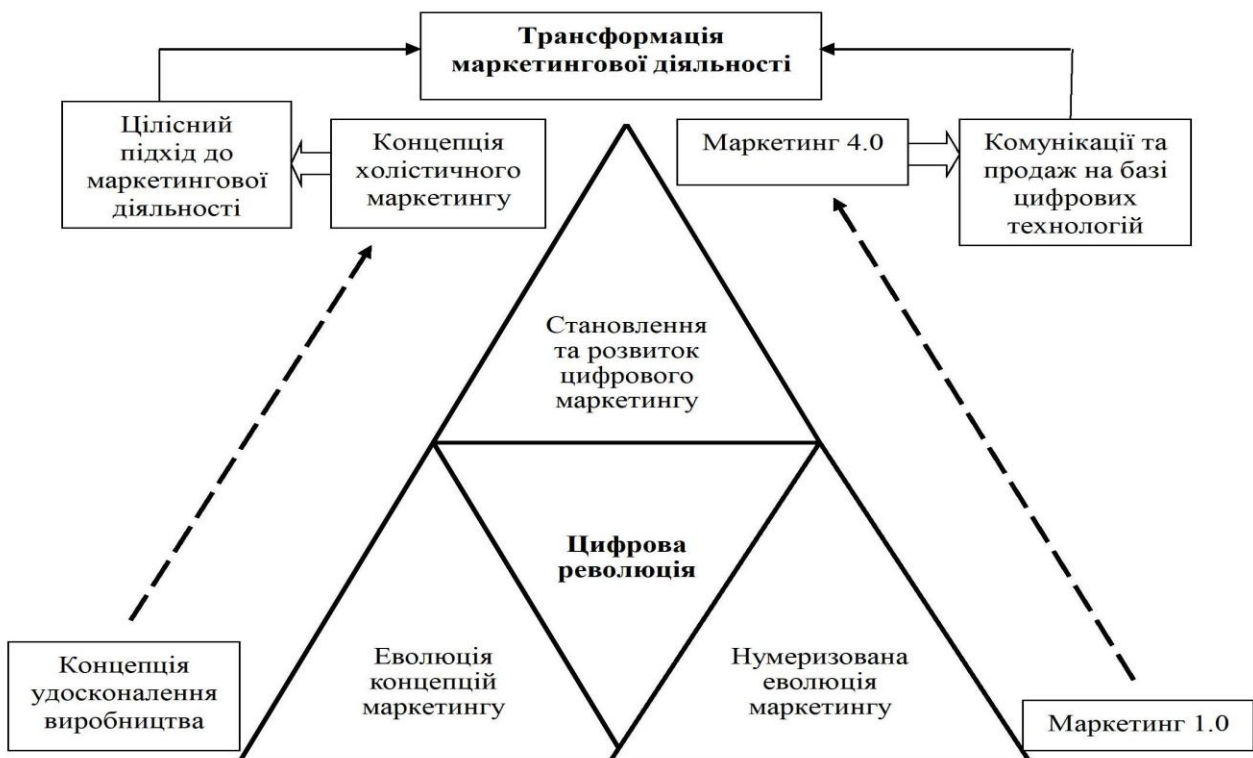


Рисунок 2.3 – Концептуальне підґрунтя трансформації маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором

Еволюція маркетингу відбувається під впливом чисельних факторів, які справляють у різних випадках стимулюючий та/або стримуючий ефект на розвиток маркетингових методів та технологій. У будь-якому разі з боку організацій потрібна швидка реакція на зміни, що відбуваються, шляхом трансформації маркетингової діяльності. За сучасних умов прискореного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та процесів цифровізації утворюються передумови для впровадження в діяльність організації, у тому числі підприємств роздрібної торгівлі, концепції цифрового маркетингу, яка за авторською позицією базується на інтеграції холістичного маркетингу та Маркетингу 4.0. Складові концепції цифрового маркетингу, наведені на рис. 2.4, їх визначено з урахуванням особливостей роздрібної торгівлі, які проявляються в прискореній інтеграції онлайн- та офлайн-торгівлі.



Рисунок 2.4 – Інтегрована концепція цифрового маркетингу ПРТ в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором

Відповідно до авторської позиції сучасна концепція цифрового маркетингу підприємств роздрібної торгівлі розглядається як цілісний підхід до маркетингової діяльності, заснований на використанні цифрових каналів та інформаційно-комунікаційних технологій у процесі продажу і комунікації. Його головна ідея полягає у спрямуванні маркетингових зусиль на формування та підтримку ефективної системи взаємодії стейкхолдерів у сфері роздрібної торгівлі, заснованої на використанні цифрових технологій, що сприятиме спільному творенню споживчої цінності відповідно до сучасних цифрових трендів.

Ураховуючи високі темпи науково-технічного розвитку, процесів цифровізації, унаслідок чого постійно оновлюються цифрові засоби, з'являються інноваційні технології, підприємствам роздрібної торгівлі для забезпечення відповідності сучасним трендам необхідно активізувати інноваційну діяльність. Особливу роль при цьому відіграє інноваційний маркетинг, який визначається як концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (технології, послуги) – інновації – і використання в процесі її створення і поширення вдосконалених або принципово нових – інноваційних – інструментів, форм і методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників (Ілляшенко, 2010).

Погоджуючись з В. Антощенковою, яка зазначає, що новація в сфері маркетингу, як обов'язковий елемент інноваційного маркетингу, направлена в першу чергу на здобуття конкурентних переваг (Антощенкова, & Богданович, 2017), слід відзначити, що в умовах швидких темпів змін інноваційний маркетинг набуває більш широкого значення у контексті цілеспрямованого спрямування зусиль на формування нових можливостей розвитку організації. Тому відмінністю авторської позиції щодо складових холістичного маркетингу є виокремлення інноваційного маркетингу, який забезпечує випереджаючий шлях розвитку в умовах інноваційної економіки.

Запропонована концепція цифрового маркетингу підприємств роздрібної торгівлі передбачає принципові зміни розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації маркетингових рішень, що вимагає трансформації маркетингової

діяльності з урахуванням нових положень та ціннісних орієнтирів, а саме принципів маркетингу. З урахуванням сучасних тенденцій визначено принципи цифрового маркетингу та на рис. 2.5 показано трансформацію традиційних принципів маркетингу під впливом цифровізації.

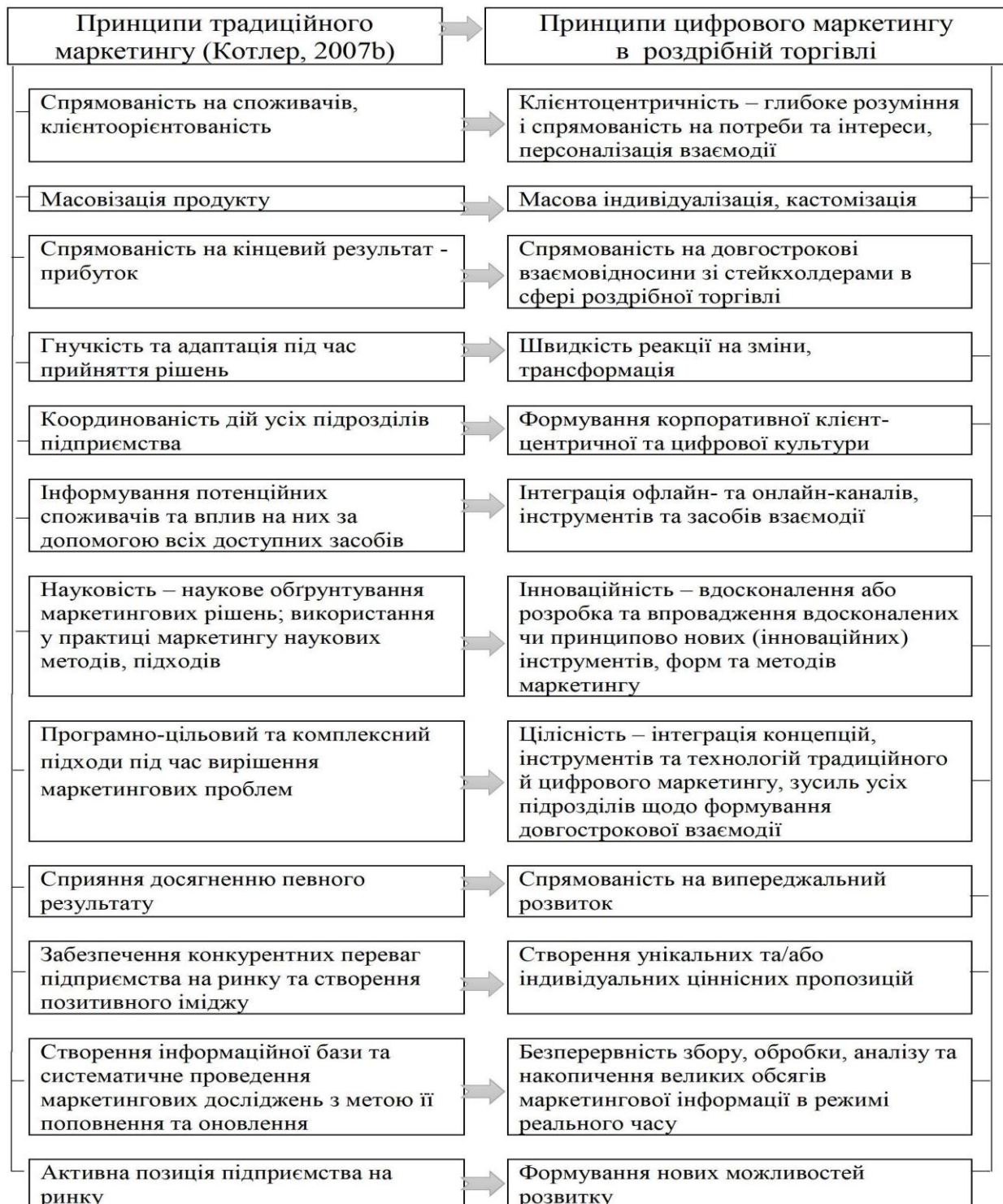


Рисунок 2.5 – Трансформація принципів маркетингу в роздрібній торгівлі

Джерело: розроблено автором

В умовах проникнення цифрових технологій в усі сфери життя змінюється пріоритетна орієнтація маркетингу. За традиційного маркетингу ключовим принципом був клієнт-орієнтованість, яка означала забезпечення відповідності пропонованого продукту потребам визначеного цільового сегменту споживачів. За умов впливу цифрових технологій даний принцип трансформується у клієнто-центричність, який полягає у вивченні та урахуванні клієнтського досвіду у процесі прийняття маркетингових рішень.

При цьому взаємодія зі споживачами зі звичайного процесу обміну перетворюється на побудову довготривалих взаємовідносин шляхом зворотного зв'язку та формування емоційного сприйняття бренду, що зумовлює перехід на персоналізовану взаємодію з кожним конкретним покупцем.

На зміну принципу масовізації продукту, який сприяв забезпеченню обсягів продажу, сформувався принцип кастомізації відповідно до якого масовий продукт може бути адаптованим під індивідуальний запит, унаслідок чого кожен покупець отримує змогу обрати певну опцію, властивість, комплектацію та вплинути на кінцевий продукт під час його купівлі. Кастомізацію розглядають як філософію бізнесу, маркетингову тактику стимулювання покупця до придбання продукції, включає інструменти продуктового, торговельного маркетингу і обслуговування, стратегію розвитку підприємства (Шарко, 2016), інструмент диференціації пропозиції компанії, створення особливого продукту для вузької цільової аудиторії й залучення нових споживачів (Chandra, & Kamrani, 2004). У результаті покупець отримує продукт з бажаними для нього ексклюзивними характеристиками, що сприяє формуванню ціннісної пропозиції, здатної максимально задовольнити індивідуальні потреби клієнта. Таким чином маркетингу суспільства масового споживання змінюється в індивідуальний маркетинг, заснований на тривалій взаємодії, при цьому одиничний акт обміну цінностями та інформацією перетворюється у тривалий взаємовигідний комунікативний процес продавця з клієнтами.

Відповідно до даної тенденції орієнтація на прибуток стає апіорною метою діяльності організації, а метою маркетингової діяльності

стає формування довгострокових взаємовідносин з усіма стейкхолдерами в сфері роздрібної торгівлі, що сприятиме задоволенню особистих потреб покупців, інтересів торговельних підприємств та очікувань суспільства в цілому. Це вимагає таких маркетингових підходів, заснованих на співпраці, які максимально орієнтовані на спільне творення цінності, засноване на залученості в маркетингові процеси усіх зацікавлених сторін, що дозволить підвищити їх результативність завдяки забезпеченню відповідності пропозиції запитам клієнтів та суспільним інтересам, що забезпечуватиме синергетичний ефект, який буде корисним для всіх.

В умовах високих темпів змін підприємствам роздрібної торгівлі потрібно бути не просто гнучкими та адаптивними й прилаштовуватися до нових умов, а стратегічно важливим стає швидка реакція на зміни та відповідні дії щодо трансформації процесів, методів, технологій здійснення маркетингової діяльності з урахуванням нових можливостей, які з'являються у результаті розвитку інноваційних цифрових технологій.

Принцип науковості, який передбачав наукове обґрунтування маркетингових рішень; використання у практиці маркетингу наукових методів, підходів трансформується у принцип інноваційності, дотримання якого означає постійну увагу до пошуку нових ідей щодо вдосконалення або розробки та впровадження вдосконалених чи принципово нових (інноваційних) інструментів, форм та методів маркетингу, заснованих, перш за все на сучасних цифрових технологіях.

Відповідно до еволюції концепцій маркетингу принцип програмно-цільового та комплексного підходу до вирішення маркетингових проблем змінюється на засадах цілісності маркетингової діяльності, який передбачає інтеграцію концепцій, інструментів та технологій традиційного й цифрового маркетингу, зусиль усіх підрозділів щодо формування довгострокової взаємодії з учасниками процесу обміну в сфері роздрібної торгівлі. Саме поєднання традиційних методів маркетингу та нових інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових засобів зумовлює принципові зміни операційної маркетингової діяльності, технологій та інструментів не просто впливу

на споживачів, а методів їх залучення до творення спільної цінності, що передбачає постійний зворотний зв'язок і різноманітність комунікаційних засобів і технологій.

В умовах сучасних викликів принцип сприяння досягненню певного результату втрачає свою актуальність на користь принципу спрямованості на випереджальний розвиток. Саме ті підприємства роздрібної торгівлі матимуть конкурентні переваги, які не тільки швидко будуть впроваджувати інноваційні цифрові технології в маркетингову діяльність, а які самі намагатимуться цілеспрямовано інвестувати ресурси та створювати інноваційні маркетингові технології з урахуванням сучасних цифрових трендів.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та створення позитивного іміджу також вже не достатньо в сучасних умовах. Сьогодні маркетинг має забезпечувати емоційний зв'язок покупця з брендом разом з наданням персоніфікованих унікальних ціннісних пропозицій, що у сукупності. Як відзначають практики покупці, які мають емоційний зв'язок з компаніями, на 50% більш цінні, ніж задоволені покупці, і схильні купувати більше продуктів і послуг. До того ж такі покупці менш чутливі до ціни і сфокусовані на зовнішньому повідомленні бренду (Rau, 2017). При цьому за результатами вивчення клієнтського досвіду встановлено, що причини, за якими покупці встановлюють емоційний зв'язок з брендом, – турбота про людей (65%), розуміння, що бренд позитивно впливає на світ (55%) і розуміння покупців (45%). Наведені результати підтверджують правомірність авторської позиції щодо змісту та складових запропонованої концепції цифрового маркетингу.

Особливий вплив цифрові технології справили на систему маркетингових досліджень, тому принцип традиційного маркетингу створення інформаційної бази та систематичне проведення маркетингових досліджень з метою її поповнення та оновлення трансформується у принцип безперервності збору, обробки, аналізу та накопичення великих обсягів маркетингової інформації в режимі реального часу. Оскільки цифровізація зумовила взаємодію продуктів, цифрових технологій, і людей, клієнт, як об'єкт маркетингового

дослідження, має сприйматися не тільки як потенційний покупець з певними потребами та платоспроможністю, а й як власник певних девайсів та користувач Інтернету, що впливатиме на поведінку споживачів в онлайн-просторі.

Принцип активної позиції підприємства на ринку також вже не відповідає швидкості й глибині трансформаційних процесів, що відбуваються в усіх сферах життя, а також в маркетингу та в роздрібній торгівлі, для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі актуальним стає принцип цілеспрямованого спрямування маркетингових зусиль на формування нових можливостей розвитку. У цілому активне впровадження сучасних цифрових засобів, нових інформаційно-комунікаційних технологій, використання Інтернету зумовлює нові можливості і переваги цифрового маркетингу в порівнянні з традиційним маркетингом, заснованому на звичних технологіях та класичних принципах. Нові особливості цифрового маркетингу проявляються у трансформації функцій маркетингу та процесі операційної маркетингової діяльності.

2.2. Трансформація функцій маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі

Зміна ринкових умов під впливом процесів цифровізації призводить до переоцінки ролі маркетингу, з одного боку, і падіння ефективності традиційних інструментів. По-перше, змінюються чинники попиту. Сьогодні у споживача більш високі очікування щодо якості, вигоди, він більш усвідомлено ставиться до ціни, цінності товару, здійснення покупки. Посилюється значущість не тільки задоволеності товаром, а й емоційного стану споживача в результаті його купівлі та подальшого використання. Ростуть знання споживачів про товари і технології і прагнення їх до технічної творчості. Підвищується увага до заощадження і раціонального використання отриманих доходів, здорового способу життя, збереження навколишнього

середовища. Міграційні процеси сприяють формуванню малих ринків і індивідуального нетипового попиту на товари.

По-друге, змінам піддаються фактори ринку: випускається все більше подібних товарів; зростає роль факторів новизни, посилюється конкуренція; створювати конкурентні переваги стає все складніше; глобалізація зв'язків і концентрація капіталу сприяють посиленню влади великих вертикально і горизонтально інтегрованих корпорацій; при зростанні числа торгових марок і найменувань в одній товарній категорії число конкурентів зменшується. Життєвий цикл продуктів скорочується. Формується електронна економіка, яка знижує трансакційні бар'єри між виробниками і споживачами, яка до того ж надає можливості розширення географічних меж ринку, який обслуговується організацією.

По-третє, змінюються чинники виробництва та просування: розвиваються гнучкі і автоматизовані виробництва, логістичні технології швидкої доставки дрібних вантажів. З'явилися швидкодіючі платіжні, маркетингові, логістичні, інформаційні комунікації, системи зв'язку, доступні індивідуальним споживачам і малим підприємствам.

Зміна ринкових умов вимагає трансформації маркетингу і його інструментів, пошуку нових механізмів (Андрєєва, 2012). Нетиповий попит на інновації неможливо прогнозувати на основі стандартних маркетингових технологій, статистично він мало помітний і пов'язаний з ризиком. Такі традиційні інструменти, як маркетингові дослідження, портфельний аналіз, сегментування, позиціонування і навіть звичні методи просування, виявляють свою обмеженість при виведенні нових продуктів на приховані ринки і ринки, що зароджуються. На зміну приходить сучасний маркетинг, заснований на знанні споживача про товарні властивості продукції, на технології її виробництва, сферах і умовах використання, можливості гнучкого підприємства-виробника. Це маркетинг відносин і баз даних, маркетинг немасових комунікацій, холістичний маркетинг та інтегрований маркетинг. Якщо традиційний маркетинг орієнтований на збільшення обсягів продажів,

ринкової частки, то сучасний маркетинг – на формування цінності на ринку і підвищення вартості активів, в тому числі нематеріальних.

Розширення товарного асортименту виробленої продукції і широкі можливості використання мережі Інтернет для забезпечення збуту виробів і послуг дозволяють по новому поглянути на функції маркетингу в умовах інноваційної економіки. Ці події послужили сигналом до початку осмислення процесів, які поступово звикають називати «кризою маркетингу» (Бойчук, 2011). Хоч би яка була сутність вкладу маркетингу в добробут корпорацій, в кінці кінців, значні бюджети, що виділяються на нього протягом десятиліть, почали привертати увагу і навіть викликати критику. Ця критика часом стала настільки серйозною, що з'являються сумніви в самих основах сучасного маркетингу. Особливо ця критика стосується невдоволення високих витрат на маркетинг.

В результаті конкуренції на ринку знижується показник лояльності покупця, інновації заміщуються в продовження модельних рядів, в той час як дійсно нові продукти і нові ринки з великими зусиллями доводять своє право на життя. Технологія, замість того щоб посилювати різноманітність продуктів і послуг, поступово її стирає. Акцент зусиль з просування товару зсувається з виробників на магазини. Усвідомлюючи ці негативні тенденції, багато керівників підприємств починають цікавитися, наскільки обґрунтовані високі витрати на маркетинг.

Важливим є правильна оцінка, який з ринкових сегментів в довгостроковому періоді принесе найбільший прибуток. Якщо цього не зробити, маркетингологи можуть витратити занадто багато зусиль даремно, придумуючи і розкручуючи бренди в тих сегментах, які не дадуть очікуваної віддачі. Будь-який професійний бренд-менеджер враховує неминучі зміни, а маркетингологи, навпаки, традиційно сегментують ринок на основі показників даного моменту – розміру, доходу, віку, етнічної приналежності різних цільових груп, інформації про їх моделях споживання та лояльності, їх способі життя, потребах і настроях (Анн, Багиев, & Тарасевич, 2013).

Хоча у традиційного способу сегментування є безперечні переваги, користуючись ним, лідируючі підприємства ризикують «поставити» на ненадійні в довгостроковому плані споживчі групи. Щоб вирішити питання про переоцінку та зміну сегмента, маркетологам необхідно навчитися відстежувати тенденції, що зароджуються, зрозуміти, як вони будуть впливати на сегмент, і оцінити, як цей вплив позначиться на майбутній прибутковості. У цифровому середовищі процес сегментації – виділення груп цільових споживачів зі схожими характеристиками та потребами, трансформується в персоналізоване обслуговування, за якого орієнтиром маркетингу стає конкретна людина, яка користується для здійснення покупки гаджетом та Інтернетом.

Історично в середині ХХ століття конкурентна боротьба будувалася на основі брендів підприємств-виробників (Искандерова, 2013). У цей період маркетинг ґрунтувався на двох важливих чинниках: розробка нових товарів і вміння будувати взаємини підприємства зі своїми замовниками і споживачами. Наприкінці ХХ століття в зв'язку з ростом потреб покупців, на ринок безперервним потоком надходили як нові моделі відомих товарів, так і багато нових розробок виробничого і споживчого призначення. У той же час поширення телебачення і поява комерційних каналів дало підприємствам-виробникам можливість створити новий вид взаємовідносин зі споживачами. Стало ясно, що при порівняно невеликих витратах телебачення може створити підприємству гарну репутацію і вселити до нього довіру. Створювалися не тільки нові продукти, а й формувалися нові бренди, які виявилися надзвичайно стійкими. Однак з часом вплив цих факторів знизився. На розвиток системи збуту стали впливати нові чинники.

У більшості європейських країн у другій половині ХХ століття почалася трансформація збутової мережі шляхом розростання мережі операторів роздрібної торгівлі (Куденко, 2013). У зв'язку з ростом споживчого попиту невеликі магазини стали поступатися місцем створюваним великим операторам роздрібної торгівлі – торговим мережам. У всіх країнах мережі супермаркетів розвивалися в умовах повоєнного споживчого буму, поступово витісняючи

незалежні і кооперативні бакалійні та гастрономічні магазини. Завдяки володінню монопольними позиціями і кращому використанню нових інформаційних технологій, великим операторам роздрібної торгівлі вдається точніше відстежувати поведінку споживачів і визначати передбачувані зміни в їх попиті (Лігоненко, та ін. 2009).

Витіснення з ринку малих і середніх операторів роздрібної торгівлі і зростання позицій великих торговельних мереж створило основу для розробки ними товарних знаків. Під цими товарними знаками торговельні мережі стали замовляти призначену для збуту продукцію. В результаті значимість товарних знаків виробників стали знижуватися. Виникла конкуренція між товарами однакового призначення, з однаковими характеристиками, але пропоновані покупцям під товарними знаками і підприємств-виробників, і торгових мереж. У зв'язку з посиленням цієї конкуренції підприємства-виробники брендів товарів стали оголошувати про зниження цін або про припинення їх підвищення у відповідь на дії конкурентів – торгових мереж (Голошубова, Кавун, Торопков, та ін. 2014).

Змінилася і структура зайнятості у фахівців сфери маркетингу і організації продажів. Персонал, який займався продажами зі складу, був замінений менеджерами з продажу груп товарів, і велика частина продукції тепер розподіляється за магазинами через централізовані склади, створюваними самими операторами роздрібної торгівлі – тим самим ефективно утримуючи виробника «на відстані» від споживача.

Таким чином, витісняючи неефективні методи збуту і виторговуючи у постачальників все більші цінові знижки, супермаркети знижують свої витрати і вони мають можливість знижувати ціни товарів, використовуючи методи прямої цінової конкуренції. Істотна частина зекономлених ресурсів була вкладена в розширення асортименту пропонованих товарів (Котлер, Амстронг, Сондерс, & Вонг, 2014). Третім напрямком докладання зусиль стало закріплення репутації брендів супермаркетів за високоякісними товарами, що продаються під їх торговими знаками.

Новою тенденцією в розвитку операторів роздрібно́ї торгівлі стала поява магазинів-дискаунтерів (Искяндерова, 2013). Такі оператори роздрібно́ї торгівлі стали відкривати на перехрестях вулиць невеликі магазини з мінімальним штатом. Такі магазини продають виключно швидко реалізовані товари (часто відразу з транспортних ящиків) і пропонують ряд товарів під своїм товарним знаком без високої доданої вартості, пов'язаної з рекламою, транспортуванням і зберіганням брендівих товарів.

Важливою тенденцією розвитку збутової системи роздрібно́ї торгівлі є поява споживчих клубів (об'єднань покупців за інтересами), які також починають впливати на традиційні канали роздрібно́ї торгівлі. Перехоплюючи канали реалізації у великих супермаркетів, ці клуби збільшують свою частку в продажах майже за всіма категоріями товарів. Таким чином, до процесів цифровізації розвивалися формати фізичних магазинів, які визначають концепцію, відповідно до якої здійснюється організація торгово-технологічних процесів, формування асортименту товарів, визначення цін, технології обслуговування. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та процесів цифровізації змінився вектор трансформації роздрібно́ї торгівлі, основний напрям якого – цифровізація, унаслідок чого змінюються бізнес-моделі та бізнес-процеси, у тому числі й інструменти та методи маркетингової діяльності. Провідні фахівці у сфері маркетингу виділяють такі рівні маркетингу: маркетинг як основа управлінського мислення, маркетинг як управлінська функція та маркетинг як набір спеціалізованого інструментарію (табл. 2.2), кожен з виділених рівнів трансформувався під впливом структурних зрушень економіки та процесів цифровізації.

Відповідно до трансформаційних процесів змінюються як самі функції маркетингу роздрібно́ї торгівлі, так і їх зміст. Виконання маркетингових функцій в роздрібно́ї торгівлі вимагає поєднання багатьох видів діяльності. Вони пов'язані з усіма учасниками процесу продажу: споживачами, персоналом оператора роздрібно́ї торгівлі, виробниками та споживачами.

Таблиця 2.2 – Трансформація маркетингу в умовах структурних зрушень економіки та цифровізації

Рівень маркетингу	Характеристика трансформаційних процесів
Маркетинг як основа управлінського мислення	<p>У зв'язку з нестабільним зовнішнім середовищем необхідно постійно мислити стосовно того, як адекватно реагувати на зміни потреб споживачів на ринку товарів та послуг. Швидкоплинна мода на той чи інший товар збільшує потенціал мікросегментації цільових ринків з метою найбільшого задоволення потреб усіх категорій споживачів. Зростання конкуренції та широке використання нових технологій призводить до появи все більшої кількості продукції. Однак споживачу потрібна якісна продукція, він знає стандарти якості і вимагає від виробників дотримання цих стандартів. Експансія закордонних підприємств на внутрішній ринок країни призводить до кризи торгових марок. На перший план при майже однаковому товарному асортименті виходить рівень обслуговування, цінова політика, відповідність пропонованого товару новим індивідуальним запитам. Тому нова філософія маркетингового мислення полягає у скоординованій і спрямованій орієнтації діяльності підприємства на формування позитивного клієнтського досвіду.</p>
Маркетинг як управлінська функція	<p>Маркетинг трансформується відповідно змінам до управлінських підходів у підприємницькій діяльності. Тенденція укрупнення форм підприємницької діяльності призводить до руйнування існуючих ієрархій, створення союзів та мереж. Один керівник вже не в змозі ефективно керувати великими підприємствами. Тому створюються компактні бізнес-одиниці або самокеровані команди, що відповідають за певний напрямок господарської або управлінської діяльності, тобто відбувається поєднання локальних та глобальних підходів до управління. Реінжиніринг основних бізнес процесів призводить до їхнього оптимального узгодження, збільшення чіткості та швидкості їх реалізації та контролю результатів. Стандартизація управлінських процедур на всіх рівнях робить прозорою зону відповідальності кожного керівника, що стимулює їх творче мислення для досягнення ефективних результатів. Керівник підприємства перестає бути просто керівником, він стає наставником, лідером, до якого прагнуть функціональні топ-менеджери, що формує</p>

Рівень маркетингу	Характеристика трансформаційних процесів
	певну корпоративну культуру, етику та відданість власному підприємству. Відповідно до тенденцій інтеграції офлайн- та онлан-середовища у контексті управлінської функції маркетингу важливим завданням є формування корпоративної клієнт-центричної та цифрової культури для забезпечення трансформації маркетингової діяльності в умовах цифровізації.
Маркетинг як набір спеціалізованого інструментарію для здійснення операційної діяльності	Прагнучі задовольнити потреби споживача, підприємства впроваджують інновації. Це можуть бути як інновації у виробництві продукції, так і інновації у сфері просування та збуту продукції. Відбувається поглиблений діалог зі споживачем, його реакція на інновацію відслідковується на ранніх стадіях використання або споживання продукції. На кожну реакцію споживача відбувається швидкий зворотний зв'язок від виробника або оператора торгівлі, формуються партнерські відносини у ланцюзі створення цінності. У зв'язку з інноваціями з'являються нові інструменти маркетингу у новому середовищі. Широке поширення інформаційно-комунікаційних технологій призводить до конвергенції товарів і послуг, збільшується кількість інтернет-магазинів, деякі послуги цілком переходять у віртуальний світ (онлайн-торгівля), який поєднується з фізичним магазином (офлайн-торгівля) і утворює нове середовище продажу.

Джерело: розроблено автором на основі (Манн, 2017)

Всі ці функції зосереджуються на тому, щоб організувати, забезпечувати і сприяти успішному продажу товарів і послуг кінцевим споживачам з метою задоволення їх потреб та отримання економічного ефекту. Таким чином, функції маркетингу можна розглядати як систему, що описує область контакту з кінцевими споживачами (рис. 2.6).

У цілому функції маркетингу є сукупністю певних видів діяльності, що здійснюються операторами роздрібної торгівлі як учасником ринку. Серед основних функцій маркетингу виділяють аналітичну, виробничу, збутову функції та функції управління і контролю (Липчук, Дудяк, Бугіль, & Янишин 2012).

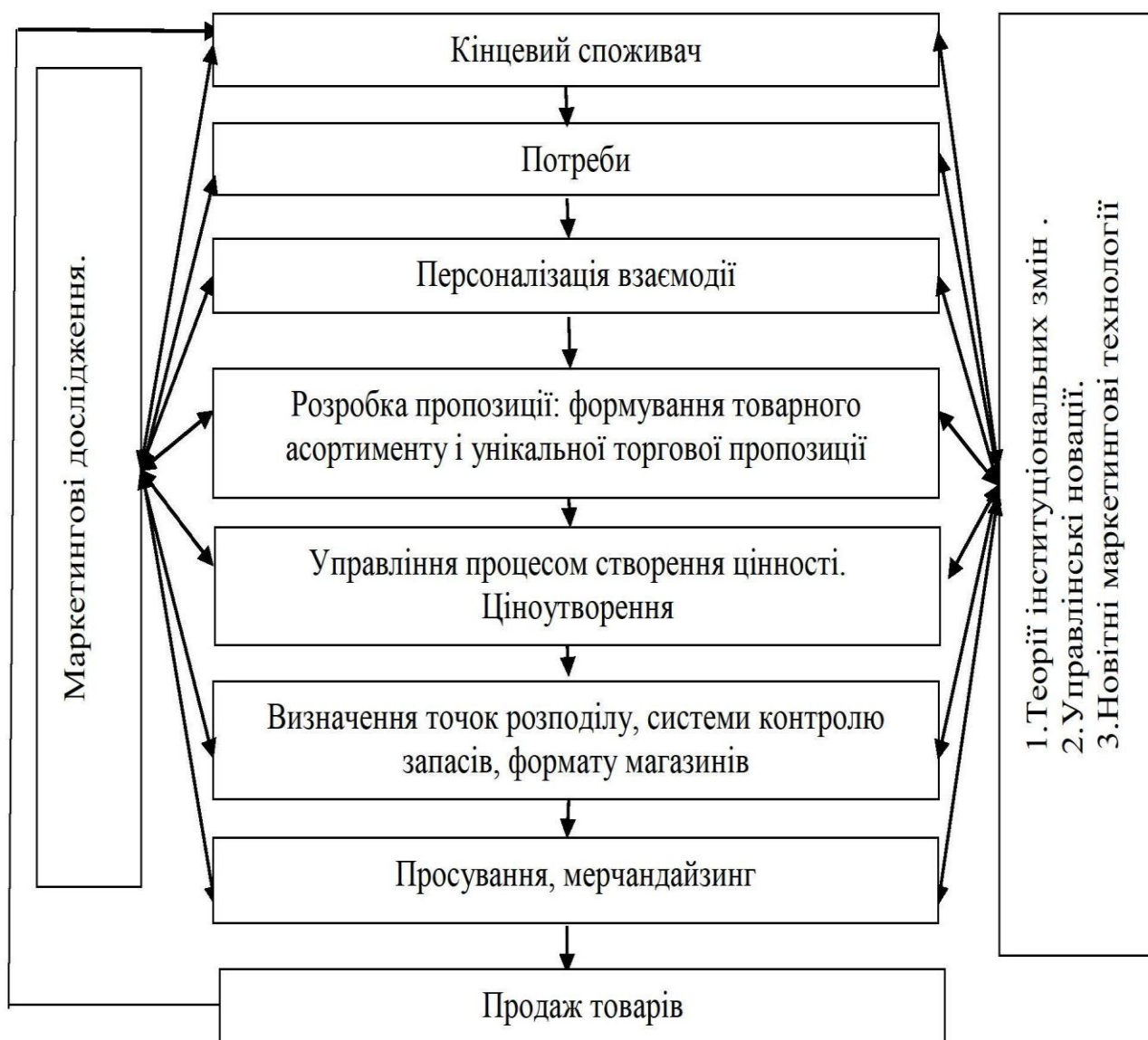


Рисунок 2.6 – Процес реалізації функцій маркетингу підприємствами роздрібною торгівлі

Джерело: побудовано автором

Функції маркетингу роздрібною торгівлі є складовими класичних функцій маркетингу. Слід зазначити, що функції маркетингу в роздрібній торгівлі мають особливості, які пов'язані зі специфікою функціонування підприємств роздрібною торгівлі і регламентують власні процеси операційної маркетингової діяльності (рис. 2.7).

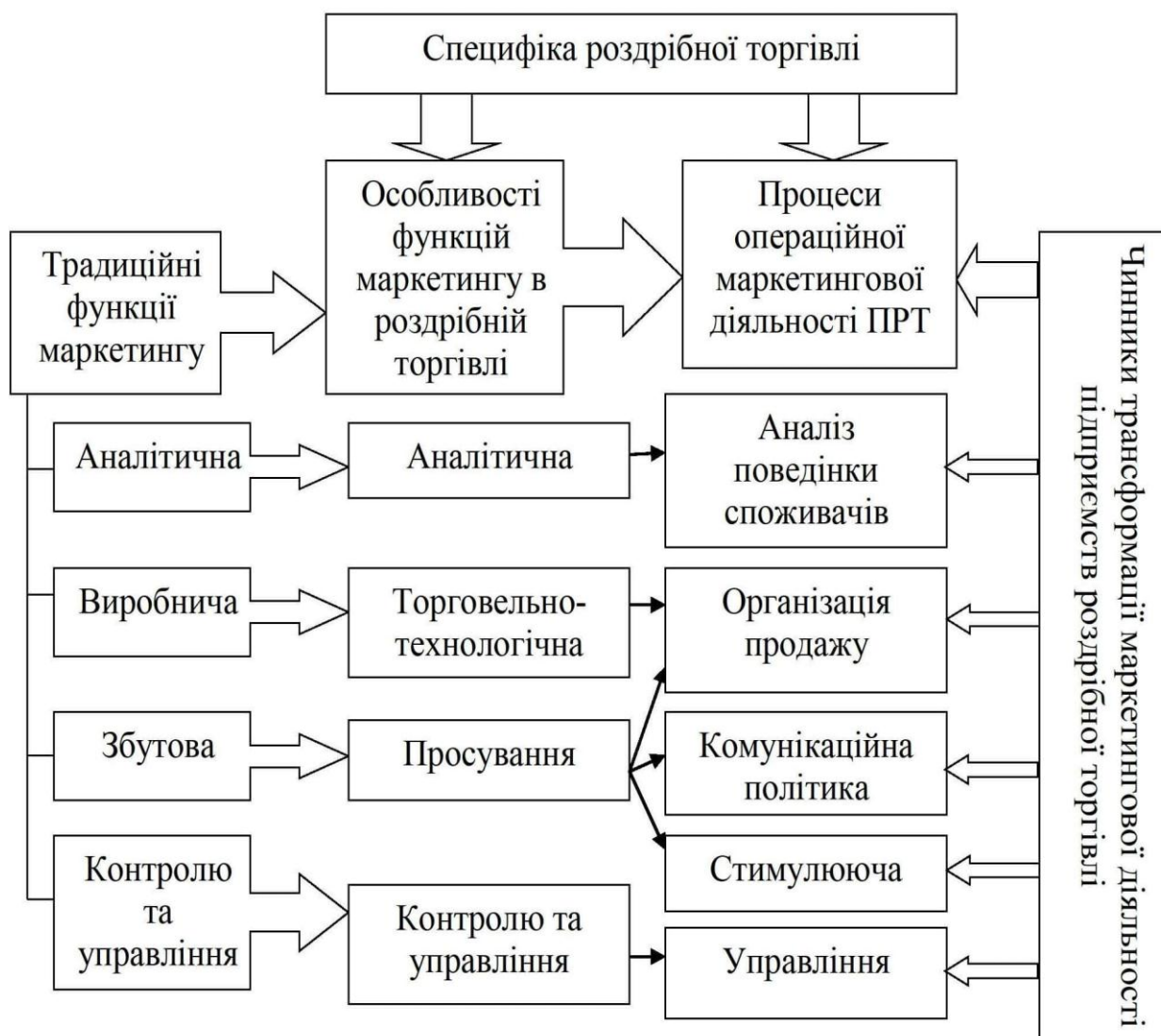


Рисунок 2.7 – Взаємозв’язок функцій традиційного маркетингу та маркетингу в роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором

Аналітична функція відповідає за аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, вивчення тенденцій розвитку ринку, потреб споживачів, діяльності конкурентів. Тому аналітичну функцію маркетингу складають маркетингові дослідження за визначеними напрямками. Маркетингові дослідження кінцевих споживачів дозволяють виявити їх потреби, переваги, очікування. Це стає основою для сегментації цільових ринків для операторів роздрібної торгівлі.

Організація виробництва нових товарів і нових технологій управління якістю і конкурентоспроможністю готової продукції входять до виробничої функції маркетингу. У силу специфіки роздрібної торгівлі виробнича

трансформується в торгово-технологічну, виконання якої передбачає комплекс операцій з організації продажу товарів. Ключові маркетингові завдання полягають у формуванні товарного асортименту, розробці (замовленні у виробників) товарів під власним брендом та формуванні унікальної торгової пропозиції – повідомлення для кінцевого споживача про унікальні вигоди покупки певного товару у певному магазині, що мають для кінцевого споживача цінність.

Основна мета збутової функції – організація системи збуту та просування продукції, стимулювання збуту. Ураховуючи специфіку роздрібною торгівлі, функція збуту трансформується в функцію просування, яка спрямована на забезпечення процесів комунікацій та стимулювання безпосередньо у магазині, організацію системи контролю запасів, мерчандайзинг.

Функція управління і контролю пов'язана зі створенням раціональних організаційних структур управління та можливістю своєчасного контролю і моніторингу маркетингової діяльності. Функція управління і контролю виконується на етапі оцінки маркетингових кампаній шляхом аналізу показників результативності та ефективності, у результаті якого визначається рівень досягнення поставлених цілей та бажаних результатів.

Таким чином, формування цінності роздрібного продукту для кінцевого споживача в різні сезони і періоди контролює політика ціноутворення. Визначення точок розподілу, систем контролю запасів, аналіз місця розташування магазину забезпечує доступності продукту та оператору роздрібною торгівлі. Інформування та мотивація кінцевого споживача відбувається у процесі просування (продажу та реклами, схеми маркетингу на основі відносин), використання системи розташування і викладення товару в магазині. Маркетингові дослідження повинні проводитися на кожному етапі реалізації функцій маркетингу роздрібною торгівлі, бо вони є індикатором задоволеності кінцевого споживача і ефективного розвитку оператора роздрібною торгівлі.

Формування нових ринкових реалій спричинило трансформацію маркетингу в умовах структурних зрушень економіки мало наступний вплив на класичні функції маркетингу (рис. 2.8).

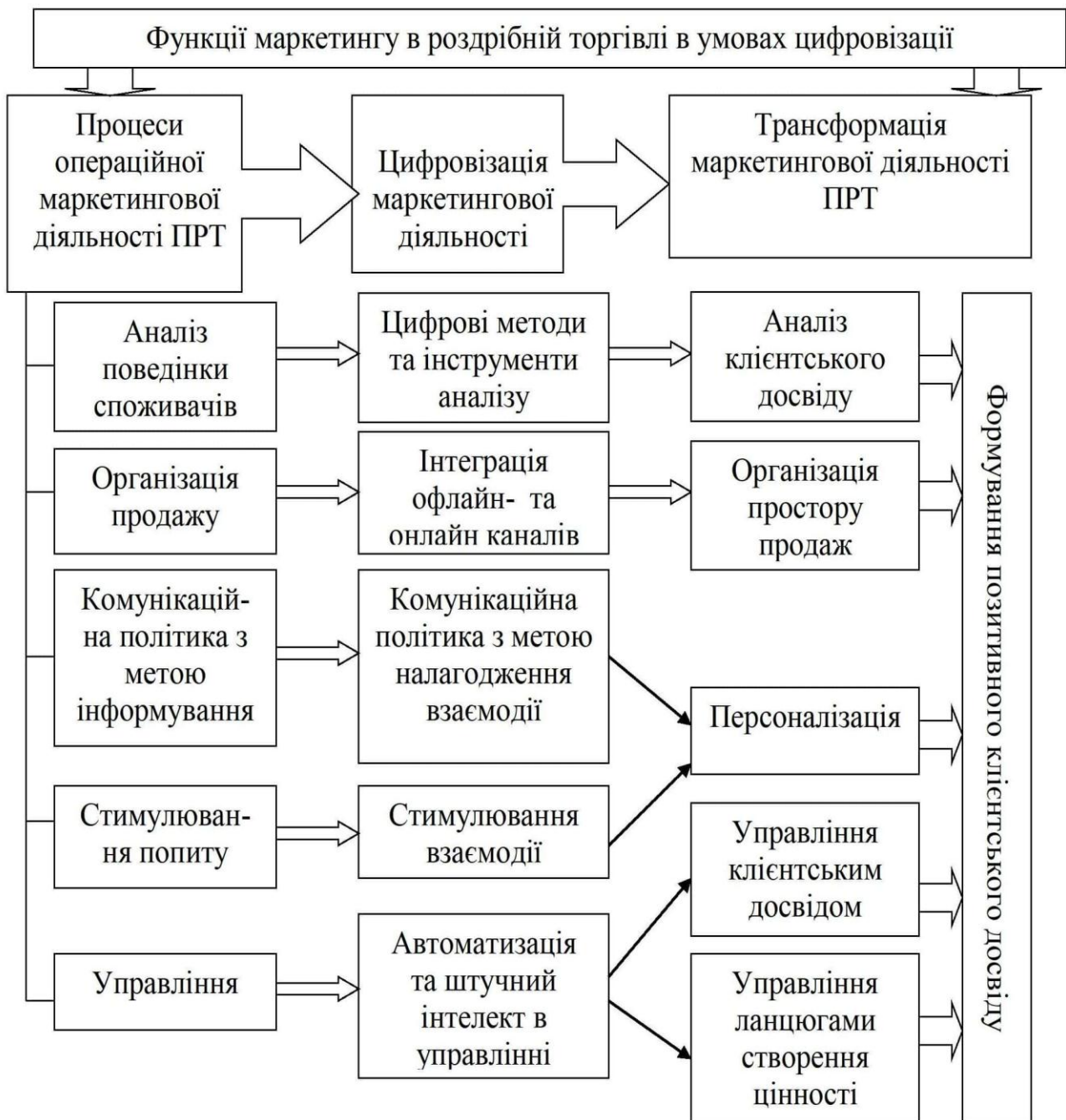


Рисунок 2.8 – Трансформація змісту функцій маркетингу в роздрібній торгівлі в умовах цифровізації

Джерело: побудовано автором

З урахуванням зміни споживчої поведінки, аналітична функція маркетингу передбачає вивчення не просто поведінки споживача під час купівлі і споживанні товарів, а їх сформованого клієнтського досвіду. Споживачі, перебуваючи перед полицями супермаркету, за якісь секунди роблять вибір як мінімум двох третин усіх покупок. У зв'язку з цим виникає питання

визначити як на вибір покупця впливає навколишнє оточення, стан полиць, дизайн упаковки, а так само ціни і зорові образи, тобто фізичний простір. Важливим завданням аналізу клієнтського досвіду є визначення задоволеності в усіх точках контакту та лояльності. В умовах проникнення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в процесі продажу виникає потреба в використанні цифрових методів та інструментів аналізу у процесі дослідження клієнтського досвіду.

Виробнича функція маркетингу трансформується у функцію вироблення цінності для споживача, а не конкретного товару. На передній план виходить аналіз ланцюжка створення загальної споживчої цінності товарів. Сюди входять закупівлі, логістика та найважливіші особливості процесу покупки. Тут зі значним ефектом можуть бути використані нові технології (наприклад, дані, одержувані безпосередньо з торгових терміналів) і нові методи дослідження ринку (наприклад, аналіз поведінки споживачів в ситуації альтернативного вибору).

Одне з нових завдань відділів маркетингу операторів роздрібної торгівлі – забезпечення зв'язку між споживачами і роздрібними торговими точками. Однаково важливою буде здатність інтерпретувати потреби споживачів і операторів роздрібної торгівлі, а також відстежувати, як і наскільки їх продукти задовольняють ці потреби. Такий підхід означав би щось більше, ніж виробництво і розподіл продукції за роздрібними торговельними об'єктами. Він би включав в себе розробку товару, який би як відповідав вимогам, що пред'являються операторами роздрібної торгівлі, так і вирішував проблему доставки продукції до споживача. Це сприяє створенню торговельно-промислових кластерів, які є об'єднанням виробників та операторів роздрібної торгівлі, що значно конкурентні переваги окремих підприємств у результаті синергетичного ефекту та раціонального використання усіх видів ресурсів. Наприклад при розробці та тестуванні інноваційних продуктів таке об'єднання зусиль виробників та операторів торгівлі дозволить здійснювати повний цикл технологічного супроводу протягом усього життєвого циклу нового товару, відстежити реакцію споживачів від його створення до реалізації та після продажного обслуговування (Оліфіров, 2003).

Саме це трансформує збутову функцію маркетингу, важливо стає будувати стійкий канал комунікації виробник-роздрібний оператор-споживач. Також розвиток онлайн-торгівлі вимагає нових підходів до каналів розподілу, стає важливим зацікавити споживача та змусити його зробити замовлення в певному інтернет-магазині. Вироблення власного стилю, дизайну та унікальних торгових пропозицій, трансформація планів мерчандайзингу стають першочерговими завданнями відділу маркетингу оператора роздрібною торгівлі.

У процесі інтеграції офлайн та онлайн каналів завданням маркетингової діяльності є організація простору продаж, що включає прийняття маркетингових рішень щодо зовнішнього вигляду, внутрішнього оформлення та оснащення фізичного магазину, організації його торгової площі, а також щодо використання інтернет-ресурсів для онлайн каналу.

Розробка систем маркетингу в рамках не самих підприємств-виробників, а всередині операторів роздрібною торгівлі з метою збуту продукції кінцевим споживачам стає основою функції управління та контролю. Тобто якщо раніше маркетинг розумівся як система заходів відділу маркетингу підприємства-виробника як засіб контролю над виробництвом з метою збуту, то тепер ці функції стали виконувати відділи маркетингу операторів роздрібною торгівлі, які стали вивчати ринок і видавати замовлення на виробництво з метою збуту. Таким чином, маркетинг стає посередником між підприємствами-виробниками та операторами роздрібною торгівлі.

Для керуючих маркетинговими підрозділами реклама, обсяг продажів і стимулювання збуту більше не є першочерговими завданнями. Замість цього пріоритетними стають завдання з розробки планів виробництва (Підкамінний, & Совершенна, 2013). Фактично вони приймають на себе функції не маркетингових підрозділів, а в майбутньому можуть поставити під контроль і організацію виробництва.

Діяльність операторів роздрібною торгівлі є сукупністю різних бізнес-процесів, які можна визначити як набір повторюваних дій, які перетворюють вхідну інформацію в кінцевий продукт відповідно до попередньо встановлених цілей діяльності оператора роздрібною торгівлі (Оліфіров, 2003).

На основі трансформованих функцій маркетингу виділимо бізнес-процеси в області маркетингу, які виконуються оператором роздрібною торгівлі:

– постановка мети і розробка плану маркетингу. На підставі проведених маркетингових досліджень та оцінки можливостей оператора роздрібною торгівлі в області маркетингу визначаються мета, складові плану маркетингу, його місце і взаємозв'язки у загальній структурі бізнес-процесів;

– аналіз кон'юнктури ринку є основою для розробки тактики і стратегії задоволення потреб споживачів оператором роздрібною торгівлі, прогнозу кон'юнктури ринку і стану конкуренції. Аналіз ринку дозволяє визначити параметри ринку, визначити і оцінити конкурентів; вивчити попит споживачів на товар (послугу); вивчити товар, його місце на ринку і ступінь задоволення потреб покупців; прогнозувати можливості товару; визначати напрямки діяльності з метою задоволення мінливих потреб покупців;

– аналіз товарного асортименту і планування замовлення нових товарів або розробка товарів під власною торговою маркою – необхідно чітко представляти можливості існуючого асортименту, стадії життєвого циклу товарів, які є складовими товарного асортименту, своєчасне планування введення новинок у товарний асортимент і виведення збиткових товарів, формування унікальних торгових пропозицій з метою гармонізації товарного асортименту;

– розробка критеріїв ранжирування споживачів / постачальників і програм підвищення їх лояльності;

– ціноутворення, розробка планів продажів і замовлень. Розробка цінової політики, що дозволяє сформувати найбільш ефективний обсяг продажів;

– організація системи руху товару і взаємодії підрозділів оператора роздрібною торгівлі в реалізації ринкової стратегії. Це дозволить планувати і контролювати переміщення товарів від виробника/постачальника торгових точок з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для оператора роздрібною торгівлі;

– розробка плану заходів з просування власних торгових марок або бренду торгових мереж. Виведення бренду на ринок являє собою поєднання технології менеджменту з унікальним творчим процесом створення

і просування бренду. У бізнес-процесі необхідно виділити наступні основні етапи формування бренду: системний аналіз (комплексний маркетинговий аналіз, визначення концепції бренду, стратегії позиціонування); систематизація та аналіз даних (розробка brand-name, розробка упаковки, тестування сприйняття елементів бренду за допомогою цільових груп); правовий захист бренду; розробка стратегії просування; оцінка заходів брендингу.

Бізнес-процеси охоплюють весь спектр маркетингової діяльності. Ефективний план маркетингових інвестицій повинен враховувати всі види діяльності, які здатні допомогти оператору роздрібної торгівлі впливати на споживчий попит і реалізувати потенціал прибуткового зростання. Оператор роздрібної торгівлі повинен розробляти прості, гнучкі інструменти оптимізації, використовуючи для оцінки якісні та кількісні показники. Для забезпечення високої ефективності бізнес-процесу необхідно розробити організаційне забезпечення його виконання, процедури моніторингу та аналізу якості та ефективності його реалізації (Бурак, 2018).

Отже, методи трансформації маркетингу, випробувані в минулі кризи, сьогодні вже не придатні для застосування. Нові фактори розвитку ринку, а також трансформація маркетингу і каналів розподілу вимагають нових методів ефективного господарювання, тому що методи, які працювали раніше зараз є неефективними (Черненко, 2016). Глобальні економічні зрушення мають неочікуваний вплив на споживачів і ринки. Такий вплив майже неможливо заздалегідь прорахувати, необхідно вміти швидко адаптуватися до нових вимог ринку і потреб споживача. В умовах обмежених маркетингових бюджетів, маркетингологи використовували традиційні канали реклами – телебачення або друковані видання, і не звертали на такі канали, як Інтернет, соціальні мережі. Комерційним директорам слід враховувати вподобання споживачів щодо отримання інформації про операторів роздрібної торгівлі.

Таким чином, в умовах зміни ринкової ситуації і зростання впливу нових факторів функції маркетингу операторів роздрібної торгівлі проходять процес трансформації. Сутність цієї трансформації полягає в тому, щоб розглядати маркетинг як інтегрований процес торговельної діяльності оператора роздрібної торгівлі, а не як сукупність завдань одного відділу. У цьому

випадку структура оператора роздрібної торгівлі будується не за виконуваними функціями – маркетинг, продаж і виробництво, а за основними бізнес-процесами, таким як розробка власних торгових марок, оптимізація системи доставки до кінцевого споживача. У такій структурі проблеми в основному вирішуються в місцях їх виникнення без затримки у функціональних підрозділах.

2.3. Концептуальні засади трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Реалізація маркетингових функцій досягається шляхом функціонування комплексу інструментів маркетингу, який повинен оперативного адаптуватися до змін у навколишньому бізнес-середовищі (Федорченко, 2008). Основоположниками концепції комплексу маркетингу (marketing mix), є Н. Борден, який запропонував термін «marketing mix» і Дж. Маккарті, який сформулював комплекс «4P» (від аббревіатури англійських слів: «product», «price», «place», «promotion») (McCarthy, 1960; Борден, 2001). Концепція комплексу маркетингу поставила в залежність ефективність ринкової діяльності підприємства від ефективності тактичних рішень за такими напрямками, як товар, ціна, розподіл і просування (Искандерова, 2013). У процесі розвитку маркетингу сформувалися альтернативні варіанти комплексу маркетингу, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Альтернативні варіанти комплексу маркетингу (Проскурніна, 2018b)

Автори	Модель	Розшифровка
1	2	3
Е. Дж. Маккарті	4P	Product (Продукт), Price (Ціна), Place (Місце), Promotion (Просування)
Ф. Котлер	5P	4P + Positioning (Позиціонування)
Дж.Т. Рассел, У. Р. Лейн		4P + Package (Упаковка)
Б.Бумс, Дж.Битнер	7P	4P + People (Люди), Process (Процес), PhysicalEvidence (Фізичний атрибут)

Автори	Модель	Розшифровка
1	2	3
Р. Джаткин	10P	4P + People (Люди), Personnel (Персонал), Package (Упаковка), Purchase (Покупка), Probe (Апробація), PublicRelations (Зв'язки з громадськістю)
С. Репп, Ч. Мартин	4A	Acceptability (Прийнятність), Affordability, (можливість придбання), Availability, (наявність), Awareness (поінформованість)
Р. Лотерборн	4C	Customerneedsandwants(Потреби покупця), Costtothecustomer, (Витрати покупця), Communication (Інформаційний обмін), Convenience (Зручність)
Т. Махров («Гуманістична модель комплексу маркетингу»)	4E	Ethics (Етика), Esthetics (Естетика), Emotions (Емоції), Eternities (Відданість)
Дон Шульц	4R	Relevance(релевантність), Respond(реакція), Relation(відношення), Return(винагорода).
Бу Цзиньмін	4V	Variation(диференціація), Versatility(багатофункціональність), Value added(додана вартість), Vibration (резонанс).
Ч. Дев, Д. Шульц	SIVA	Solution (Рішення), Information (Інформація), Value (Цінність), Access (Доступ)
Модель McKinsey	7S	Structure (структура), Systems (системи), Style (стиль), Staff (персонал), Skills (навички), Strategy (стратегія), SharedValues (загальні цінності).
О. Отлакан (Комплекс електронного маркетингу)	2P+2C+3S	Personalisation (Персоналізація), Privacy (Приватність), CustomerService (Обслуговування клієнтів), Community (Спільнота), Site (Сайт), Security (Безпека), SalesPromotion (Стимулювання)

Джерело: побудовано автором на основі (Бейкер, 2002; Балабанова, 2004; Ламбен, 2004; Кеннеди, 2012)

У результаті опрацювання різних підходів виявлено, що більшість учених (Е. Дж. Маккарті, Ф. Котлер, Дж. Т. Рассел, У. Р. Лейн, Б. Бумс і Дж. Битнер, Р. Джаткин) дотримуються традиційного комплексу маркетингу «4P», але наголошують на необхідності додавання й інших елементів: People (люди), Personnel (персонал), Package (упаковка), Purchase (покупка), Probe (апробація), PublicRelations (зв'язки з громадськістю), Positioning (позиціонування), Process (процес), Physical Evidence (фізичний атрибут). Існують і кардинально інші підходи до формування комплексу маркетингу: підхід Р. Лотерборн, Бу Цзиньміна, Т. Махрова, Дон Шульца, Ч. Дева, Д. Шульца. Як справедливо

зазначає О. Красовська оптимальний маркетинг-мікс являє собою таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення поставлених цілей за раціонального витрачання наявних засобів бюджету маркетингу (Полторак, Тараненко, & Красовська, 2014). Загальна ідея комплексу маркетингу – системний підхід до використання певного набору маркетингових інструментів для впливу на цільового споживача та досягнення поставлених цілей.

Підхід, запропонований Р. Лотерборном, заснований на твердженні, що «4P» представляють собою елементи комплексу маркетингу з точки зору виробника і характеризують те, що він може запропонувати у вигляді продукту ринку, а також умови здійснення угоди (Лотерборн, 1990). Однак найперша мета і завдання маркетингу як особливого виду діяльності полягає в тому, щоб задовольняти потреби потенційного покупця, а значить, і особлива пропозиція будь-якого підприємства роздрібною торгівлі на цільовому ринку ефективніше розглядати з точки зору споживача. Таким чином, традиційні інструменти маркетингу з «4P» можуть бути перетворені в «4C». Але з урахуванням того, що роздрібна торгівля відноситься до сфери послуг, то комплекс маркетингу має конфігурацію «7P» з додатковими елементами: процес, торговий персонал та фізичне оточення, трансформація елементів комплексу маркетингу «7P» в «6C» для роздрібною торгівлі буде мати вид, представлений на рисунку 2.9.

У даному випадку традиційні проблеми взаємодії між підприємством роздрібною торгівлі та покупцем розглядаються з точки зору споживача торгових послуг. Комплекс маркетингу «7C» має своє особливе наповнення при розгляді процесу купівлі-продажу під кутом потреб і бажань споживача. Головною особливістю комплексу маркетингу є його гнучкість, що виражається в зміні інструментарію в різних сферах економіки в залежності від характерних рис кожної з них (Ламбен, 1996). Так відбувається і в торгівлі, де значний вплив на процес ухвалення рішення про покупку надають контактний персонал і атмосфера торгового залу. Свою специфіку мають і інші елементи комплексу торгового маркетингу.



Рисунок 2.9 – Трансформація елементів комплексу маркетингу на підприємстві роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором

Використання моделей комплексу маркетингу допомагає повніше і глибше зрозуміти потреби цільового ринку (потенційних покупців), краще адаптувати свою пропозицію до його потреб і бажань, а значить, отримати певну конкурентну перевагу і впевненіше відчувати себе в бізнесі.

Діяльність операторів роздрібної торгівлі пов'язана із задоволенням потреб кінцевих споживачів. В умовах динамічного ринку з'являється безліч факторів, якими необхідно своєчасно керувати для того, щоб якісно задовольняти потреби кінцевих споживачів. Це формує коло питань організаційно-економічного характеру, що вимагають повсякденного рішення

за допомогою різноманітних методів маркетингу. В останні роки концептуальною основою комплексу маркетингу торгівлі є маркетинг відносин, який в аспекті роздрібної торгівлі являє собою найбільш актуальну маркетингову стратегію, що дозволяє зберегти наявні конкурентні переваги торговельних підприємств. Побудова відносин з усіма учасниками бізнесу в системі роздрібної торгівлі – споживачами, контрагентами (постачальниками, партнерами) і співробітниками (торговим персоналом) вимагає розвитку трьох сфер маркетингу відносин. Маркетинг відносин зі споживачами реалізується у площині вирішення питань формування товарного асортименту, ціноутворення, комунікацій зі споживачами, товароруху.

Таким чином, в процесі свого розвитку маркетинг поступово інтегрує в собі все більше число функцій – від суто ринкової функції, яка полягає в пропонуванні споживачеві товару, здатного задовольнити його потребу, до управлінської функції, яка охоплює всі внутрішньофірмові процеси. Досягнення роздрібним ринком зрілості призвело до розробки та застосування таких схем, які дозволяють будувати кращі взаємини з клієнтом. Вже визнано, що схеми маркетингу на основі взаємин сприяють зниженню витрат в довгостроковому плані на залучення клієнтів завдяки вигодам від збереження наявних клієнтів.

Кожний елемент маркетинг-мікс вимагає реалізації комплексу заходів, здійснення яких формує маркетингову політику (табл. 2.4). У сукупності комплекс маркетингу «7Р» формує торговельне середовище – фізичний простір надання торговельної послуги.

Маркетинг-мікс еволюціонує в різних сферах діяльності, але загальним для усіх є вплив процесу цифровізації, унаслідок якого в сфері роздрібної торгівлі формуються нові можливості просування та комунікації. Погоджуючись з А. Романів у тому, що сучасна інформаційна епоха вносить суттєві корективи у структуру маркетинг-мікс (Романів, & Романів, 2017), слід відзначити особливий вплив цифровізації на трансформацію маркетингу в роздрібній торгівлі. Вважається, що саме роздрібна торгівля є каталізатором цифровізації бізнесу.

Таблиця 2.4 – Стратегії та рішення підприємств роздрібно́ї торгівлі стосовно елементів традиційного комплексу маркетингу «7Р» (Проскурніна, 2020к).

Елемент комплексу маркетингу роздрібно́ї торгівлі	Відповідні маркетингові стратегії та рішення
Торгова послуга	Рішення щодо ширини і глибини товарного асортименту, набору додаткових послуг
Ціна	Цінова політика, вибір формату магазину (дискаунтер, фіксованої ціни, для середнього класу тощо)
Розподіл	Зручність для споживача, територіальне покриття цільового ринку
Просування	Реклама, промоакції, PR, прямий маркетинг
Процес	Операції, заходи, види діяльності, механізми взаємодії з покупцями в магазині
Торговий персонал	Навчання, підвищення кваліфікації, заохочувальні акції для персоналу, мотиваційні тренінги
Фізичне оточення	Рішення щодо дизайну, кольору, матеріалів в магазині, світлового та музичного оформлення, технологій взаємодії зі споживачами

Джерело: побудовано автором на основі (Fokina, & Varinov, 2019)

У світовій практиці вже наголошується на такому феномені як Phygital (фіджитал), під яким розуміють інтеграцію офлайн та онлайн комунікацій, (Что такое Phygital?, 2018), що забезпечує створення повноцінної взаємодії зі споживачем, яка одночасно, а не послідовно, відбувається в реальному та віртуальному світі. При цьому формується новий клієнтський досвід.

У більш широкому значенні під фіджиталом розуміється філософія нової будови світу (Что такое Phygital?, 2018), яка відображає цивілізаційний вміст фантастичного майбутнього, і передбачає щільну інтеграцію віртуального середовища в реальне людське життя. Тут розуміння вищеописаної фізико-віртуальної інтеграції простягаються далеко за технічні можливості нинішнього часу (Фіджитал, 2012).

У практичному обігу вже використовується такий термін як фіджитал-маркетинг, якому наразі науковці намагаються надати сутнісного змісту. На даний момент фіджитал-маркетинг розглядається як інноваційний комплексний підхід, що об'єднує диджитал та традиційний маркетинг, який передбачає використання інтерактивних рішень, віртуальної та доповненої реальності – VAMR-технологій, різних світлових інсталяцій з можливістю фізичні взаємодії (Phygital-маркетинг, 2018). Фіджитал засновується на сильних перевагах цифрового досвіду людини та його поведінки офлайн, й намагається транслювати зручні онлайн звички споживачів в реальному світі.

Його ключовими інструментами є AR-, VR- і MR-технології, які забезпечують інтеграцію віртуального світу з фізичним. І людині, особливо молодому поколінню, в такому середовищі надзвичайно комфортно, оскільки у реальному житті вже абсолютно розмиваються межі «цифрових» та «аналогових» каналів, унаслідок чого відбувається швидко, зручне, вільне переключення між ними.

На нашу думку саме розвиток електронної торгівлі та вихід традиційних магазинів на електронний ринок зумовили інтеграцію не просто комунікацій, а всього фізичного простору з цифровим. Засновуючись на цьому, запропоновано комплекс фіджитал-маркетингу роздрібно́ї торгівлі (рис. 2.10), який інтегрує ціннісну пропозицію з інструментами традиційного та цифрового маркетингу.

Засновуючись на холістичному підході та розробленому комплексі фіджитал-маркетингу роздрібно́ї торгівлі, запропоновано поняття фіджитал-простір, яке розглядається як єдина платформа внутрішньої та зовнішньої взаємодії, що інтегрує цифровий і фізичний простір з ціннісною пропозицією, які у сукупності формують сучасну операційну модель маркетингової діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі відповідно до нового клієнтського досвіду (рис. 2.11).



Рисунок 2.10 – Елементи фіджитал-маркетингу роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором

Ураховуючи специфіку торговельної послуги, ядром комплексу фіджитал-маркетингу визначено елемент «Proposition» (пропозиція), він об'єднує такі елементи як ціна (Price) та продукт (Product), які у сукупності формують пропоновану підприємством роздрібно́ї торгівлі споживчу цінність, індикатором якої є співвідношення елементів ціна/ якість

товарів/ якість обслуговування. Саме це співвідношення визначає формат підприємства роздрібної торгівлі, його позиціонування, а отже – пріоритети маркетингової діяльності.

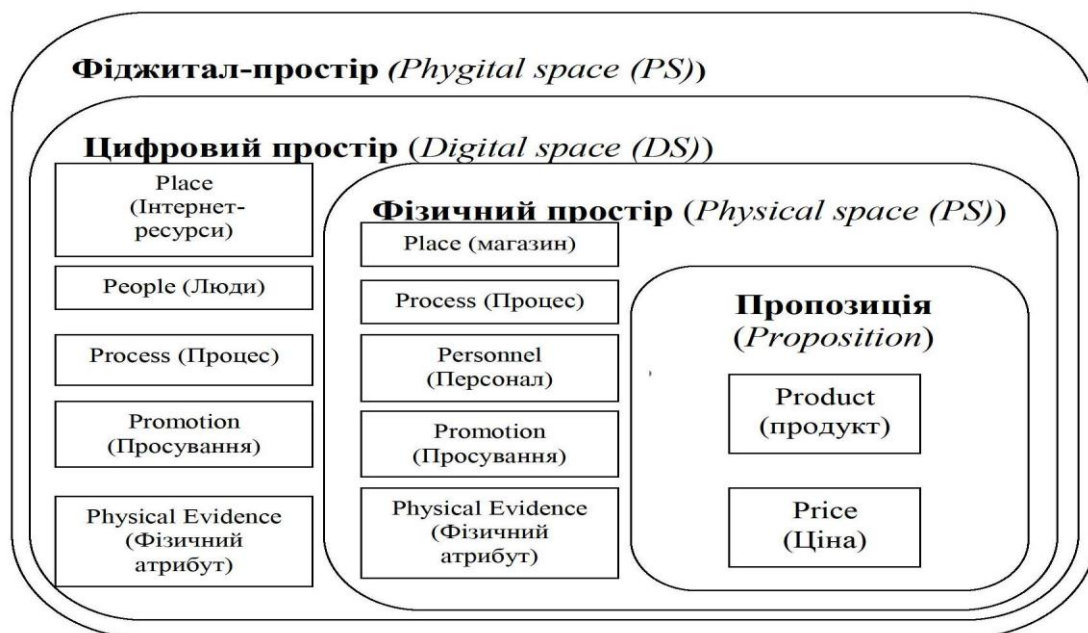


Рисунок 2.11 – Операційна модель фіджитал-маркетингу підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

У контексті, наведеного на рис. 2.11 елементу продукт розглядається цілісна торговельна послуга, складовими якої є пропонований асортимент товарів, який характеризується шириною і глибиною, та додаткові торговельні послуги. Важливість даного елементу в комплексі маркетингу підприємства роздрібної торгівлі пов'язана із здатністю задовольняти потреби споживачів в певному товарі. При цьому важливо оптимізувати ресурсні, технічні можливості підприємства з наданням споживачам різноманітності вибору, що потребує побудови раціональної асортиментної структури. Наступний важливий аспект – пропонування додаткових послуг, які сприятимуть більш повному задоволенню не тільки купленим товаром, а й вирішенням супутніх проблем та потреб споживачів. Цифровізація бізнес-процесів маркетингової товарної політики підприємства роздрібної торгівлі полягає у використанні таких цифрових інструментів та технологій (рис. 2.12), які забезпечать автоматизацію виконання рутинних операцій за допомогою сучасних ІТ-рішень, що дозволить прискорити процеси збору та аналізу даних, отримати

більший обсяг обробленої інформації, краще підготовленої до прийняття маркетингових рішень.



Рисунок 2.12 – Цифрові інструменти та технології формування маркетингової товарної політики підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: розроблено автором

Цифровізація маркетингової цінової політики підприємства роздрібно торгівлі дозволяє вирішувати нові завдання персоналізованого обслуговування та використання кастомізованої стратегії маркетингу (рис. 2.13). Цифрові технології зумовили активне впровадження методу динамічного ціноутворення, який розглядається як гнучкий підхід і постійні коригування ціни на товари або послуги залежно від потреб конкретної цільової аудиторії та/або окремого покупця; тенденцій ринку, тим самим регулювати продажі за допомогою варіювання рівнем цін на певний товар. Широке застосування динамічного ціноутворення М. Голованова пов'язує саме з появою ІТ-продуктів, які дозволяють оперативно оцінювати ринкову ситуацію й пропонувати

споживачеві мінливі ціни, що зламало логіку споживачів, відповідно до якої ціна є винятково функцією собівартості (Голованова, 2016).



Рисунок 2.13 – Цифрові інструменти та технології формування маркетингової цінової політики підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: розроблено автором

Крім того, цифрові технології дозволяють оперативно проводити моніторинг цін конкурентів та здійснювати коригування ціни на власні товари для приваблення покупців і стимулювання покупки. Вони також сприяють налагодженню процесів переоцінки товарів і вирішенню проблем в таких ситуаціях як зміна закупівельної ціни, закінчення терміну продажу товару, значні товарні запаси, закінчення сезону продажу, які вимагають прийняття коригувальних цінових рішень. Значно покращують сприйняття покупців використання сучасних цифрових засобів для демонстрації та візуалізації ціни на товар, акційних пропозицій. Усе більшого поширення в роздрібній торгівлі набувають електронні цінніки, диджитал-дісплеї з акційними товарами.

Цифровізація проникає й у фізичний простір підприємства роздрібно торгівлі. Футурологи відмічають, що фізичні магазини не зникнуть повністю,

вони залишаться експериментальним майданчиком, де можна розглянути, приміряти товар (New retail, 2019), а покупки здійснюватимуться з використанням цифрових засобів пошуку, замовлення, оплати. Відповідно до нових можливостей, які надають цифрові засоби та технології визначено пріоритети трансформації елементів фізичного простору (табл. 2.5).

Звичне сприйняття елементу торгового маркетингу «місце» як стаціонарного магазину завдяки цифровій трансформації змінюється і відкриває нові можливості для зовнішньої взаємодії з покупцями, які відповідно до власної моделі купівельної поведінки можуть формувати свій власний шлях клієнта. Для того, щоб цей шлях сприяв формуванню позитивного клієнтського досвіду пріоритетом трансформації маркетингової діяльності підприємства роздрібною торгівлі є перехід від мультиканальної стратегії до омніканальної, яка забезпечує максимально зручний перехід з одного каналу на інший. Мається на увазі, що, обравши товар в онлайн-магазині під впливом банерної реклами, для прискорення можливості його отримання покупець може відвідати стаціонарний магазин мережі, який має забезпечити фізичну доступність обраного товару. У цьому контексті важливо забезпечити повний взаємозв'язок онлайн та офлайн каналів збуту.

Ураховуючи різноманітність бізнес-процесів на підприємстві роздрібною торгівлі, впровадження сучасних цифрових засобів та технологій сприятиме цифровій трансформації торговельних, розрахункових операцій, сервісу доставки, цифрових сервісів додаткових послуг, системи безпеки. У кожному з напрямів визначено сучасні технології, які, з одного боку, дозволяють більш повно задовольняти все більш вимогливих покупців, а з іншого боку – сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Таблиця 2.5 – Пріоритети трансформації маркетингової діяльності підприємства роздрібною торгівлі за елементами фізичного простору

Елемент фізичного простору	Цифрові інструменти та технології	Пріоритет трансформації
Місце	Розвиток мережі шляхом створення розподільчих центрів, які обслуговують онлайн замовлення, формування демонстраційного середовища з використанням AR-, VR- и MR-технологій	Омніканальність
Процеси	<i>Торговельні:</i> використання відеочату як інструменту для консультування і продажу,	Інформатизація,

	<p>презентація товару в 3D-зображенні, використання голосового помічника, віртуального кошику в мобільному застосунку, біометрії на вході для створення персоналізованої пропозиції, «кіно» про придбані речі, технології Stitch Fix</p> <p><i>Розрахункові:</i> онлайн касові апарати з технологією Checkbox – видача електронних чеків, системи самообслуговування Self-Checkout, біометрична оплата покупок за допомогою мобільного додатку</p> <p><i>Сервіси доставки:</i> технологія останньої милі, контроль виконання замовлення</p> <p><i>Цифрові сервіси додаткових послуг:</i> організація гейм-зон з використанням цифрових засобів та технологій, інтерактивні термінали для отримання різних послуг</p> <p><i>Система безпеки:</i> технології кібербезпеки та захисту даних, цифрові засоби спостереження, сенсорні датчики</p>	технологізація, автоматизація, роботизація процесів внутрішньої та зовнішньої взаємодії
Персонал	Навчання IT-компетентностям, просування цінностей цифрової трансформації підприємства, проведення мотиваційних тренінгів щодо розвитку IT-компетентностей	Формування цифрової культури
Просування	Відео-реклама в магазині, цифрова вітрина в магазині, digital-екрани, цифрові POS-матеріали, цифрові засоби презентації товарів у місцях продажу	Оmnіканальність, комунікації та взаємодія 24/7 та в режимі реального часу
Фізичний атрибут	Оформлення екстер'єру та інтер'єру: оригінальний, наприклад, хай-тек дизайн торгового залу, або дизайн торгового залу у вигляді міста з вулицями, або космічної станції тощо, сучасність обладнання, наявність цифрового	Емоційність

Джерело: розроблено автором

Зокрема запровадження ПРРО від компанії Checkbox та організація видачі електронних чеків сприяє спрощенню торгового процесу для покупців, скороченню процесу фіскалізації, розвантаженню функціоналу та підвищенню ефективності персоналу в його комунікації з покупцем, а також зниженню витрат на закупівлю касової стрічки (Rau, 2020). Тим самим підприємство роздрібної торгівлі отримує одразу два ефекти: економічний у вигляді зменшення витрат та соціальний, який полягає у зменшенні впливу бізнесу на довкілля, що відповідно до сучасних трендів сприятиме посиленню позитивного іміджу підприємства в очах споживача за рахунок його соціальної відповідальності. Пріоритетами цифрової трансформації маркетингової

діяльності за елементом «процес» визначено інформатизацію, технологізацію, автоматизацію, роботизацію, що у сукупності забезпечить зручність, швидкість, оптимізацію процесів внутрішньої та зовнішньої взаємодії.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності потребує належного ресурсного забезпечення: матеріально-технічного, фінансового, трудового. У фізичному середовищі ключовим елементом надання торговельних послуг виступає обслуговуючий персонал, який вступає в безпосередню взаємодію. Успіх усіх цифрові технології, які впроваджуються для цифровізації фізичного простору, залежить від цифрових компетентностей саме обслуговуючого персоналу, який стає ініціатором і транслятором інноваційних перетворень. У цьому контексті важливо забезпечити розуміння необхідності цифрової трансформації та сформувати необхідні ІТ-компетентності працівників. Фахівцями відзначається, що технології – інструмент, який дозволяє співробітникам працювати ефективніше і в кращих умовах, а бізнесу в цілому посилювати основні операції. Але цифрова трансформація може закінчитися так і не розпочавшись, якщо співробітники компанії не розуміють навіщо, як і що відбувається (ДТЕК, 2020). Тому пріоритетом трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі визначено формування цифрової культури, основоположними принципами якої є:

- персоналізований підхід до обслуговування;
- вільне володіння сучасними цифровими засобами та технологіями;
- пріоретизація цінності пропозиції для формування позитивного клієнтського досвіду;
- прийняття рішень та пошук маркетингових ідей на основі BigData;
- відкритість та готовність до впровадження і використання інноваційних цифрових технологій;
- підприємницька активність та ініціативність інновацій на базі інформаційних технологій;
- швидкість реакції та адаптивність до інноваційних цифрових технологій;
- відкритість та воля внутрішніх комунікацій, мотивування та стимулювання новаторських ініціатив;

– колективна робота та взаємодія у процесі прийняття рішень щодо цифрової трансформації.

Цифровізація внутрішньо магазинної реклами в роздрібній торгівлі відбувається шляхом використання відео-реклами в магазині на цифрових носіях – великих екранах, моніторах тощо, цифрових вітри та digital-екранів, цифрових POS-матеріалів, віртуальних манекенів тощо. Їх наявність виконує не тільки рекламну та інформаційну функцію, а сприяє формуванню атмосфери сучасності та виокотехнічності, що значно більше приваблює покупців та покращує їх емоційний стан під час відвідування магазину. Цифровізація внутрішньо магазинної реклами дозволяє управляти контентом значно швидше та ефективніше, ніж традиційними засобами інформування, що надає можливості проведенню короткотермінових акцій та просуванню спеціальних пропозицій.

Ураховуючи важливість створення комфорту і бажаної поведінки відвідувачів магазину на підсвідомому рівні, які можуть викликати позитивні почуття і емоції, що сприяють досягненню цілей роздрібногo торговця і відвідувача, і в кінцевому рахунку призводять до збільшення потоків покупців і обсягів продажів, особливого значення набуває використання сучасних цифрових засобів та технологій під час формування фізичних атрибутів. У цілому сучасне цифрове обладнання разом з оригінальним, наприклад, хай-тек дизайном торгового залу, або дизайном торгового залу у вигляді міста з вулицями, або космічної станції формуватимуть особливу атмосферу в магазині, що сприятиме утворенню емоційно-чуттєвих компонентів поведінки відвідувача в торговому залі. Таким чином цифрова трансформація має відбуватися у напрямі оптимального сполучення технологічності, інформаційності, естетичності внутрішнього середовища магазину.

Формування нового фізичного простору у процесі цифрової трансформації забезпечить оригінальне оформлення і створення сучасного навколишнього середовища магазину, його інтеграції з асортиментом і презентацією товару, що дозволить створити передумови для позитивних вражень і емоцій і сприятиме перевищенню результату купівлі

над очікуваннями покупців. У такому випадку за допомогою цифрових технологій фізичний простір підприємства роздрібно́ї торгівлі трансформується в гібридну модель, яка перетворює торговий простір у центр вражень, який сприяє формуванню високої споживчої цінності і унікального позитивного клієнтського досвіду.

Цифровий простір, як і фізичний, складається з комплексу маркетингових інструментів, тільки відрізняється їх фактичним наповненням. Якщо ядром фізичного простору є стаціонарний магазин («місце»), то ядром цифрового – інтернет-ресурси, які формують цифрову платформу онлайн взаємодії і розглядаються як складова комплексу «місце». Для підприємств роздрібно́ї торгівлі ними виступають сайт або веб-сторінка, на якій представлені безпосередньо самі товари, форми для замовлення, оплати та зворотного зв'язку.

У комплекс цифрового простору включено елемент «people» (люди), який ширше за елемент «personnel» – персонал, оскільки у процесі взаємодії важливий не тільки контактний персонал, а й самі споживачі, які залишають свої відгуки; представники інших організацій, які забезпечують процес купівлі, наприклад, працівники служби доставки; виробники товарів тощо. Крім того, у контексті даного елемента комплексу маркетингу необхідно забезпечити потрібний штат високо кваліфікованими ІТ-фахівцями, здатними генерувати інноваційні ідеї фіджитал-маркетингу та впроваджувати їх, доцільним є створення окремого ІТ-підрозділу. Перспективними напрямками цифрової трансформації у сфері роздрібно́ї торгівлі слід виділити оптимізацію людських ресурсів, розвиток нових способів співпраці, залучення робочої сили і сприяння (гнучка робота, соціальне співробітництво, корпоративне співробітництво, уніфіковані комунікації).

Елемент «процес» включає усі процедури, послідовність дій, які забезпечують онлайн взаємодію на усьому шляху клієнта, починаючи від відвідування сайту, здійснення покупки й до отримання замовлення та зворотного зв'язку. При цьому головним завданням є забезпечення зручності та швидкості замовлення товарів, оформлення покупки й отримання її. Слід відзначити розширення можливостей використання цифрових

інструментів і каналів на кожному етапі прийняття рішення щодо купівлі: пошук товарів або магазинів, порівняння, читання оглядів, фактична транзакція покупки (в магазині, через цифрові платформи) і після неї (відгуки, обслуговування клієнтів, майбутні покупки).

Найбільше цифровими інструментами забезпечено такий елемент комплексу цифрового простору як «просування». У сучасній практиці цифрового маркетингу напрацьовано декілька десятків цифрових інструментів просування. Основною платформою організації торговельної діяльності в Інтернет просторі є сайт або сторінка сайту, Web-вітрини, які виступають основним майданчиком взаємодії з покупцями у процесі прийняття ними купівельних рішень. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі починається саме зі створення та просування сайту. При цьому забезпечується візуальна та пізнавальна веб-сторінка, яка направляє замовника до відповідної інформації. Веб-сайт повинен працювати як на великих, так і на малих екранах, оскільки багато сучасних клієнтів мають доступ до сайту компанії лише з мобільного пристрою, тобто має бути адаптований під різні гаджети. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі починається саме зі створення та просування сайту.

Для цього використовують такі інструменти як електронний маркетинг, цифрові інформаційні бюлетені для надання спеціальної інформації та залучення трафіку на веб-сайт або веб-магазин, а також подальшого спілкування та взаємодії з клієнтом. У цьому напрямі особливо важливим є маркетинг та оптимізація пошукових систем (SEM (search engine marketing – пошуковий маркетинг)/SEO (search engine optimization – пошукова оптимізація)): інструменти та стратегії, які використовуються для того, щоб ваш веб-сайт відображався в найвищих результатах при використанні пошукових систем. Це вимагає розуміння того, які ключові слова слід використовувати і на яких ринках, а також те, які саме пошукові системи є домінуючими на кожному ринку. На багатьох ринках Google-частка ринку складає більше 90 відсотків, але, наприклад, в Китаї baidu.com має 56 відсотків ринку, тоді як Google має лише 4 % 85. (ITD, 2019). З цифровими активами,

такими як Siri, GoogleHome і Cortana, змінюється спосіб пошуку клієнтів в Інтернеті, і підприємства повинні адаптуватися до нових можливостей.

Пошуковий маркетинг – комплекс заходів, спрямований на збільшення відвідуваності сайту його цільовою аудиторією. Зовнішня пошукова оптимізація передбачає залучення платного трафіку на сайт із зовнішніх джерел (наприклад, за допомогою розміщення контекстної реклами в Google Adwords та покупку вхідних посилань на інших сайтах). Внутрішня оптимізація передбачає залучення органічного трафіку на сайт за допомогою його внутрішньої оптимізації для пошукових машин. Переваги пошукового маркетингу (Мозгова, 2013):

- можливість залучити цільову аудиторію, тобто саме ту аудиторію, яка сама зацікавлена в придбанні товарів і послуг замовника;

- контакт з користувачем пошукової системи відбувається у той момент, коли він дійсно цікавиться рекламованим продуктом;

- користувач не підозрює про те, що йому показують рекламу – він сприймає пошукову систему як експерта, який завжди прийде на допомогу з цінною порадою;

- порівняно невисока вартість послуги просування сайту.

Серед найбільш поширених інструментів цифрового маркетингу слід виділити інтернет-рекламу, яка охоплює її різні види (Вежель, 2015; Мозгова, & Осадча, 2017; Каптур, 2017; Мороз, & Романенко, 2017):

- банерна – поширення відповідної рекламної інформації в мережі Інтернет через такі графічні носії, як зображення та анімація;

- текстова – вид інтернет-реклами, рекламне текстове оголошення, яке інтегровано в загальний текст на веб-сторінці і виглядає, як її складова частина;

- медійна – розміщення текстово-графічних рекламних матеріалів на сайтах, що представляють собою рекламний майданчик;

- контекстна – принцип розміщення реклами, коли реклама орієнтується на зміст Інтернет-сторінки вручну або автоматично. Контекстна реклама може бути у вигляді текстових блоків, графічних банерів та відеороликів, може

розміщуватися як на сторінках результатів пошуку, так і на сайтах, що встановили блоки контекстної реклами на своїх сторінках:

- таргетована – текстові та/або графічні оголошення, які демонструються тільки тим користувачам мережі, які задовольняють певний набір вимог, заданих рекламодавцем;

- тизерна реклама – вид рекламного повідомлення, що містить в собі елементи, що інтригують, і активно спонукають користувача клікнути по яскравому привабливому зображенні або заманливому опису і перейти на цільову сторінку.;

- реклама на відметах – контент-модуль, що вбудовується у веб-сторінку або у браузер, який заснований на веб-технологіях, що працюють через браузер: HTML, Flash тощо;

- реклама в соціальних мережах – комплекс заходів, які проводяться в соціальних мережах, блогах, тематичних форумах, сайтах та спрямована на залучення нових споживачів та користувачів на веб-сайт для збільшення збуту товарів і послуг, підвищення іміджу підприємства;

- продакт-плейсмент в онлайн-іграх – інтеграція рекламованого продукту або бренду в ігровий процес;

- нативна реклама – заснована на створенні більш природного і менш нав'язливого рекламного звернення для збільшення числа кліків, продажів та інших цільових дій.

Соціальні медіа зробили революцію в усій галузі, поліпшивши канал зв'язку. Серед багатьох галузей, які отримали вигоду від соціальних мереж, роздрібний сектор зазнав помітні переваги. Соціальні мережі, такі як Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram і GooglePlus, створили співтовариство, яке допомагає роздрібній галузі просувати бізнес. Як зазначає Н. Савицька за короткий час соціальні медіа із соціальних майданчиків перетворились на бізнес-простір та агентів глобального впливу на суспільну та індивідуальну свідомість. При цьому сучасні платформи соцмереж виступають шопінг-платформами і використовуються також у прямих продажах, шопінг-функціонал в соцмедіа (тобто додавання кнопок «купити» в Facebook або Twitter, платформи Like2Buy в Instagram) (Савицька, 2017).

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це не нова концепція, однак впровадження цієї технології відбувається повільно. Функціональність та універсальність соціальних медіа є важливою причиною, чому бізнес повинен враховувати створення стратегій соціального маркетингу, які можуть мати позитивний вплив на доходи та прибутки. Маркетологи повинні розуміти поведінку споживачів в Інтернеті з метою використання цих інтересів для створення маркетингової стратегії, яка підвищить життєздатність бізнесу. Основні демографічні дані найпопулярніших соціальних мереж мають наступний вигляд.

Для підприємств роздрібної торгівлі маркетинг у соціальних мережах дозволяє оперативно вирішувати тактичні завдання щодо підвищення продажів, анонсування дисконтних акцій, стимулювання користувачів до повторних покупок, проведення промо-акцій, розіграшів, а також публікувати додатковий інформаційний, розважальний, навчальний контент, цікавий для цільової аудиторії.

Слід зазначити, що маркетинг у соціальних медіа є довгостроковим процесом, що вимагає правильного й украй уважного використання. Технології SMM не вимагають великих вкладень, але при цьому не мають миттєвого ефекту і не гарантують швидкого вирішення поставлених завдань (Терехов, 2015), що потребує розробки та реалізації стратегії маркетингу у соціальних мережах. Оскільки маркетинг у соціальних мережах є частиною комплексу цифрового маркетингу, тому його планування необхідно здійснювати з урахуванням особливостей просування сайту, потреб аудиторії і способів продажу продукту.

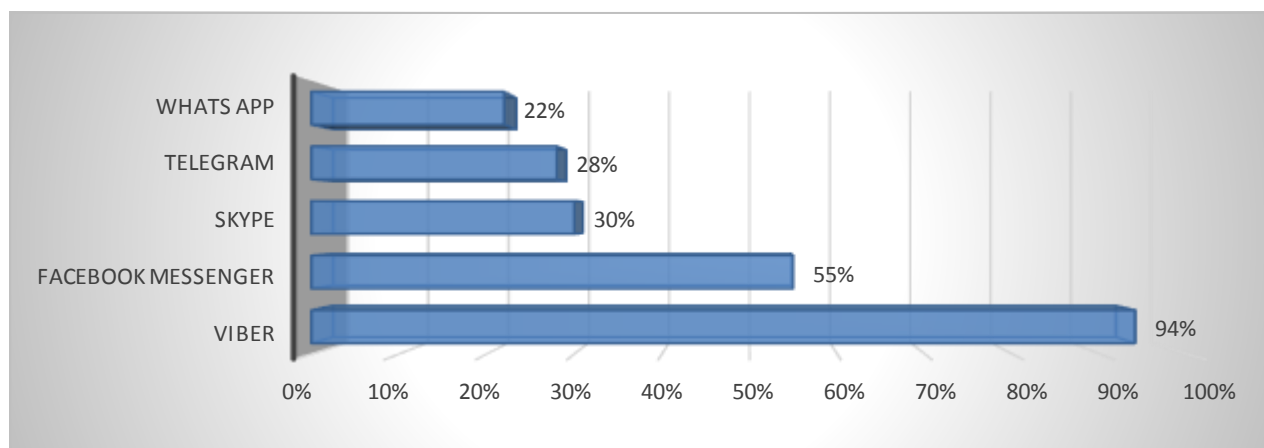
Наступний цифровий інструмент просування – месенджери, які являють собою додатки для миттєвого обміну повідомленнями між користувачами. Спілкування через месенджери відрізняється від комунікацій за електронною поштою тим, що в них швидкість передачі повідомлень значно вище. Крім того, месенджери мають і інші переваги в порівнянні з іншими каналами комунікації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Переваги використання месенджерів в маркетинговій діяльності (Проскурніна, 2020і)

Переваги	Пояснення
1	2
Push-повідомлення	Спливаючі вікна на екрані пристрою, які інформують про важливі події. Використовуючи їх при розсилці рекламних акцій та об'яв, можна бути впевненим, що повідомлення буде прочитано клієнтом оператора роздрібної торгівлі.
Персоналізація	На відміну від листування з клієнтами за допомогою інших засобів комунікації, месенджери забезпечують достатній рівень приватності для особистих звернень або вирішення проблем клієнтів у режимі реального часу.
Різноманітний контент	Месенджери дозволяють доповнювати повідомленнями фото-, відео-, аудіофайлами, відмітками геолокації. Також можливість здійснювати безкоштовні дзвінки буде корисна для онлайн-консультування.
Ціна	Використання месенджерів абсолютно безкоштовне, необхідний лише доступ до Інтернету. В порівнянні з іншими каналами комунікації месенджери вимагають меншого трафіку.
Можливість створення бесід і груп	Корисна функція для масової розсилки рекламних повідомлень. Крім того, зростає частка мобільних покупок і замовлень товару в месенджері.

Джерело: побудовано автором

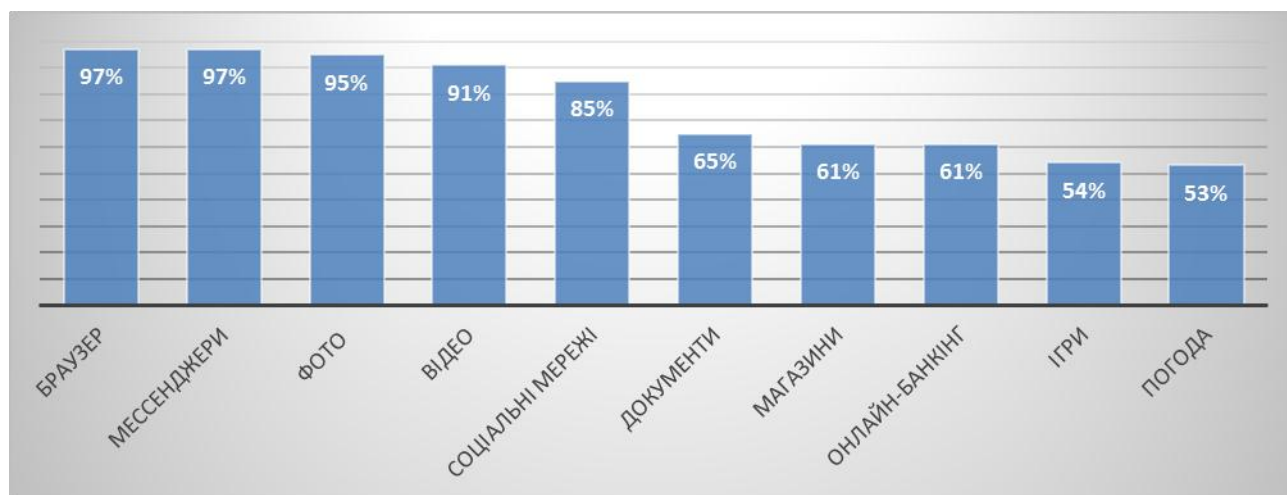
Найбільшою популярністю на вітчизняному ринку користуються програми Viber і Facebook Messenger, які налічують щомісячну активну аудиторію близько 30-50 мільйонів чоловік (Minfin, 2018). Також на ринку присутні месенджери Skype, WhatsApp, Telegram і інші (рис. 2.14).



Джерело: побудовано автором за даними (Minfin, 2018)

Рисунок 2.14 – Охоплення користувачів за видами використовуваних месенджерів на місяць

У середньому користувач смартфона використовує мобільні додатки впродовж 2,5 годин на добу (Minfin, 2018). У перелік найбільш використовуваних додатків входять і магазини – 61%, серед яких найпопулярніші OLX, китайські інтернет-магазини Aliexpress і Joom, а також Prom.ua та ModnaKasta (рис. 2.15).



Джерело: побудовано автором за даними (Minfin, 2018)

Рисунок 2.15 – Використання мобільних додатків на смартфонах (охоплення користувачів на місяць)

За даними сайту digdata.com.ua розподіл користувачів за віком та видом використовуваного месенджера виглядає наступним чином (табл. 2.7) (Digdata, 2018):

Таблиця 2.7 – Розподіл користувачів найпопулярніших месенджерів за віком

Назва месенджера	Вік		
	16-29	30-44	45-59
Viber	86%	87%	70%
Facebook Messenger	58%	49%	56%
Skype	39%	43%	53%
Telegram	29%	14%	10%
Whats App	18%	19%	19%

Джерело: побудовано автором за даними (Егорова, & Капезина, 2017)

Розглянемо більш детально характеристики основних месенджерів, що популярні в Україні з метою виділення переваг використання кожного з них у маркетинговій діяльності операторів роздрібної торгівлі:

– Viber–месенджер, в якому доступний чат, дзвінки іншим користувачам, виклики на стаціонарні та мобільні номери. Чат дозволяє не тільки економити на sms, а й ділитися різним контентом на зразок фотографій, відео, аудіо, геотегів, використовувати різні стікери. До переваг Viber можна також віднести групові чати (не більше 20 учасників), паблік-чати, в яких беруть участь більше 128 мільйонів користувачів з усього світу (Стефанова, & Шматок, 2018);

– Facebook Messenger дозволяє користувачам здійснювати дзвінки і обмінюватися повідомленнями. Для використання цього месенджера потрібен обліковий запис у Facebook. Facebook Messenger не вимагає додаткової плати за виклики і повідомлення, користувач оплачує тільки інтернет-трафік;

– Skype дозволяє через голосові виклики і відеозв'язок, а також текстові повідомлення підтримувати зв'язок з користувачами. Також даний месенджер дозволяє кільком людям передивлятися один і той же документ, редагувати його за допомогою функції демонстрування робочого стола (Остапчук, 2016). Відображення подається в режимі реального часу, що є корисним при проведенні порад, мозкових штурмів, презентацій;

– Telegram – порівняно новий месенджер, який набирає популярність швидкими темпами завдяки функціоналу і рівню безпеки. Telegram використовує в якості ідентифікатора номер телефону, а його цільовою аудиторією є користувачі мобільних пристроїв. При бажанні в налаштуваннях можна активувати двоетапну аутентифікацію через поштову скриньку. Це може знадобитися в разі, якщо доступ до номера телефону отримують треті особи (Петриченко, 2013). Месенджер підійде тим, хто віддає перевагу безпеки: від шифрування повідомлень до секретних чатів і повідомлень, що самознищуються. Крім безпеки, Telegram відрізняється розвиненою бот-інфраструктурою;

– WhatsApp – додаток для дзвінків та обміну повідомленнями на смартфонах. Надає можливість відправляти та отримувати фотографії, відео, документи і голосові повідомлення, створювати групові чати, відправляти історії чатів по e-mail, розсилати повідомлення кільком контактам одночасно.

Таким чином, можна виділити наступні переваги зазначених вище месенджерів у діяльності операторів роздрібної торгівлі.

Крім того, підприємства роздрібно́ї торгівлі можуть забезпечити якісне клієнтське обслуговування і безліч нових сервісів без додаткових співробітників і витрат (Егорова, & Капезина, 2017). Досить впровадити чат-ботів в популярні месенджери. Месенджер – це більш приватна зона людини, де їй комфортно спілкуватися. Це її знайома територія, вона не йде на інший сайт або додаток з незнайомим інтерфейсом і незрозумілим дизайном. Клієнт має можливість задати ті питання, які його цікавлять, отримати відповідь моментально. Відбувається повноцінне спілкування один на один – те, чого зараз намагаються домогтися усі маркетологи, щоб створити довіру, яка приведе людину до покупки.

Чат-боти, або віртуальні співрозмовники, використовуються в діалогових системах для різних практичних цілей, включаючи обслуговування клієнтів або збір інформації. Деякі чат-боти використовують складні системи обробки природної мови, але водночас існує багато простих систем сканування ключових слів на вході, а потім вибір відповіді, який збігається з більшістю ключових слів або найбільш схожий на шаблон формулювання відповіді з бази даних (Матвеева, & Золотарюк, 2018).

Сьогодні рідко використовуються універсальні чат-боти. В основному вони виконують конкретні завдання:

- автоматизація рутинних дій;
- пошук відповідей на запити клієнта;
- пошук, аналіз і структурування інформації в масиві великих даних;
- вибір, прийом і оплата товару або послуги;
- збір та аналіз даних про клієнтів компанії і звичайних користувачів.

Наприклад, для фізичного магазину чат-бот грає роль інтернет-магазину в смартфоні клієнта з вбудованим продавцем-консультантом. Він не тільки покаже каталог товарів, оформить доставку і прийме оплату, але і зробить допродаж, оформить знижку, а якщо потрібного товару немає в наявності – запропонує інший. Хороший чат-бот робить всю роботу без людини, тобто у покупця не виникне потреби з кимось поговорити.

За допомогою чат-ботів клієнти операторів роздрібно́ї торгівлі можуть:

– миттєво отримувати в режимі реального часу поради від особистого продавця;

– запитувати статус або отримувати оповіщення про наявність в магазині товарів, доступних для покупки і отримання;

– зручно купувати продукти в простій, заснованій на повідомленнях, взаємодії.

Популярність віртуальних співрозмовників обумовлена низкою факторів: вони досить просто розробляються, не займають місця в пам'яті, так як не вимагають

установки, і дозволяють здійснювати різні дії за допомогою спілкування в месенджерах. Доцільність використання чат-ботів проаналізована в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз доцільності використання чат-ботів в бізнесі (Проскурніна, 2020і)

Гіпотеза	Доказ
Чат-боти – відмінна служба підтримки	Чат-боти працюють цілодобово, навчаються і стають все розумнішими, оперативно відповідають на прості і не дуже питання, пропонують те, що може бути цікаво користувачеві, – незабаром для клієнтської підтримки будуть використовуватися виключно боти.
Чат-боти можуть виконувати кілька дій одночасно	Віртуальний співрозмовник адаптує контент під кожного користувача, підбираючи слова і тон бесіди, прийнятний для співрозмовника. Крім того, він висилає персоналізовану добірку інформації, ґрунтуючись на інтересах користувача.
Чат-боти приносять величезну користь бізнесу	Завдяки роботам користувачі можуть спілкуватися безпосередньо з компаніями, що підвищує їх лояльність до бренду. Компанії в свою чергу можуть дізнатися, яка продукція найбільш цікава користувачам, а яку потрібно вдосконалити. Крім того, за допомогою ботів можна робити масові розсилки про нові продукти, знижки, акції тощо.
Чат-бот - це конкурентна перевага	Приклад – компанія Megamobile, що використовує ботів на платформах Facebook і Viber для поліпшення свого сервісу і більш тісного спілкування з клієнтами. Сьогодні Megamobile є місцевим лідером в області обслуговування клієнтів та маркетингу.
Чат-бот допомагає економити ресурси	Використання месенджерів не потребує додаткових грошових коштів, лише Інтернет-трафік. Розробка і використання чат-ботів допомагають вивільнити співробітників операторів роздрібної торгівлі від рутинної роботи, нівелюють помилки при аналізі даних, швидко обробляють великі масиви даних.

Джерело: побудовано автором

Чат-боти – це спосіб підтримувати репутацію оператора роздрібно́ї торгівлі. Такі чат-боти повинні розроблятися спеціально для того, щоб забезпечити такий же рівень обслуговування, який очікують покупці від конкретного представника бізнесу в магазині або через Інтернет (Мозгова, & Осадча, 2017). Боти дозволяють брендам забезпечувати чітке, послідовне обслуговування клієнтів, тому що відповіді чат-ботів контролюються і аналізуються.

Чат-боти виступають в ролі безцінного маркетингового інструменту, так як люди вважають за краще отримувати інформацію про бренди під час покупок, а чат-робот виглядає як опис продукту чи послуги (Мозгова, 2013). Чат-бот – це інтерактивний і цікавий спосіб скоротити час покупок і можливість звільнити клієнта від пошуку менеджера з підтримки клієнтів. Це дозволяє операторам роздрібно́ї торгівлі підвищити рентабельність інвестицій, зберігаючи при цьому витрати на низькому рівні.

Ще однією перевагою чат-ботів є повернення користувача в магазин – він дає можливість ремаркетингу. Щоб повернути користувача на сайт через Google, Yandex або Facebook, оператор роздрібно́ї торгівлі платить гроші за рекламу, яка повертає людину на сайт. У випадку використання бота вже є людина, яка підписалася на бота і подивилася якийсь товар. І навіть якщо вона нічого не купила, вона все одно залишилася передплатником. У будь-який момент оператор торгівлі може повернути цю людину якоюсь спеціальною пропозицією, інформаційно. розсилкою, яка спонукає до покупки.

Збереження клієнтів на офіційних сайтах операторів роздрібно́ї торгівлі, відповідаючи на їхні запитання, негайно знижує ймовірність того, що ці користувачі залишать цей сайт та виберуть конкурента, щоб знайти відповідь на свій запит, або вирішення своєї проблеми – таким чином, забезпечуючи зростання обсягів продажу через цифрові канали.

Кожний роздрібний бізнес може створити свого власного чат-бота або використовувати послуги підприємств, що пропонують бот-технології. При реалізації технології чат-ботів необхідно дотримуватися певних правил (Флах, 2015):

1. Найкраще використовувати чат-ботів, щоб допомогти клієнтам знайти продукти, відповісти на прості запитання або направити їх на потрібний розділ на сайті.

2. Клієнти повинні мати змогу зв'язатися з реальною людиною, якщо вони цього бажають. Штучний інтелект має велике значення для простих взаємодій, але клієнти повинні мати можливість передавати складніші обговорення добре навченим співробітникам.

3. Щоб уникнути розчарувань клієнтів, найкраще використовувати реальних співробітників для вирішення будь-яких незапланованих взаємодій з клієнтами, включаючи повернення, скарги і питання про продукт або послугу, які вони вже придбали.

4. При введенні чат-боту у дію необхідно провести експерименти з його роботи, визначити коло питань, за які він буде відповідати. Наприклад, перекласти на чат-бота рутинні операції інформування про умови замовлення, доставки, оплати.

Основою глибокого розуміння споживачів є впровадження у діяльність оператора роздрібної торгівлі маркетингу штучного інтелекту як форми прямого маркетингу, в якій використовуються методи маркетингу баз даних, а також концепції та моделі штучного інтелекту, такі як машинне навчання. Прямий маркетинг може підвищити ефективність розуміння психології споживачів за рахунок спрямування зусиль саме на потрібного покупця.

Глибоке розуміння споживачів шляхом збору, систематизації та обробці великих масивів даних, безумовно, міняє світ маркетингу. Воно дозволяє маркетологам створювати більш досвідчені, персоналізовані кампанії, щоб залучити споживачів, і в той же час переглядати свої роботи в рамках загальної картини, яка дозволить їм бути більш креативними. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка методологічних основ використання месенджерів і чат-ботів у маркетинговій діяльності операторів роздрібної торгівлі.

Ще один важливий інструмент персоніфікованої взаємодії – email-маркетинг, який являє собою інструмент звернення до людей,

які користуються у своєму повсякденному житті електронною поштою для ділового чи особистого спілкування. За допомогою електронного листа маркетологи звертаються до свого потенційного клієнта із певною інформацією, яка несе в собі важливі деталі про послугу чи товар та спонукає користувача зацікавитися цим товаром чи послугою певної організації (Іванечко, Процишин, & Никитишин, 2020).

У процесі цифровізації все більшої популярності набуває відеоконтент, що зумовлює поширення використання відеомаркетингу. Відео змінило споживання контенту, тому що воно надає інформацію набагато більш інтерактивним, візуальним і розважальним способом. Крім того, відео є природним засобом інформування, що робить його ефективним методом переконання. Згідно з дослідженням Hubspot улюбленою формою контенту у мілленіалів є саме відео. На доказ цього 96% споживачів у віці від 18 до 34 років дивляться відео кілька разів на тиждень, а 75% мілленіалів дивляться хоча б одне відео в день. Доведено, що відео допомагають залучити до бренду і продавати його. А також впливають на рішення споживачів про покупку. Фактично, 64% споживачів стверджують, що рекламні ролики вплинули на їх рішення про покупку (Состав.юа, 2019). Відеомаркетинг є перспективним інструментом цифрового маркетингу для підприємств роздрібної торгівлі, використання якого дозволить вирішувати завдання щодо розширення та залучення цільової аудиторії.

Успіх використання представлених вище інструментів цифрового маркетингу багато в чому залежить від інформаційного наповнення, зокрема форми, змісту, релевантності, адекватності, об'єктивності поданої інформації. Тому серед найпопулярніших технологій Інтернет-маркетингу провідне місце займає контент-маркетинг, під яким розуміють сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні та поширенні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів (Тертичний, 2017). Капраль О. Р. визначає контент-маркетинг як стратегічний маркетинговий підхід, орієнтований на створення та розповсюдження цінного, релевантного та послідовного контенту для залучення й збереження чітко

визначеної аудиторії (Капраль, 2019). Узагальнюючи сучасні підходи до розуміння контент-маркетингу, слід відзначити його надзвичайну роль в сфері роздрібної торгівлі у взаємодії з цільовою аудиторією та необхідність забезпечення оригінальності, неповторності, сучасності та привабливості відео, фото та текстового матеріалу, який розміщується на інтернет-ресурсах та виконує ті чи інші маркетингові завдання щодо залучення, взаємодії та збереження цільової аудиторії.

Усі наведені інструменти потребують управління та обґрунтованого використання, яке забезпечується сукупністю аналітичних інтернет-технологій: веб-аналітикою, BigData та CRM. Основним завданням web-аналітики є моніторинг відвідуваності сайту, на підставі даних, за допомогою яких визначається аудиторія і вивчається поведінка відвідувачів для прийняття рішень з розвитку і розширення функціональних можливостей інтернет-ресурсу (Мудра, 2019). Для вирішення чисельних маркетингових завдань мають використовуватися цифрові інструменти та програми для збору та аналізу поведінки клієнтів та переваг на ринках за рахунок великої кількості даних, так званих «Bigdata», спрямованих на підвищення ефективності продажів та маркетингу. Конкретні ринкові фактори, які впливають на стратегію збирання даних, формують правила персоналізації інформації, культурна відкритість щодо розкриття інформації, а також цифрова інфраструктура, що дозволяє зберігати та аналізувати дані в реальному часі. У контексті персоналізованої взаємодії особливу роль відіграє CRM-система, яка являє собою спеціальне програмне забезпечення, яке на основі автоматизації процесів збору та аналізу даних щодо частоти, структури та обсягів купівлі кожного конкретного покупця дозволяє на підприємствах роздрібної торгівлі приймати обґрунтовані маркетингові рішення відносно персоналізованої взаємодії, що дозволяє краще задовольняти потреби покупців і забезпечувати їх лояльність.

Особливістю елементу цифрового простору «фізичні свідоцтва» є те, що він формується на основі відгуків, для яких на інтернет-ресурсах підприємства або на спеціалізованих інтернет-ресурсах, наприклад агрегаторах

відгуків, покупці залишають свої відгуки та оцінки за результатами взаємодії. Тим самим забезпечується зворотний зв'язок, завдяки якому підприємства роздрібною торгівлі можуть відстежити задоволеність та/або незадоволеність покупців у різних точках шляху клієнтів та приймати маркетингові рішення відповідно до отриманої інформації.

У цілому розглянутий цифровий інструментарій вказує на розширення можливостей підприємств роздрібною торгівлі у контексті організації продажу, комунікації та стимулювання, він дозволяє більш швидко та оперативно приймати обґрунтовані маркетингові рішення щодо взаємодії на основі значних масивів інформації. З урахуванням особливостей маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі та структури фіджитал-простору цифрові інструменти маркетингу запропоновано класифікувати залежно від простору, на який спрямовані (виділено диджитал інструменти маркетингу, що використовуються для зовнішньої взаємодії з покупцями, та ті, що використовуються для внутрішньої взаємодії); залежно від середовища використання (диджитал інструменти маркетингу, що використовуються в цифровому просторі та ті, що забезпечують цифрову трансформацію фізичного простору) (рис. 2.16). За такого підходу обиратимуться різні інструменти для вирішення операційних завдань залежно від середовища та рівня взаємодії.

В сучасних умовах відбувається постійний розвиток цифрових інструментів маркетингу, що зумовлює необхідність їх відстеження та впровадження в діяльність підприємств роздрібною торгівлі, що дозволить максимально швидко та оперативно трансформувати підходи, методи, інструменти, маркетингові технології взаємодії зі споживачами та зміцнити конкурентні переваги за рахунок використання додаткових можливостей.



Рисунок 2.16 – Класифікація цифрових інструментів маркетингу в роздрібній торгівлі

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтування практичних рекомендацій щодо імплементації фіджитал-простору в практичну діяльність підприємств роздрібної торгівлі обґрунтовано концептуальні засади трансформації маркетингової діяльності (рис. 2.17) та визначено поняття фіджитал-маркетингу, які утворюють теоретико-методологічне підґрунтя формування його операційної моделі для підприємств роздрібної торгівлі.



Рисунок 2.17 –Концептуальні засади трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібно торгівлі

Джерело: розроблено автором

Підприємства роздрібно торгівлі повинні враховувати основні тенденції трансформаційних змін для того, щоб утримати існуючих клієнтів та залучити нових, збільшити обсяги продажів та рентабельність (Проскурніна, 2020і):

– надання клієнтам високоякісних цифрових можливостей для здійснення покупок через різні канали реалізації товарів;

– економію часу та коштів через залучення та своєчасне обслуговування клієнтів як у офлайн-магазинах, так і в онлайн-магазинах;

– створення унікального позитивного досвіду для споживачів при здійсненні покупок, персоналізація взаємодії зі споживачами через соціальні мережі та месенджери;

– використання цифрових інструментів в офлайн магазинах, для того щоб нівелювати різницю з онлайн-магазинами, активне впровадження у діяльність підприємств роздрібної торгівлі новітніх цифрових інструментів, як-то штучний інтелект, технології Big Data, доповнена і віртуальна реальність тощо.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Стан цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі

В умовах глобалізації, посилення конкуренції між операторами роздрібної торгівлі, зміною ролі споживача і посиленням тенденцій до консолідації взаємодії суб'єктів ринку одним із основних напрямів оновлення маркетингової діяльності стає її цифровізація. Даний процес зумовлений загальними викликами і можливостями, пов'язаними із формуванням цифрової економіки. Відповідно до «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» (КРУЕСУ, 2018) зміни у суспільстві мають вплинути на всі складові соціально-економічного життя українців та забезпечити підвищення позицій вітчизняної економіки у глобальних рейтингах. Головна мета Концепції полягає у реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку. Такий сценарій вважаємо обґрунтованим, враховуючи сучасні виклики та потреби з одного боку, в суттєве відставання та цифровий розрив, що вкорінився – з іншого. Подолання негативних факторів, що стримують розвиток вітчизняної економіки та її інфраструктури передбачено Концепцією через реалізацію низки цілей цифрового розвитку та досягнення рейтингових показників, наведених у таблиці 3.1 (КРУЕСУ, 2018).

Наведені у таблиці 3.1. рейтингові цілі намічені до 2020 р. стануть досяжними за умови виконання завдань, намічених у дорожній карті «Цифрова адженда України – 2020» (Цифрова адженда України, 2020); реалізації прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформації секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічної та цифрової модернізації промисловості і створення високотехнологічних виробництв; доступності для громадян переваг та можливостей цифрового

світу; реалізації ресурсу людського капіталу, розвитку цифрових індустрій та цифрового підприємництва (КРУЕСУ, 2018).

*Таблиця 3.1 – Рейтингові цілі розвитку української економіки
(на основі КРУЕСУ, 2018)*

Рейтинг	Об’єкти оцінювання	Місце України	
		2016	2020 (ціль)
Networked Readiness Index (WEF)	Індекс мережевої готовності комплексний показник, що використовується для оцінки інноваційного та технологічного потенціалу країн світу і можливостей їх розвитку в сфері високих технологій і цифрової економіки	64	30
Global Innovation Index (INSEAD, WIPO)	Інститути, людський капітал, дослідницька діяльність, інфраструктура, рівень розвитку ринку і бізнесу	56	40
ICT Development Index (ITU)	Індекс розвитку ІКТ – складається із субіндексів. Наразі звіти не формувались після 2017 р.	79	50
Global Competitiveness Index (WEF)	Індекс глобальної конкурентоспроможності складений із 113 змінних об’єднаних у 12 контрольних показників, що визначають національну конкурентоспроможність.	85	60

Нами проаналізовано рейтингові цілі, представлені у таблиці 3.1 та проміжні результати за 2019 р. наведено на рис. 3.1., дані за 2020 р. введено як цільові значення відповідно до (КРУЕСУ, 2018). Виходячи із оприлюднених рейтингів за 2019 р., Україна лише за одним показником –Індексом глобальних інновацій (Global Innovation Index) наблизилась до поставленої мети (40 позиція в рейтингу). У 2019 р. українська економіка посіла 47 місце серед 129 країн світу. Проте, порівняно із 2018 р. наша економіка втратила 4 позиції. Така ж ситуація і з позиціями України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI). У 2019 році ми втратили дві позиції і опустилась на 85-е місце з 141 країни, що відповідає початковим умовам 2016 р.

Індекс розвитку ІКТ розраховується за методикою Міжнародного союзу електрозв'язку (International Telecommunication Union), який визначає світові стандарти у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

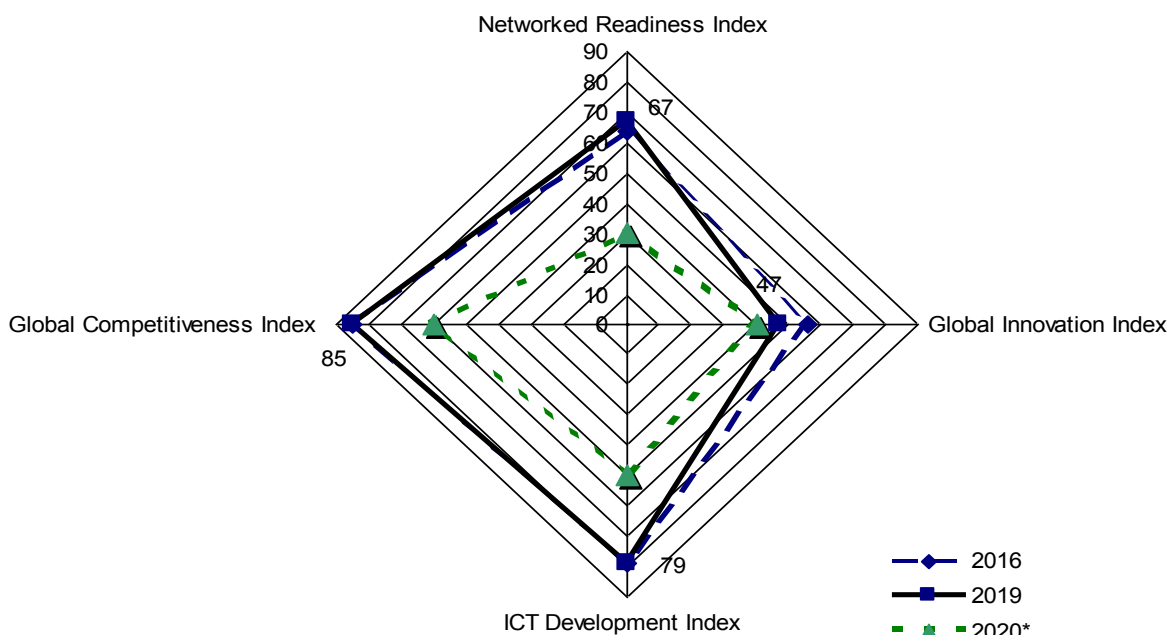


Рисунок 3.1 – Українська економіка в координатах міжнародних рейтингів цифрової економіки

Джерело: побудовано автором за (GII, 2019; NRI, 2019; ICT, 2017; GCI, 2019)

Цей індекс не розраховувався із 2017 року, оскільки наразі відбуваються процеси коригування методики розрахунку індексу і внаслідок недостатності даних, наданих країнами, що підлягають обстеженню, на рис. 3.1. відображено рейтингову позицію саме цього періоду. Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index) у 2019 розроблявся Інститутом Портуланс (Portulans Institute), дослідження проводилось у партнерстві зі Світовим альянсом інформаційних технологій і послуг (World Information Technology and Services Alliance). Не дивлячись на заходи щодо активізації процесів цифровізації, у 2019 р. рівень розвитку інформаційного суспільства в Україні, порівняно із 2016 р., знизився на 3 пункти. Україна перемістилась із 64 на 67 позицію. Це свідчить про необхідність застосування системного підходу, оскільки світові темпи оновлення цифрових технологій досить високі, необхідно застосовувати весь спектр заходів для стимулювання внутрішнього ринку, розвитку інфраструктури Інтернету, мобільних комунікацій, онлайн-

сервісів, цифрової трансформації секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні.

Одним із понять, яке дозволяє осмислити процеси, що відбуваються, на нашу думку, є цифровий вихор «Digital Vortex» – дане поняття введене аналітиками компанії Cisco – Дж. Лауксом, Дж. Маколеєм, Е. Норном і М. Уейдом (Лаукс, Маколей, Норонха, & Уэйд, 2018). Воно означає хаотичну і непередбачувану ситуацію цифрового прориву, внаслідок якого компанії периферії можуть миттєво стати цифровим центром, в якому бізнес-моделі, продукти і ціннісні ланцюжки максимально оцифровуються. Проведені опитування та дослідження дозволили авторам визначити галузі, які вже відчують на собі силу цифрового урагану. Згідно з аналізом VCG (Банке, 2020) цифрова трансформація охоплює галузі медіа та телекомунікації в області впровадження цифрових технологій історично лідирують B2C-сектори: медіа, де вже відбулися фундаментальні зміни; роздрібна торгівля; телекомунікації; страхування і банківське обслуговування. До них належать: сфера, де створюються технологічні продукти і послуги; ЗМІ і розваги; роздрібна торгівля; фінансові послуги; телекомунікації; освіта; туризм та готельний бізнес; виробництво товарів масового споживання; охорона здоров'я тощо (Лаукс, Маколей, Норонха, & Уэйд, 2018).

Цифровий вихор утворюються не на пустому місці, а на каркасі впровадженнь інформаційних технологій (ІТ) в інфраструктуру економіки, створення базової цифрової інфраструктури, розвитку глобальних мереж і поширеності мобільних пристроїв, завдяки чому створюються умови, де проявляються мережні ефекти, що сприяють ефективній діяльності проривних компаній. Трансмійний механізм цифрового вихру полягає у впливі технологій на створення нових бізнес-моделей, які надають нові цінності для клієнтів. Отже, бізнес-модель стає магістраллю, способом створення, донесення та збереження цінності для клієнта.

Індустрія роздрібної торгівлі є достатньо динамічною, щоб стати наступною після медіа сфери, яку охопив цифровий вихор. Сутність такого явища для роздрібної торгівлі полягає не лише в цифровізації всіх бізнес-

процесів, процесів прийняття рішень, але й системи взаємодії з клієнтом, що забезпечує кращий клієнтський досвід, тобто, перш за все, системи маркетингу. Через цифровізацію маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі створюють високу клієнтську цінність; забезпечують гнучкий прямий і зворотній зв'язок (у режимі 24/7); атмосферу позитивних вражень, задоволеності і залученості клієнта.

Трансформація маркетингових функцій відбувається вже сьогодні. Основним завданням аналітичної функції стає можливість передбачувати та вирішувати потреби споживачів. Для цього оператору роздрібної торгівлі необхідно будувати стійкі канали розподілу і комунікації з виробниками, відстежувати реакцію споживачів і доводити її назад до виробників. Розвиток електронної комерції вимагає використання нових інформаційних технологій, впровадження послуг онлайн замовлення і доставки, зміни збутової політики, розширення каналів розподілу. Виробнича функція маркетингу оператора роздрібної торгівлі відповідає за розробку власного стилю, дизайну та унікальних торгових пропозицій. Маркетинг як посередник між підприємствами-виробниками та операторами роздрібної торгівлі стає засобом контролю над виробництвом з метою збуту, відбувається зміна контролю товарного асортименту – від виробника до оператора роздрібної торгівлі. Пріоритетними для маркетингу стають завдання з розробки планів виробництва, які в майбутньому можуть поставити під контроль і організацію виробництва.

За минулі роки підхід до задоволення потреб споживачів змінився. Розвиток епохи цифрових технологій вимагає від операторів роздрібної торгівлі зосередити свої зусилля на трьох ключових областях трансформації маркетингових функцій: на робочу силу, ланцюжок поставок і подолання розриву між фізичним і цифровим середовищами. Так, наприклад, збільшується співвідношення досвідчених високо кваліфікованих працівників до звичайних працівників, функції яких можна перекласти на автоматичні або технологічні пристрої, що забезпечують прискорення обробки торговельних операцій.

Майбутнє роздрібної торгівлі визначається майбутнім споживчого досвіду і виконанням споживчих очікувань, що виходять за рамки обмежень, які відомі сьогодні. В умовах цифрової економіки сучасні технології і віртуальне середовище трансформують торговельну бізнес-модель у всіх її компонентах. Клієнтами операторів роздрібної торгівлі стають користувачі соціальної мережі, в якій їм пропонуються майданчики для комунікацій, товари і послуги, віртуальні зустрічі в мережі. Дохід може забезпечуватися також власною рекламною платформою. Збільшується роль SMM, що звертає увагу до бренду або товару, з персоналізацією окремих учасників, залучених в мережеві віртуальні спільноти.

Застосування цифрових технологій в діяльності світових лідерів роздрібної торгівлі пройшло шлях від автоматизації основних процесів (закупівля, товарообіг, комунікація з клієнтом, збут, післяпродажне супроводження) до створення систем, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності оператора роздрібної торгівлі та забезпечують кращий споживчий досвід.

Для вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі процеси цифровізації поширюються нерівномірно. Проведена систематизація вторинних джерел інформації на основі відкритих статистичних даних дозволила проаналізувати стан процесів цифровізації у 2018-2019 рр. за трьома напрямками: забезпеченість цифровою інфраструктурою; сформованість цифрових навичок персоналу; рівень використання сучасного цифрового інструментарію у маркетинговій операційній діяльності.

На першому етапі виокремлено базову та просунуту цифрову інфраструктуру. Під поняттям цифрова інфраструктура ми розуміємо комплекс технологій, продуктів та процесів, котрі забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості та працюють на цифровій (а не на аналоговій) основі (ООН, 2019). На рис. 3.2 зображено частку вітчизняних підприємств, які забезпечені базовою цифровою інфраструктурою у 2018-2019 рр.

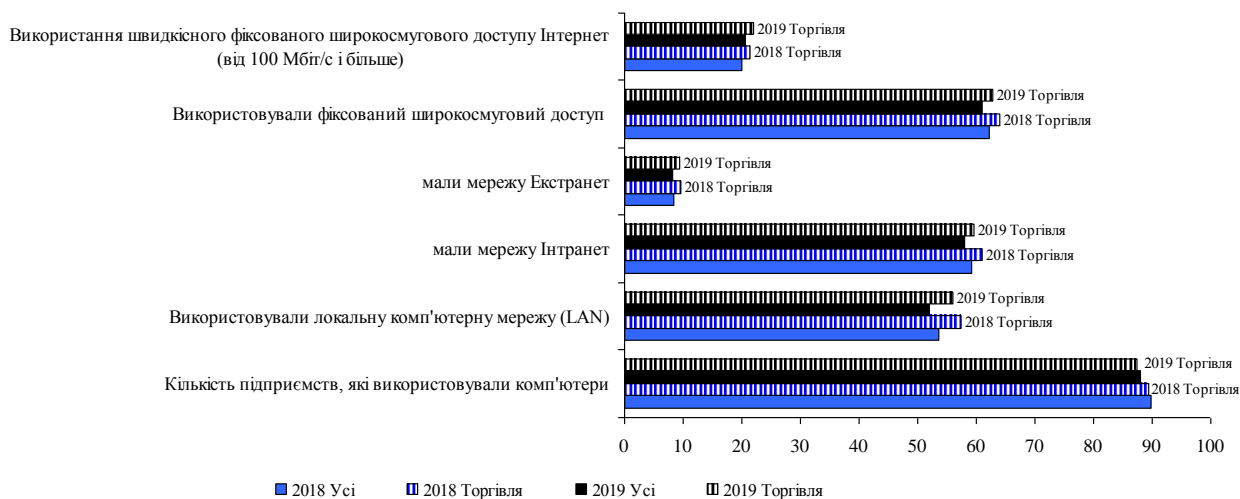


Рисунок 3.2 – Динаміка забезпеченості підприємств базовою цифровою інфраструктурою у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

До базової цифрової інфраструктури віднесено комп'ютери, фіксований широкосмуговий Інтернет, швидкісний широкосмуговий Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше); комп'ютерні мережі Екстранет, Інтранет тощо. Екстранет-системи, у своїй більшості використовують великі підприємства. Основна функція Extranet-систем – надання доступу до формалізованої інформації корпоративним службам, віддаленим підрозділам компанії, партнерам по франшизі, дилерській мережі, гуртовим покупцям та іншим партнерам чи клієнтам, вона є невидимою в пошукових машинах. Intranet – це внутрішня корпоративна мережа, побудована на Інтернет-технологіях, проміжна ланка між локальною мережею та корпоративними системами високого рівня – CRM і ERP. З технічної точки зору, Інтранет – це внутрішній корпоративний web-портал, створений для вирішення завдань компанії (Webicom, 2019).

У 2019 р. порівняно з 2018 р. в торгівлі, як і в цілому по всім вітчизняним підприємствам спостерігається зменшення рівня використання комп'ютерів та комп'ютерної мережі Інтранет (внутрішнього корпоративного web-порталу) при зростанні використання швидкісного фіксованого широкосмугового доступу Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше). Так, використання комп'ютерів в цілому по Україні скоротилося на 1,8%, а в торгівлі відповідно на 2%; використання комп'ютерів та комп'ютерної мережі Інтранет (внутрішнього корпоративного web-порталу) на 1,2 і 1,4%; при зростанні широкосмугового

доступу Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше) в Україні в цілому на 0,9%, зокрема в торгівлі 0,7%.

Важливість базової інфраструктури важко переоцінити, оскільки вона забезпечує весь процес цифровізації. Обсяг трафіку і швидкість Інтернет-з'єднань визначають пропускі можливості цифрової економіки. Зокрема, обсяг глобального трафіку на основі Інтернет-протоколу (IP), який дозволяє отримати приблизне уявлення про масштаби потоків даних, виріс з приблизно 100 гігабайт (ГБ) у день в 1992 році до більш ніж 45 000 ГБ в секунду в 2017 році. Економіка, заснована на даних, знаходиться лише на початковому етапі свого розвитку; згідно з прогнозами, до 2022 року обсяг глобального IP-трафіку досягне 150 700 ГБ в секунду, що стане базовою інфраструктурою для поширення Інтернету речей (ООН, 2019).

Не менш важливою складовою цифровізації є цифрові навички персоналу, а також наявність процесів навчання технічних ІТ-фахівців, що становить основу командної інтегрованості підприємств. Оскільки робота сучасного підприємства торгівлі передбачає наявність крос-функціональних команд, що об'єднує фахівців з маркетингових комунікацій, клієнтської аналітики, алгоритмічної реклами, управління магазином, маркетингом та менеджментом.

На рис. 3.3 наведено дані про сформованість різних за рівнем цифрових навичок персоналу вітчизняних підприємств.

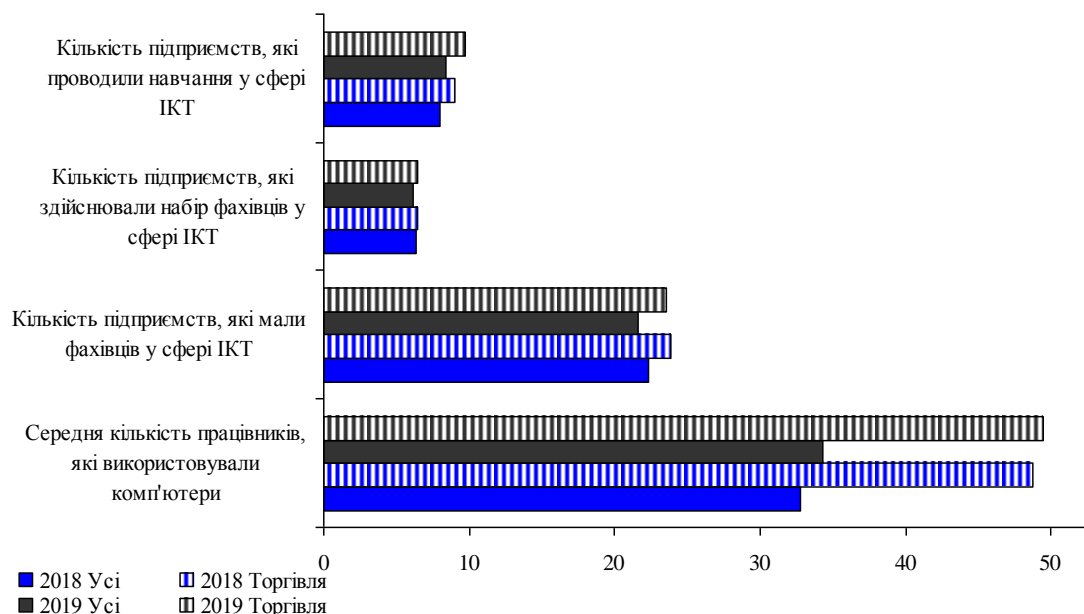


Рисунок 3.3 – Показники сформованості цифрових навичок персоналу вітчизняних підприємств (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Дані рис. 3.3. щодо цифрових навичок у 2018 р. та 2019 р. свідчать, про скорочення базових навичок (наявність персоналу із навичками користувача) і специфічних в частині наявності та кваліфікації фахівців у сфері ІКТ як в цілому по Україні так і в торгівлі. Так, наявність персоналу із навичками користувача скоротилась на 1,8% і склала 87,9%, а в торгівлі на 2,0% і склала 87,3%. Зниження наявності та кваліфікації фахівців у сфері ІКТ склало 0,7%, а в торгівлі 0,4 у 2019 р. порівняно з 2018 р. Активізація процесів диджиталізації обумовила необхідність появи висококваліфікованих фахівців, тому констатується зростання специфічних цифрових навичок, таких як навчання персоналу у сфері ІКТ як в цілому по Україні так і в торгівлі відповідно на 0,4% та 0,7% та кількості підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ в торгівлі на 0,1%.

Цифрові канали виступають важливою інфраструктурою та активом одночасно на рис. 3.4 представлено напрями, за якими використовується Інтернет, на рис. 3.5 цілі його використання.

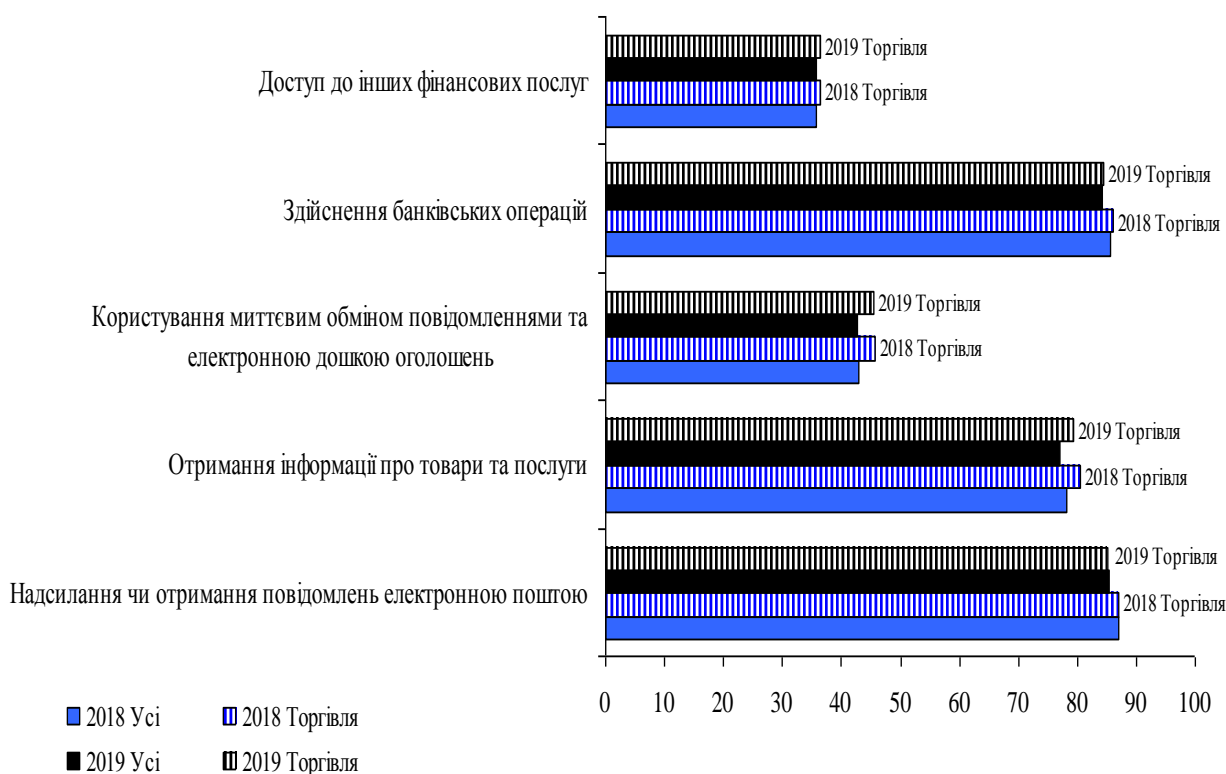


Рисунок 3.4 – Напрями використання Інтернет вітчизняними підприємствами у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Активне запровадження цифрових технологій як в бізнес-процеси, так і соціальне життя суспільства зумовило зростання практично всіх показників цифрової активності як в цілому по Україні, так і в торгівлі. Зокрема, для підприємств торгівлі найбільше зростання – 3,6% констатується за показником використання веб сайту для обслуговування клієнтів.

В цілому по України кількість підприємств у яких наявний веб сайт (лендінгова сторінка): 17856 од, 35,2%, у сфері торгівлі – 4692, що становить 37,6%. Основні напрямки використання веб сайту: для обслуговування клієнтів; постачання продукції (товарів, послуг) у режимі онлайн; можливість замовлення товарів та послуг у режимі онлайн; відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень; персоналізований уміст (контент) веб сайту для постійних клієнтів; електронне посилення на профілі підприємства в соціальних медіа; оголошення про відкриті вакансії або подання заяви на заміщення вакантних посад у режимі онлайн.

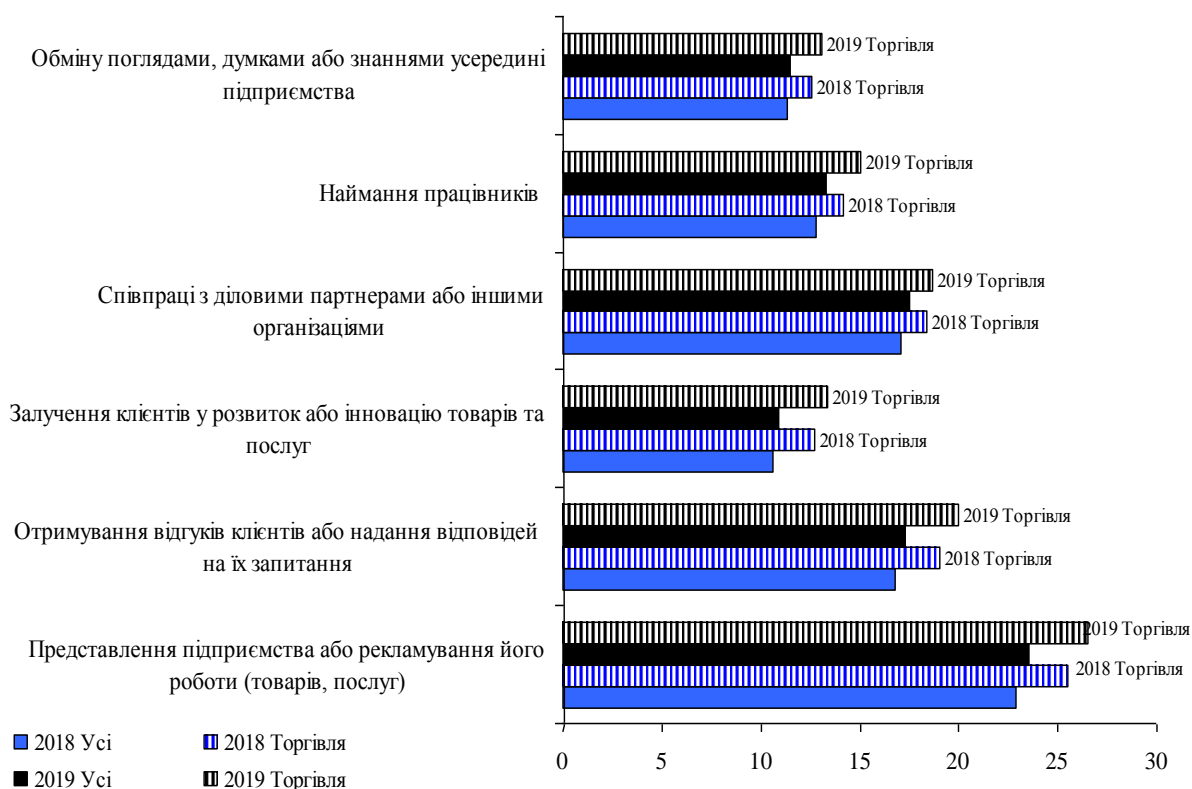


Рисунок 3.5 – Мета використання мережі Інтернет вітчизняними підприємствами у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Використання веб сайтів з мультимедійним умістом ще менше, зокрема в Україні на 14,0%, а в торгівлі на 14,6%. Частка реалізованої продукції (товарів, послуг), через веб сайти або прикладні програми за даними (Держстат ІКТ, 2019) у загальному товарообороті в 2019 р. в цілому по економіці становила – 4,5%, у сфері торгівлі – 3,7%.

Підприємствам роздрібно́ї торгівлі для отримати інформації про споживачів використовують різні платформи соціальних медіа. На рис. 3.6-3.7 наведено відповідно напрями та цілі використання соціальних медіа вітчизняними підприємствами.

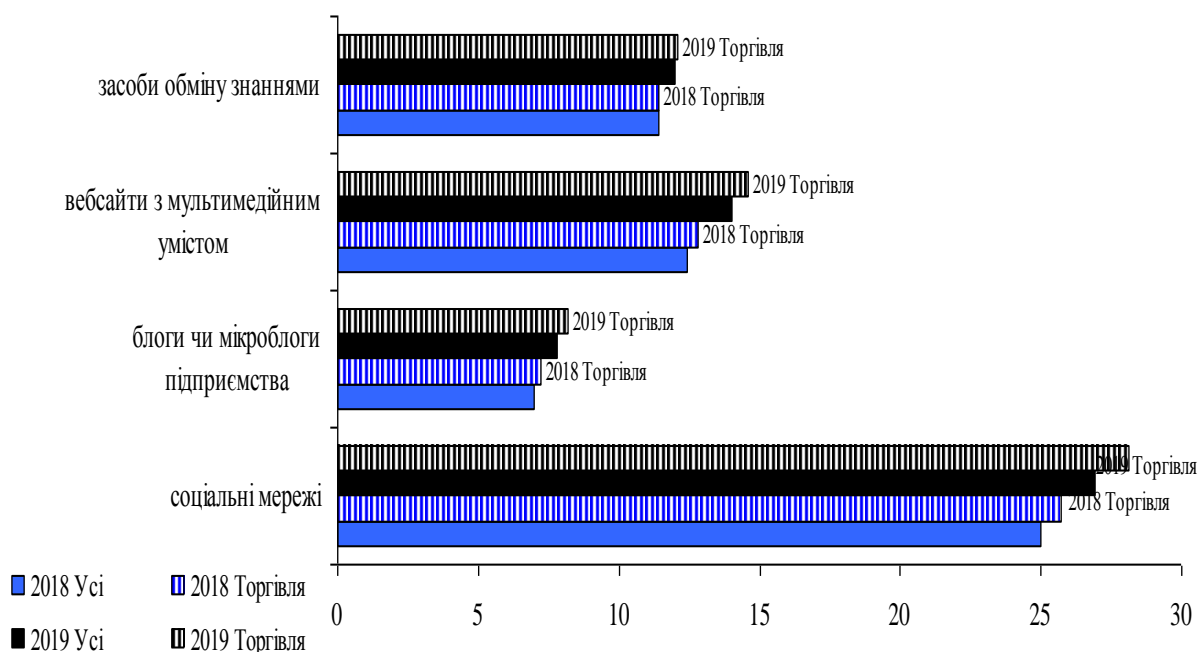


Рисунок 3.6 – Напрями використання соціальних медіа вітчизняними підприємствами у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Функціональність та універсальність соціальних медіа є важливою причиною, чому бізнес підвищує активність на теренах соціальних медіа. Відзначається активізація вітчизняних підприємств і, зокрема, тих, що функціонують у сфері торгівлі щодо використання соціальних медіа. За допомогою соціальних медіа підприємства розміщують описи товарів чи послуг, огляди споживачів, що вже придбали товар, купони та акції на веб-сайтах соціальних мереж для збільшення Інтернет-трафіку та впливу на поведінку покупців. У цілому по Україні така активність збільшилось на 1,9%,

а в торгівлі 2,4%, блогів/мікроблогів на 0,8% і 1% відповідно. Частка підприємств торгівлі, які використовують соціальні медіа для представлення або рекламування підприємства становить лише 26,5%, для отримання зворотного зв'язку – 20,0%, для залучення клієнтів у розвиток або інновацію – 13%.

Клієнти є ключовим суб'єктом діяльності будь-якої організації. Для найкращого обслуговування клієнтів важливо знати не лише особливості їхньої поведінки, але й надавати кращий досвід, пов'язаний в числі іншого із запровадження електронного документообігу, наданням рахунків-фактур в електронному вигляді. Рахунки-фактури в електронній формі, придатній для автоматизованої обробки надавало рахунки-фактури по Україні – 19930 підприємств в цілому (39,3%), в торгівлі – 5207 од. (41,7%); отримували рахунки-фактури по Україні – 27097 од. (53,5%), в торгівлі – 7065 (56,6%) підприємств. Тобто в цілому, підприємства поки що не готові до електронного документообігу, що негативно позначається на цифровому розвитку, враховуючи темпи нарощення онлайн-продажів.

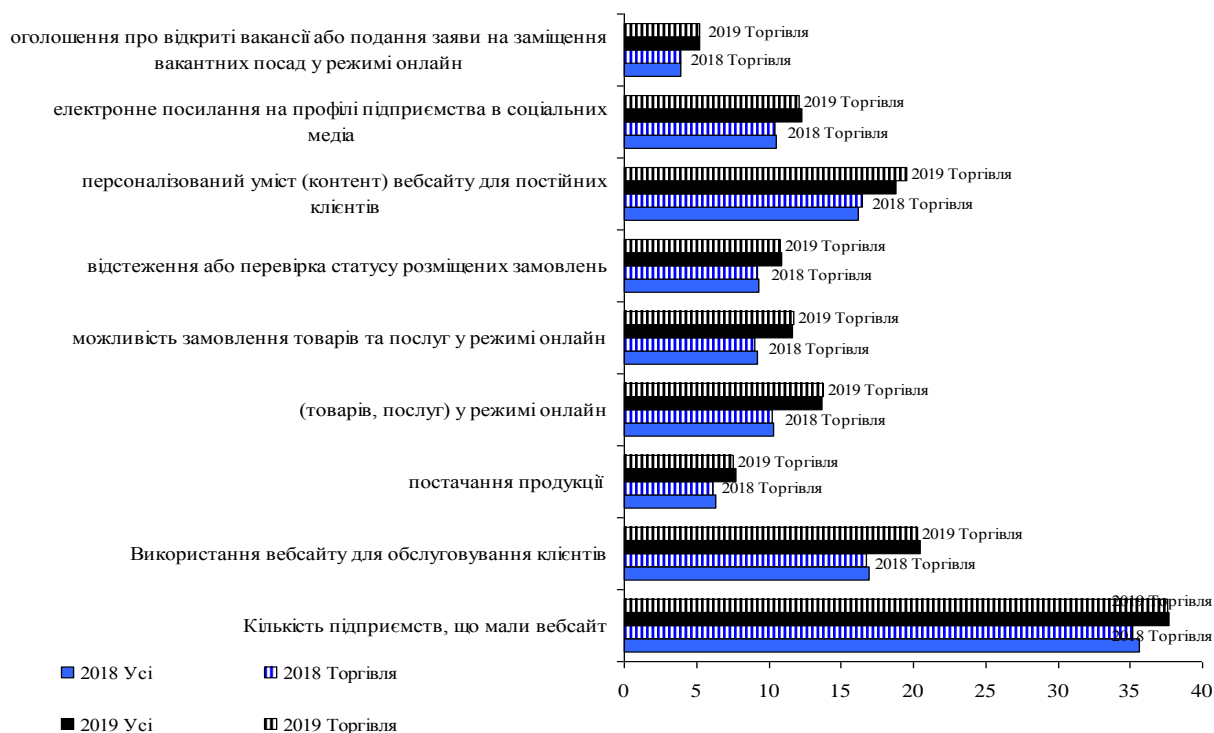


Рисунок 3.7 – Мета використання соціальних медіа вітчизняними підприємствами у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано автором на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Іншою важливою характеристикою цифровізації є використання хмарних обчислень (див. рис. 3.8). Хмарні обчислення – це спосіб доставки технологічних ресурсів користувачам з віддалених вузлів, свого роду аутсорсинг програмного забезпечення, зберігання і обробки даних. Існує три основні моделі хмарних обчислень в залежності від типу наданих ресурсів: надання кінцевим користувачам повнофункціональних продуктів – програмне забезпечення як послуга (SaaS); інфраструктура як послуга (IaaS) надає системним адміністраторам безпечну мережу і ємність сховища; платформа як послуга (PaaS) знаходиться десь посередині, надаючи розробникам будівельні блоки для створення додатків, звільняючи їх від утомливих внутрішніх проблем (Webicom, 2019).

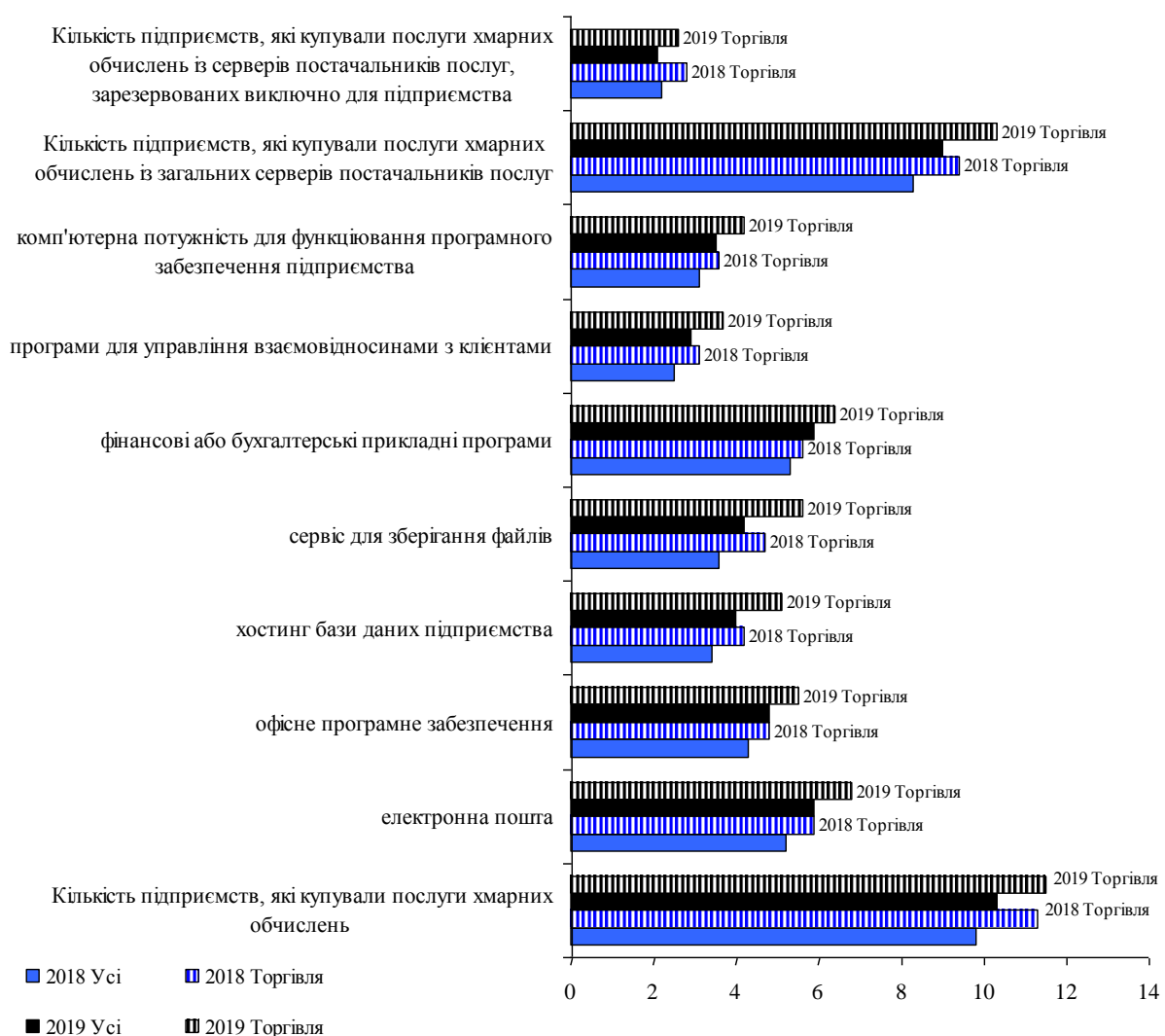


Рисунок 3.8 – Напрями використання послуг хмарних обчислень вітчизняними підприємствами у 2018-2019 рр. (частка підприємств, %)

Джерело: систематизовано на основі даних (Держстат ІКТ, 2019)

Хмарні обчислення використовували 1439 підприємств торгівлі за напрямками: електронна пошта, офісне програмне забезпечення, хостинг бази даних підприємства, сервіс для зберігання файлів, фінансові або бухгалтерські прикладні програми, програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, комп'ютерна потужність для функціонування програмного забезпечення підприємства. Окремо в хмарних технологіях заслуговує на увагу використання CRM-систем. Для цифрового розвитку показник охоплення 2,9% всіх вітчизняних підприємств, і підприємств торгівлі, зокрема 3,7%, що становить 466 одиниць, є вкрай низьким. Купували послуги хмарних обчислень 1279 підприємств торгівлі, із загальних серверів постачальників послуг – 10,3% підприємств; із серверів постачальників послуг, зарезервованих виключно для підприємства – 2,6%. Таким же незначним охопленням характеризується і застосування важливого цифрового інструменту – аналізу Big Data. Серед підприємств торгівлі власними силами здійснювали аналіз 10,5%, із залученням зовнішніх постачальників – 4,3%.

Проведений аналіз дозволив сформулювати авторське бачення напрямів цифровізації, що сприятимуть розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Перший напрям цифровізації роздрібною торгівлі пов'язаний в цілому з рішенням проблем із задоволеністю клієнта своїм купівельним досвідом. Сюди входять і технології, що спрощують і прискорюють процес оплати, і різні сервіси самообслуговування, що виключають черги, а також інтелектуальні програми лояльності, що забезпечують максимальну персоналізацію продуктового кошику покупця.

Другий напрям цифровізації торгівлі пов'язаний з використанням формату стратегічного партнерства торговельних мереж і виробників. Стратегічні партнерства – це спільні проекти з планування обсягів виробництва і навіть створення виробництв під конкретні обсяги реалізації, вивід на ринок нових торгових марок і інтелектуальне управління збутом в інтересах покупців.

Третій напрям цифровізації торговельної діяльності – це розвиток товаропровідної інфраструктури при максимальному підвищенні операційної ефективності усіх етапів життєвого циклу товару – від виробництва

до реалізації різноманітних цифрових технологій: використання чат-ботів, можливостей штучного інтелекту. Чат-боти, активні віртуальні співрозмовники-консультанти, які використовують штучний інтелект, щоб спілкуватися з покупцем через інтерфейс чату. В даний момент боти знайшли застосування в просуванні товарів і послуг. У таких відомих месенджерах, як Telegram, Viber, Facebook Messenger і WhatsApp вже активно використовуються боти. Чат-боти використовують голосові або текстові повідомлення, що дозволяє налагодити зв'язок між продавцями і можливими покупцями (Проскурніна, 2019і).

3.2. Методологічний базис діагностики цифровізації операційної маркетингової діяльності

З 2018 р. Google спільно із Boston Consultant Group провели серію досліджень (BCG, 2018; 2019) щодо розвиненості цифрових можливостей та ступінь їхнього впливу на ефективність маркетингових кампаній та маркетингову діяльність у цілому. Дослідження показало, що цифрові технології змінили внутрішні і зовнішні процеси. У цілому 40% всіх маркетингових витрат припадає на цифрові технології, а від 80% до 100% всіх рішень про покупку мають цифровий вплив (BCG, 2019). Фундаментальні зміни полягають у тому, як споживачі обирають товари (BCG study 2018; BCG study, 2019).

Частота, з якою змінюються технологічні покоління примушує всіх учасників роздрібного ринку змінюватися і прагнути до лідерства в інноваціях. Уміння змінюватися вслід за купівельним середовищем, і одночасно ставати прозорішим – як для споживача, так і для держави – сьогодні є фундаментальним капіталом і, фактично, основою і запорукою росту будь-якого великого роздрібного підприємства. За останнє десятиліття цифровізація та цифрова трансформація, що виникла на її основі стали рушійними силами, що змінює ринку та цілі сектори економіки. Критичний огляд літературних

джерел та співвіднесення понять цифровізації та цифрової трансформації дозволили встановити наступне.

Цифровізація як наукова та прикладна категорія дещо відрізняється і пояснюється це з тим, що поширеність викликів VUCA-світу підштовхує бізнес до швидкої зміни не лише операційних моделей, але й кардинальної зміни векторів і моделей бізнесу. У зв'язку з цим цифровізація виступає механізмом, що або покращує наявну бізнес-модель, або кардинально її змінює задля утримання/набуття конкурентних переваг на ринку. Для наукової спільноти цифровізація – нове поняття, яке активно дискутується. У переважній більшості підходів цифровізація трактується як процес, що супроводжує становлення та розвиток цифрової економіки.

Руденко М. зосередилась на «еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміні їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій» (Руденко, 2018).

Нікіфоров М., узагальнюючи бізнес-підхід та фіксуючи зростання даних, зміну моделей споживання, акцентує на новій ролі цифрових технологій у рамках трансформації бізнес-свідомості і операційних підходів. Кількість потрібні більш високі швидкість і ефективність бізнес-процесів (Никифоров, 2018).

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України Цифровізація розглядається як «впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн)» (КРУЕСУ, 2018).

Аналітики Boston Consultant Group (BCG) під цифровізацією розуміють максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх сферах бізнесу – процесах, продуктах, сервісах і підходах до прийняття рішень.

Формула цифровізації включає три виміри: сформульоване бізнес-завдання, наявність даних і власне технології (Банке, 2020.).

Процес цифровізації і цифрової трансформації нерозривно пов'язані. Поняття цифрової трансформації широко використовується, проте єдиного погляду на його сутність у науці ще не складено. Серед відомих праць із контент-аналізу категоріальної сутності поняття «цифрова трансформація» слід зазначити статті: Б. Гарифулліна & В. Зябрикова (Гарифуллин, & Зябриков, 2018), Т. Гілевої (Гилева, 2019) Ziboud Van Veldhoven & Jan Vanthienen (Van Veldhoven, & Vanthienen, 2019), Н. Бутенко & А. Кошук (Бутенко, & Кошук, 2018).

Серед найвідоміших поглядів на співвідношення категорій цифровізація і цифрова трансформація бачення BCG як тотожного процесу, що передбачає максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу (Банке, 2020). Глобальний центр з цифрової трансформації бізнесу та Массачусетський технологічний інститут акцентують увагу на ефективності впровадження цифрових технологій і бізнес-моделей, що виражається у підвищенні продуктивності в кількісному вираженні (MIT, 2011; Terrar, 2015).

Найбільш повний огляд серед високоцитованих джерел наукометричних баз Scopus і Google Scholar провели дослідники Ziboud Van Veldhoven & Jan Vanthienen. На основі опрацювання семантичних відмінностей у використовуваній термінології авторами встановлено невизначеність в розумінні теоретичної основи, яка узгоджує всі аспекти цифрової трансформації. Проаналізувавши 115 робіт за даною тематикою, автори систематизували погляди науковців й експертів та виокремили такі ключові компоненти поняття «цифрова трансформація»: використання цифрових технологій; нові бізнес-моделі; внутрішні операції; клієнтський досвід; трансформація суспільства; процес змін; організаційна трансформація; цифрові інновації; цифрова економіка; організаційна трансформація; створення вартості; трансформація продуктів і послуг. Критичне осмислення вказаних компонент та взаємозв'язків між ними дозволило запропонувати власне

трактування цифрової трансформації як «дедалі сильнішої взаємодії між цифровими технологіями, бізнесом і суспільством, що має трансформаційні ефекти, змінює швидкість, масштаб і впливає на процес» (Van Veldhoven, & Vanthienen, 2019).

Логіка цифрової трансформації в даному контексті дозволила авторам системно представити три напрямки змін: бізнес трансформація (внутрішні операції, продукти і послуги, організаційна трансформація, і нові бізнес-моделі), перетворення цифрових технологій (цифрові інновації) і трансформація суспільства (цифровізація суспільства) (Van Veldhoven, & Vanthienen, 2019). Такий підхід можна використати для представлення масштабів цифрової трансформації, виділивши – глобальну трансформацію; трансформацію суспільства (макроекономічний рівень); бізнес трансформацію (мікроекономічний рівень).

Для цілей нашого дослідження ми розмежовуємо поняття цифрова трансформація як кардинальна зміна бізнес-моделі підприємства її стратегічної складової та цифровізація – як вплив цифрових технологій на операційну маркетингову діяльність (див. рис. 3.9).

Наведене на рис. 3.9 розмежування понять цифровізація і цифрова трансформація дозволяє сфокусувати увагу на змінах, що відбуваються на рівні підприємства. Концептуальна система цифрової трансформації бізнесу, запропонована компанією Cognizant зосереджується на чотирьох напрямках: цифровізація продуктів і сервісів; цифровізація споживчого досвіду; цифровізація операцій; цифровізація організації (DBT, 2015). Розгортання процесів цифровізації, яка створює основу цифрової трансформації бізнесу, суспільства, взаємодій і трансакцій проходить нелінійно, створюючи розриву у географічному та корпоративному ландшафті. Цифрова трансформація забезпечує цифрові дивіденди (BCG, 2019), від її запровадження, перш за все, виграють галузі економіки, пов'язані з наданням послуг, які принципово не можуть бути автоматизовані, де необхідно мислення, творчість, людська участь.

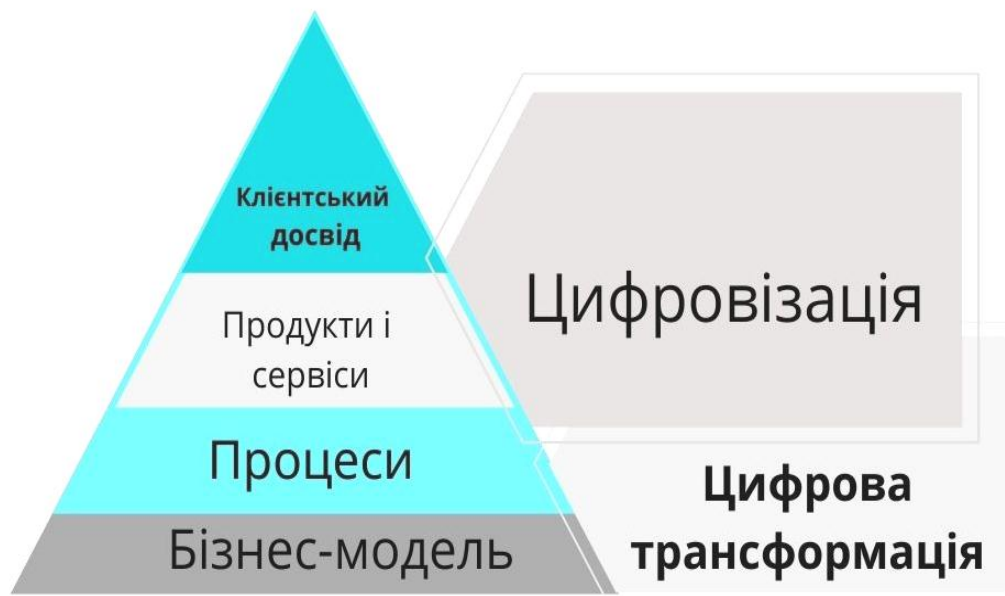


Рисунок 3.9 – Цифрова трансформація і цифровізація на мікрорівні

Джерело: складено автором)

За оцінками McKinsey (Industry 4.0, 2016), цифровізація економіки забезпечує підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації робіт на 45-55%; зменшення простоїв устаткування на 30-50%; зниження витрат на технічне обслуговування на 10- 40%; скорочення часу виходу на ринок на 20-50% (Industry 4.0, 2016). Проведене дослідження Capgemini Consulting і MIT Sloan Management більше 400 великих компаній різних галузей підтвердило взаємозв'язок між використанням цифрових технологій у виробництві, маркетингу та менеджменті (MIT, 2017). Виділена градація цифрових компаній підтвердила, що цифрові технології та нові методи управління дозволяють отримати конкурентну перевагу цифровим лідерам – *Digitalists*, які в середньому на 26% працюють прибутковіше, ніж конкуренти. Більш консервативні компанії – *Digital Conservatives*, які поліпшують тільки менеджмент, отримують на 9% прибутку вище, ніж конкуренти. Організації, які багато інвестують в цифрові технології, але мало уваги приділяють управлінню – так звані цифрові модники – *Digital Fashionistas* – не можуть конвертувати цифрові можливості у додаткову цінність (Гилева, 2019).

Виходячи із світового досвіду цифрової трансформації, стає зрозумілим необхідність діагностування успішності компаній чи цілих галузей у напрямку трансформації бізнесу. Задля встановлення найбільш прийнятної моделі діагностики, нами проаналізовано найбільш відомі підходи: модель цифрового лідерства Центру цифрового бізнесу MIT (MIT Center for Digital Business і Capgemini Consulting); моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Model) компаній – Deloitte та BCG; моделі радару – за версією аналітичного агентства ArthurD.Little на основі індексу цифрової трансформації (Digital Transformation Index) і компанії KPMG - модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude - DBA); модель цифрового піаніно (Dgitization Piano) створеної з ініціативи компаній IMD і Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу (Global Center for Digital Business Transformation); п'яти-блочна модель цифрових перетворень компанії Ionology; індекс зрілості Індустрії 4.0, запропонованого Acatech та модель компанії KMDA. Вони подані у систематизованому вигляді у табл. 3.2.

У 2011 р. центр цифрового бізнесу MIT (MIT Center for Digital Business) і Capgemini Consulting опублікували результати досліджень 50 великих компаній (виручка яких була близько одного мільярда доларів), які мали досвід цифрової трансформації за запропонованою методологією, що включала 9 блоків, об'єднаних у три ключові області цифрових перетворень: клієнтський досвід (Transforming Customer Experience), операційні процеси (Transforming Operational Processes) і бізнес-моделі (Transforming Business Models) (MIT, 2011). У подальшому (Deloitte, 2015) модель доповнено десятим елементом – цифровими компетенціями, який є не менш важливим інструментом для перетворень у всіх заявлених областях.

Таблиця 3.2 – Систематизація підходів до діагностики цифрової трансформації

Підходи до діагностики рівня цифрової трансформації	MIT	Deloitte	BCG	ArthurD. Little	KPMG	IMD & Cisco	Ionology	Acatech
Модель цифрового лідерства (MIT Center for Digital Business і Capgemini Consulting)	+							
Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model)		+						
Модель цифрової зрілості (Digital Acceleration Index)			+					
Модель радару на основі індексу цифрової трансформації (Digital Transformation Index)				+				
Модель радару на основі оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude)					+			
Модель цифрового піаніно (Dgitization Piano)						+		
Модель цифрових перетворень							+	
Модель на основі індексу зрілості Індустрії 4.0								+

Джерело: складено автором на основі (Ionology, 2017)

На момент дослідження жодна з компаній, які брали участь у дослідженні, що не трансформувала всі дев'ять елементів, проте із них були виділені лідери, як еталон, що демонструє взаємозв'язок між ефективністю і цифровою зрілістю. Експерти та науковці стверджують, що модель цифрового лідерства для вітчизняних компаній мало інформативна. Наші дослідження, викладені у попередньому параграфі теж підтверджують таку позицію, оскільки у 2019 р. лише 20,6% вітчизняних підприємств мали доступ до швидкісного (від 100 Мбіт/с і більше) широкопasmового з'єднання з мережею Інтернет, який становить остов базисної цифрової інфраструктури. Проте, методологічний потенціал моделі цифрового лідерства досить високий. Розглянемо його докладніше нижче.

Наступна модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) компанії Deloitte (Deloitte, 2019) оцінює цифрові можливості за 5 ключовими вимірами: споживачі (Customer), стратегія (Strategy), технології (Technology), виробництво (Operations), структура і культура організації (Organisation & Culture). Указані основні виміри розподілені на 28 субвимірів, що агрегують 179 показників, за якими оцінюється цифрова зрілість. Фокус перетворень наведений на бізнес-стратегію (Business Strategy), бізнес-модель (Business Model) та операційну модель (Operating Model), які в цілому і визначають необхідний рівень цифрової зрілості за встановленими критеріями (Deloitte, 2019).

Досить обґрунтованим методологічно виступає підхід, запропонований Deloitte щодо виділення принципів базових опор трансформації та цифрових поворотів. Цифрова трансформація трактується не лише як впровадження дискретних технологій, а як розробка широкого набору пов'язаних з технологіями активів і бізнес-можливостей. Категорія цифрових поворотів коректно описує зміни, що супроводжують цифровізацію. Такі поворотні точки в подальшому застосовується до широкого спектру бізнес-функцій для досягнення системної та всеохоплюючої трансформації цієї функції. Важливим також, на наш погляд, є зосередження уваги на перетворенні операційних функцій бек-офісу в першу чергу менш ризиковано, тоді як зосередження уваги на функціях, орієнтованих на клієнтів, може вплинути на ринок швидше (Deloitte, 2019).

Компанія Deloitte класифікувала цифрові прориви за типом цінностей, що створюються завдяки застосуванню цифрових інструментів і виділила такі специфічні ознаки: цінність на основі вартості; цінність на основі досвіду; цінність на основі платформ. У таблиці 3.3. наведено досвід світових компаній, які реалізували стратегію цифрового прориву.

Таблиця 3.3 – Світовий досвід реалізації цифрових проривів у бізнес-моделях

Цінність на основі вартості	Цінність на основі досвіду	Цінність на основі платформ
безкоштовна або дуже дешева: Coursera, Skype, Dropbox.	розширення повноважень і можливостей клієнтів («зроби сам»): PayPal, Netflix.	екосистема – надання набору інструментів, створення середовища, в якій користувач може знайти або створити для себе цінність: Apple iOS, Google Android.
агрегатор клієнтів – вартість розподіляється між людьми або в часі (групові знижки, розпродаж цифрових продуктів з величезними знижками): Groupon, Biglion.	персоналізація продуктів, послуг, досвіду: Nordstrom, New Balance.	краудсорсінг – залучення людей з їхніми ідеями через інтернет: WikiLeaks, Huffington Post.
пошук дешевих товарів і послуг через порівняння цін на різних сайтах: Priceline, Skyscanner.	швидке задоволення потреб (швидке і зручне отримання покупок): Google Express, Amazon Echo.	поширення інформації через соціальні мережі та спільноти: Twitter, Facebook, Instagram.
аукціон навпаки («запропонуйте свою ціну»): Lending Tree, SAP Ariba.	«зменшення тертя» – спрощення, збір інформації та підвищення ефективності: Mint.com, Bitcoin.	цифрові торгові майданчики: Etsy, Airnb.
ціна залежить від споживання – користувач платить тільки за те, що йому потрібно, або за ті послуги, якими він встиг скористатися: Salesforce, ShareDesk.	автоматизація: Wealthfront, Task Rabbit.	організація інформації – комбінування машинної інформації та аналітики: SAP, Cisco.

Джерело: складено на основі (Deloitte, 2019)

Відповідно до запропонованої класифікації та наведених у табл. 3.3 даних, цінність, пов'язана з вартістю, надає конкурентні переваги цифровому прориву найбільш яскраво виражені. Як відомо ціновий фактор має суттєвий вплив,

отже зниження вартості послуги чи товару або нульова його вартість забезпечує успіх. Цінність, заснована на досвіді, дозволяє покращувати окремі бізнес-процеси. У результаті цифрового прориву клієнт отримує більше вибору, контролю, зручності і індивідуальний підхід. Наприклад, сервіс «Click + Collect», який наразі пропонують більшість мережних підприємств. Вперше цей сервіс запропонувала покупцям найбільша роздрібна мережа Tesco. Оскільки ритейлер має розгалужену мережу, то це дозволяє замовляти продукти онлайн і забирати їх в зручному місці в зручний час.

Третій тип цінності, пов'язаний із поширеністю цифрових платформ. У трактуванні Deloitte платформою є будь-яка багаторазово використовувана колекція цифрових активів і можливостей, які можуть працювати разом, щоб спростити створення продукту або надання послуги (Deloitte, 2018). Успіх платформ-агрегаторів, таких як Uber і AirBnB, ґрунтується на принципах «sharing economy». Такий тип бізнес-моделі заснований на заміні традиційного трансакційного сценарію B2B чи B2C на D2C. Нова форма взаємодії D2C передбачає прямий контакт між виробником товарів (послуг) та споживачем, усунення посередників і максимальне завантаження платформи-активу завдяки скороченню часу між виникненням і задоволенням потреби, широких можливостях для зворотного зв'язку.

Поряд з цим, слід розмежовувати бізнес-модель на основі платформної економіки (приклад Uber і AirBnB) та платформу як цифровий сервіс, що застосовується з метою удосконалення діяльності підприємства. Якщо конкуренція вартості і досвіду не нова, то цінність, пов'язана з платформною економікою – дійсний цифровий прорив. Вона унікальна головним чином тому, що створює ефект нетворкінгу. На платформі люди знайомляться, діляться враженнями і файлами, організовують онлайн-зустрічі і заходи. Найпопулярніші цифрові платформи – це соціальні мережі, найпростіший приклад – інтернет-магазин. Найбільш успішні проривні компанії останніх років це Amazon, Apple, Facebook, Google і Netflix, які здійснюють комбіновані прориви, в яких створюються всі три типи цінностей і унікальні бізнес-моделі. У 2020 р. сукупна ринкова капіталізація FAANG: Facebook (FB), Amazon (AMZN), Apple (AAPL), Netflix (NFLX), Alphabet/Google (GOOG), що

представляють майбутнє платформної економіки, спів ставна за розміром в цілому як четверта економіка світу.

Індекс цифрового прискорення (DAI – Digital Acceleration Index) розроблений консалтинговою компанією BCG (BCG, 2018) на основі анкетування з метою оцінки цифрової зрілості компанії за 27 параметрами, які поділяються на 36 категорій, ключовими з яких є цикл взаємодії з клієнтами, цифровий ланцюжок поставок і персоналізація маркетингу. Індекс цифрового прискорення дозволяє компаніям проводити оцінку цифрових можливостей і порівнювати свої цифрові показники з аналогічними показниками, середніми галузевими показниками, кращими в своєму класі цифровими лідерами і всіма іншими. Цінним є побудова дорожньої карти цифрової стратегії, яка адаптується до певної ситуації і визначає цифрове бачення, перспективи, загрози, можливості цифрової трансформації. А також дає цілісне бачення узгодженості між елементами цифрової стратегії.

Наступні 2 моделі DTI і DBA, наведені у табл. 3.2, побудовані за принципом радару, що дозволяє порівнювати рівень підприємства із середнім по групі підприємств або галузі, за виділеними напрямками оцінки. Індекс цифрової трансформації (DTI – Digital Transformation Index), розроблений аналітичним агентством Arthur D. Little, має більше число укрупнених напрямків оцінки а) стратегія і керівництво (Strategy & Governance); б) продукти і сервіси (Products & Services); в) управління клієнтами (Customer Management); г) операції та ланцюжки поставок (Operations & Supply Chain); д) корпоративні сервіси і контроль (Corporate Services & Control); е) інформаційні технології (Information Technology); ж) робоче місце і культура (Workplace & Culture) (DT (2019).

Модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude – DBA) компанії KPMG об'єднує 5 зрізів оцінки : бачення та стратегія (Vision & Strategy), цифрові таланти (Digital Talent), ключові цифрові процеси (Digital First Processes), гнучкі джерела і технологи (Agile Sourcing & Technology), керівництво (Governance) (KPMG, 2016).

Цікавою є модель, створена з ініціативи компаній IMD і Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу (Global Center for Digital

Business Transformation), одержала назву – цифрове піаніно (Digitization Piano) (DBT, 2015). Назва піаніно виникла по аналогії із 7 нотами, що утворюють симфонію. Відповідно виділяють 7 трансформаційних категорій (Transformation Category), що складають найбільш важливі елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель (Business Model), організаційна структура (Structure), співробітники (People), процеси (Processes), ІТ-можливості (IT Capability), пропозиції (Offerings), модель взаємодії (Engagement Model).

Компанія Ionology виділяє 5 блоків змін цифрового перетворення: стратегія і культура (Strategy & Culture), персонал і клієнти (Staff & Customer), процеси та інновації (Process & Innovation), технології (Technology), дані і аналітика (Data & Analytics) (Ionology, 2017). Основою для формування траєкторії цифрової трансформації служить стратегія.

Національною академією наук і техніки Німеччини запропоновувала Індекс зрілості Індустрії 4.0 Acatech (ACATECH, 2018), який включає чотири ключові області цифрової трансформації: ресурси, інформаційні системи, культуру і організаційну структуру. Виділені шість етапів зрілості: інформатизація, зв'язаність, наочність, прозорість, передбачуваність, самокорекція. Перші два: інформатизація, зв'язаність позначають базові вимоги до формування Індустрії 4.0. Цей етап характеризується як цифровізація. Наступні – позначають еру Індустрії 4.0. Особлива увага приділена динаміці п'яти функціональних областей (розвиток, виробництво, логістика, обслуговування, маркетинг та продажі), які характеризують корпоративні процеси. Основна мета перетворень – створення гнучкою організації, у зв'язку з цим значене місце відводиться перетворенню організаційної структури і культури (ACATECH, 2018).

Компанія KMDA виділяє 6 ключових напрямків стратегічних перетворень в процесі цифрової трансформації: «клієнтоцентричність – цифровий клієнтський сервіс, омніканальність, цифровий маркетинг та комунікації; колаборації – екосистеми підприємств, що створюються у форматі платформ для взаємодії з партнерами; дані – широке застосування аналітичних інструментів, використання даних для адаптації продуктів і сервісів, поведінковий маркетинг; інновації – перш за все, як інноваційна культура

всередині компанії, побудова системи безперервних поліпшень і розвитку; цінність – визначення і побудова системи управління ціннісними пропозиціями; люди – нові підходи до залучення і розвитку співробітників на основі цифрової культури і мислення» (Гилева, 2019).

Критичне осмислення відомої методології діагностики цифрової трансформації дозволило встановити, що наведені моделі розроблялись на основі діяльності відносно зрілих та великих компаній, які мають фінансові можливості для масштабної цифрової трансформації, функціонують на розвинених ринках. Для реалій вітчизняної економіки доцільність їх повного застосування під сумнівом через виявлені під час аналізу науково-емпіричних даних такі основні проблеми: по-перше, українська статистика використання інформаційно-комунікаційних технологій знаходиться у стадії формування; по-друге, цифрова інфраструктура залишається слабо розвиненою; по-третє, відчувається нестача кваліфікованих кадрів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; недостатня розвиненість компетентностей і знань щодо використання цифрових активів підприємств.

Виходячи з вищевикладеного, нами запропоновано авторське бачення методологічного базису діагностики процесів цифровізації операційної маркетингової діяльності, представлений у систематизованому вигляді на рис. 3.10. В основу дослідження покладено методологічні принципи: опорних точок (гнучка, безпечна інфраструктура; володіння даними; і відкриті мережі талантів, котрі розуміються на цифрових технологіях), оновлення та гнучкості організацій (Deloitte, (2015); цифрових здібностей організації (KPMG, 2016); досяжності 5A: Audience – аудиторія, Assets – активи, Access – доступність каналів, Attribution – атрибуція, Automation – автоматизація (BCG, 2018); а також орієнтованості внутрішніх процесів на зовнішніх клієнтів, що дозволяє компаніям оцінювати, відстежувати і розвивати критично важливі цифрові навички, які будуть потрібні їх співробітникам для їх роботи. компанії, щоб домогтися успіху (MIT, 2017).



Рисунок 3.10 – Методологічний базис діагностики цифровізації операційної маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором (Проскурніна, 2020b)

У поданому на рис. 3.10 концептуальному баченні базису діагностики, стратегія цифрової трансформації покладена в основу, проте відповідно до цілей нашого дослідження акцент уваги зміщується на операційну маркетингову діяльність підприємств роздрібної торгівлі. Поєднуючи концептуальне бачення поширення цифрових технологій за логікою «цифрового вихру» (Лаукс, Маколей, Норонха, & Уейд, 2018), інтегрованості цифрових інструментів (Diawati, Nguyen, Rusliyadi, Lydia, & Shankar, 2019), трикутнику змін (Van Veldhoven, & Vanthienen, 2019), нами представлено процес цифровізації операційної діяльності як безперервна черга технологічних та організаційних змін в цифровій інфраструктурі, навичках роботи із цифровими інструментами, цифровими інструментами маркетингової активності.

Враховуючи особливості бізнес-процесів торговельної діяльності ключовими блоками операційної маркетингової діяльності є формування

позитивного споживчого досвіду (CX – Consumer Experience) через створення цілісного продукту – торговельної послуги, що супроводжується процесами маркетингової аналітики, ціноутворення, продажу, комунікації. Безпосередньо цифровізація оцінюється за двома параметрами – наявність; розвиненість і трьома напрямками: цифрова інфраструктура; цифрові навички персоналу; цифрові активності. Виділені блоки, параметри і напрями дозволяють створити інструментарій дослідження процесів цифровізація у маркетингу, оскільки вони стосуються ключових сфер діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Трансформуючи споживчий досвід, підприємства одержують конкурентні переваги, дохід, що підтримується як процесами маркетингової взаємодії (розуміння клієнта, розвиток точок контакту з клієнтом), так і вдосконаленням продукту та самих маркетингових процесів.

Цифровізація маркетингової діяльності перетворює споживачів і клієнтів в активних учасників створення цінності. Інструменти цифровізації дозволяють змінити форми охоплення і частоту роботи з клієнтами, а значить більш грамотно здійснити планування ціннісної пропозиції; оптимізувати набір цифрових каналів і засобів для задоволення потреб клієнтів. Г. Багієв визначає такого роду процеси як «адаптація готовності до цифрового забезпечення клієнта і фірми з урахуванням просторових характеристик, часу і місця» (Багієв, Яненко, 2017). Дані процеси адаптації включають: уміння формувати і знаходити релевантний, якісний контент; стимулювати і заохочувати створення контенту споживачем; формувати і моделювати набір варіантів нових цифрових медіа, накопичувати інформацію і дані про використання цифрових каналів і медіа.

Трансформація маркетингових функцій відбувається вже сьогодні. Основним завданням аналітичної функції стає можливість передбачувати та вирішувати потреби споживачів. Для цього оператору роздрібною торгівлі необхідно будувати стійкі канали розподілу і комунікації з виробниками, відстежувати реакцію споживачів і доводити її назад до виробників. Розвиток електронної комерції вимагає використання нових інформаційних технологій, впровадження послуг онлайн замовлення і доставки, зміни збутової політики, розширення каналів розподілу. Виробнича функція маркетингу оператора

роздрібної торгівлі відповідає за розробку власного стилю, дизайну та унікальних торгових пропозицій. Маркетинг як посередник між підприємствами-виробниками та операторами роздрібної торгівлі стає засобом контролю над виробництвом з метою збуту, відбувається зміна контролю товарного асортименту – від виробника до оператора роздрібної торгівлі. Пріоритетними для маркетингу стають завдання з розробки планів виробництва, які в майбутньому можуть поставити під контроль і організацію виробництва.

За минулі роки підхід до задоволення потреб споживачів змінився. Розвиток епохи цифрових технологій вимагає від операторів роздрібної торгівлі зосередити свої зусилля на трьох ключових областях трансформації маркетингових функцій: на робочу силу, ланцюжок поставок і подолання розриву між фізичним і цифровим середовищами. Так, наприклад, збільшується співвідношення досвідчених високо кваліфікованих працівників до звичайних працівників, функції яких можна перекласти на автоматичні або технологічні пристрої, що забезпечують прискорення обробки торговельних операцій.

Майбутнє роздрібної торгівлі визначається майбутнім споживчого досвіду і виконанням споживчих очікувань, що виходять за рамки обмежень, які відомі сьогодні. Те, що почалося в минулому столітті з «Більше, дешевше, краще», тепер розвивається в «Персоналізовано, інтелектуально, зараз» (Schmitz, 2017).

В умовах цифрової економіки сучасні технології і віртуальне середовище трансформують торговельну бізнес-модель у всіх її компонентах. Клієнтами операторів роздрібної торгівлі стають користувачі соціальної мережі, в якій їм пропонуються майданчики для комунікацій, товари і послуги, віртуальні зустрічі в мережі. Дохід може забезпечуватися також власною рекламною платформою. Збільшується роль SMM, що звертає увагу до бренду або товару, з персоналізацією окремих учасників, залучених в мережеві віртуальні спільноти.

Передбачаючи потреби споживачів, використовуючи цифрові ресурси для поліпшення свого досвіду і працюючи з партнерами, щоб закрити прогалини в задоволенні потреб споживачів, оператори роздрібної торгівлі

можуть залишатися конкурентоспроможними, якщо зосередять свої маркетингові зусилля на реалізації наступних маркетингових інструментів.

1. Аналіз якісного досвіду споживачів. Позитивний досвід лежить в основі будь-яких відносин між оператором роздрібної торгівлі і його споживачами. Згідно зі звітом PwC 2018 року, 73% опитаних розглядають досвід споживачів як «важливий фактор в ухваленні рішень про покупку», тоді як менш половини відмічають, що оператори роздрібної торгівлі не займаються краудмаркетингом, не відстежують думки і відгуки споживачів (PwC, 2018). Тим часом, майже кожен третій споживач говорить, що після негативного досвіду відносини з операторами роздрібної торгівлі будуть зруйновані. Щоб уникнути цього, необхідно розглядати споживачів як людей з унікальними потребами і уподобаннями, що висуває на перший план персоналізацію, яка швидко стає невід'ємною частиною клієнтського досвіду в сфері торгівлі. Оператори роздрібної торгівлі повинні бути готові мати альтернативні пропозиції за продуктами (як за ціною, так і за стилем), онлайн-рекомендаціями, що засновані на індивідуальних даних про споживачів, спрямовувати персоналізовану взаємодію через соціальні мережі на інші онлайн-платформи.

2. Цифрова взаємодія. У міру того, як все більше людей роблять покупки в Інтернеті, оператори роздрібної торгівлі постійно розробляють нові способи більш гнучкого і інтуїтивно зрозумілого сприйняття цифрового контенту, одночасно збираючи якомога більше даних від користувачів онлайн. У той час як це означає, що конкуренція збільшилася в роздрібній торгівлі онлайн, вона також відкрила безліч можливостей для тих операторів роздрібної торгівлі, які розвивали інформаційні технології (Ganatra, 2018). Це дозволило збирати споживчі дані, які допоможуть їм персоналізувати споживчий досвід в Інтернеті і в магазині. Вони можуть ідентифікувати нові тенденції потреб споживачів, визначати, які типи споживачів купують які продукти, і робити відмінності між онлайн- і оффлайн-поведінкою споживачів.

Сама трансформація клієнтського досвіду є найочевиднішим процесом перетворення бізнесу, проте значні переваги підприємство отримує і при зміні внутрішніх процесів за допомогою цифровізації, стимулювання співробітників

і управління продуктивністю. В умовах жорсткої конкуренції оператори роздрібно́ї торгівлі застосовують інструменти створення споживчої цінності на основі високої якості обслуговування, використання інструментів ефективного сервіс-менеджменту, що стає можливим за умови знань про споживачів, їх настроїв, уподобань і цінностей.

Виникає необхідність в побудові такої системи управління взаємовідносинами зі споживачами, яка б відповідала за формування тривалих взаємовигідних відносин зі споживачами на основі встановлення міцного емоційного зв'язку, що сприяє розвитку усвідомленої лояльності споживачів до оператора роздрібно́ї торгівлі. Природа маркетингової науки змінюється систематично, передбачувано і безповоротно. Оскільки інформаційні технології дозволяють відстежувати зв'язок зі споживачами і великі дані про споживачів, змінюється фундаментальний характер взаємодії оператора роздрібно́ї торгівлі і споживача: може бути запропоновано більш якісне, більш персоналізоване обслуговування, від якого поглиблюються відносини в сфері обслуговування. Маркетинг стає більш персоналізованим, а маркетингові методи, які використовують гетерогенність споживачів, стають все більш важливими. Покращення в області інформаційних технологій також гарантують зростаюче значення і використання автоматичної аналітичної обробки даних. Монотонний характер вдосконалення технологій призводить до трансформації класичного маркетингу у фіджитал-маркетинг.

3.3. Методичний інструментарій оцінювання рівня цифрової зрілості маркетингової діяльності підприємства

Цифрова трансформація роздрібно́ї торгівлі охоплює величезну кількість процесів, взаємодій, транзакцій, технологічних змін, внутрішніх і зовнішніх факторів. Цифрові інновації – від великих даних, розширеної аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання та мобільності до Інтернету речей, впливають на поведінку споживачів і є прискорювачами інших інновацій і трансформацій. У зв'язку з цим, постає необхідність відстеження

та оцінювання рівня цифрової зрілості, в першу чергу, маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. У попередніх підрозділах представлено результати оцінювання стану цифровізації вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі та огляд найпоширеніших моделей цифрової трансформації.

Найбільш системний погляд на процеси цифрової трансформації представлені у дослідженнях Дж. Вестерман, Д. Боннз і Е. Макафі (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014), Глобального центру цифрової трансформації бізнесу швейцарського Інституту розвитку менеджменту IMD і компанії Cisco (IMD and CISCO, 2015), (Лаукс, Маколей, Норонха, & Уэйд, 2018), Deloitte (Deloitte, 2015), McKinsey (Industry 4.0, 2016), Microsoft (Microsoft, 2017) і BCG (BCG, 2017; 2018; 2019), компанія Cognizant (DBT, 2015), Zaki M., Ismail Abdelaa M.H. (Zaki, & Ismail Abdelaa, 2018).

Відповідно до бачення Deloitte цифрова трансформація є неперервним процесом, який постійно удосконалюється, а цифрова зрілість – рухома ціль (Deloitte, 2015), тобто можна її означити як моментний показник, що показує не абсолютний, а відносний ступінь досяжності цілі. Відома консалтингова група BCG визначає цифрову зрілість як міру здатності організації створювати цінності за допомогою цифрових технологій, отже виступає ключовим фактором успіху компаній, що приступають чи знаходяться в епіцентрі цифрової трансформації (BCG, 2018).

За результатами досліджень Deloitte: компанії, що мають високий ступінь цифрової зрілості майже в 3 рази частіше, ніж менш зрілі компанії, повідомляють про високу динаміку чистого прибутку і доходів, які значно перевищують середні показники у відповідній галузі (Deloitte, 2015). Сучасні технології (FinTech, HRTech, FoodTech, MarTech) виконують роль драйвера зростання в різних сегментах ринку. Компанії-лідери цифрової зрілості мають конкурентну перевагу за кількома показниками ефективності, включаючи зростання доходів, час виведення на ринок, рентабельність, якість продукції та задоволеність клієнтів. Таким чином, вони мають фінансові та організаційні можливості для підтримки впровадження інновацій, що значно ускладнює можливості аутсайдерів утримувати конкурентне положення. Навіть наявність

потенціалу цифрового прориву не забезпечує лідерство, оскільки цифрова трансформація не лише впровадження новітніх цифрових технологій і розробка широкого спектру пов'язаних з технологіями активів і бізнес-можливостей, а й злагоджена командна робота та чітка організаційна стратегія. Як правило цифрова зрілість створюється завдяки синергетичному ефекту hard skills і soft skills, причому сильне лідерство, командні стосунки і цифрова культура мають визначене значення для сформованих лідерів.

Щорічні дослідження в різних регіонах світу, проведені BCG доводять, що лише 2% компаній перебувають в стадії «цифрової зрілості». Компанії-лідери застосовують повний спектр цифрових можливостей, щоб бути корисними для користувача на будь-якому етапі шляху до покупки. Цифрова трансформація дає безумовну конкурентну перевагу і дозволяє збільшити доходи компанії на 20% і зменшити витрати на 30% (BCG study, 2018; BCG study 2019).

Відомі моделі цифрової зрілості оцінюють можливості та розриви, що дозволяють компаніям бути конкурентоздатними, допомагаючи їм визначити напрями цифрового розвитку, критично важливі навички та найбільш продуктивні інструменти. Для вітчизняної економіки та сфери роздрібною торгівлі методологія оцінювання цифрової зрілості знаходиться в стадії становлення.

З метою визначення напрямів покращення діяльності підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації нами запропоновано науково-методичний підхід до визначення рівня їх цифрової зрілості, схематично зображений на рис. 3.11. Даний підхід передбачає на першому етапі послідовну процедуру визначення показників цифровізації галузі шляхом проведення експертного опитування за трьома виділеними напрямками цифровізації: цифровою інфраструктурою; цифровими навичками, цифровою активністю.

На другому етапі серед виділених показників методом експертних оцінок визначається рівень вагомості та здійснюється ранжування за ступенем значущості. На третьому етапі методами порівняння та бенчмаркінгу проводиться аналіз цифрової активності, тобто ступеня включеності підприємств у використання цифрових інструментів у операційній

маркетинговій діяльності. На наступному етапі з використанням матричного підходу встановлюється рівень цифрової зрілості за визначеною шкалою.

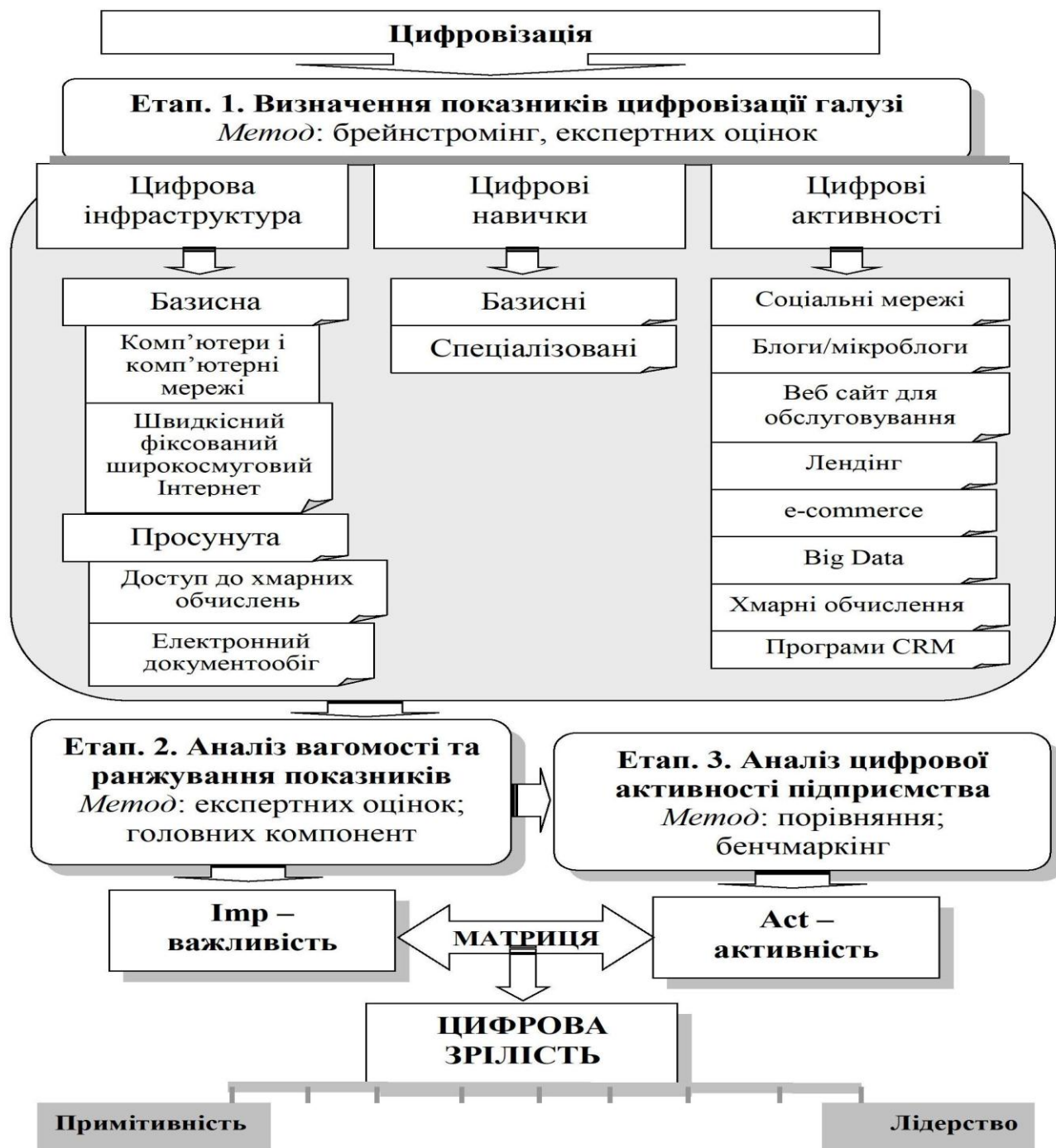


Рисунок 3.11 – Науково-методичний підхід до визначення рівня цифрової зрілості підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

Послідовність реалізації, виділених на рис. 3.11 етапів передбачає визначення параметрів оцінювання. У лютому 2020 р. нами проведено дослідження думок експертів та аналіз емпіричних даних

щодо використовуваних цифрових технологій у практиці торговельного бізнесу за 2019 р. Встановлено, що для сучасного розвитку індустрії роздрібної торгівлі в Україні найбільш затребуваними є наступні 22 параметрами, які в систематизованому вигляді наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Параметри оцінювання цифрової зрілості підприємств торгівлі

Шифр	Параметри оцінювання
A	<i>Цифрова інфраструктура</i>
	<i>Базова</i>
AA1	Використання комп'ютерів
AA2	Використання комп'ютерної мережі Інтранет (внутрішнього корпоративного web-порталу)
AA3	Використання швидкісного фіксованого широкосмугового доступу Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше)
	<i>Просунута</i>
AB1	Кількість підприємств, які купували послуги хмарних технологій
AB2	Кількість підприємств, які купували послуги хмарних обчислень із загальних серверів постачальників послуг
AB3	Кількість підприємств, які купували послуги хмарних обчислень із серверів постачальників послуг, зарезервованих виключно для підприємства
AB4	Використання електронних рахунків-фактур для клієнтів
AB5	Використання комп'ютерної мережі Extranet
B	<i>Цифрові навички</i>
	<i>Базові</i>
BA1	Наявність персоналу із навичками користувача
	<i>Специфічні</i>
BB1	Наявність та кваліфікація фахівців у сфері ІКТ
BB2	Навчання персоналу у сфері ІКТ
BB3	Кількість підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ
C	<i>Цифрові активності</i>
CA1	Наявність веб сайту (лендінгова сторінка)
CB1	Використання веб сайту для обслуговування клієнтів
CB2	Використання вебсайтів з мультимедійним змістом
CA2	Використання соціальних мереж
CB3	Використання блогів/мікроблогів
CB4	Соціальні медіа для представлення або рекламування підприємства
CB5	Соціальні медіа для отримання зворотного зв'язку
CB6	Соціальні медіа для залучення клієнтів у розвиток або інновацію
CB7	CRM – Програми для управління взаємовідносинами з клієнтами
CB8	Big Data власними силами
CB9	Big Data зовнішніми постачальниками послуг
CB10	Підприємства, що здійснювали продаж через мережу Інтернет (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою)

Для подальшого аналізу розроблено анкету, проведено пілотажне дослідження, встановлена її валідація та здійснено експертне опитування, в якому взяли участь 25 експертів, з яких 5 осіб – адміністративно-управлінський персонал підприємств роздрібної торгівлі, 10 осіб – керівники відділів та/або служб маркетингу підприємств роздрібної торгівлі, 10 осіб – фахівці цифрового маркетингу. Експертам запропоновано визначити ранг важливості виділених напрямів цифровізації підприємств роздрібної торгівлі.

Результати експертної оцінки були перевірені на узгодженість думок експертів. Надійність результатів експертних оцінок встановлено за допомогою визначення ступеня узгодженості думок експертів, шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації. За відсутності зв'язаних рангів він розраховується за наступною формулою (Крымский, Жилин, & Паниотто, 1990):

$$W = \frac{12 \times S}{N^2 \times (M^3 - M)},$$

де S – сумарне квадратичне відхилення сумарних подій від середнього значення;

M – кількість факторів;

N – кількість експертів.

Величина S розраховується за формулою (Крымский, Жилин, & Паниотто, 1990):

$$S = \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m X_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m X_{ij}}{2} \right)^2 = \sum_{j=1}^m \Delta^2$$

Для підтвердження не випадковості коефіцієнта конкордації перевірено його значущість, для чого критерій Пірсона (χ^2), розрахований за формулою (Крымский, Жилин, & Паниотто, 1990):

$$\chi^2 = \frac{S}{N \times M(M + 1)/12}.$$

Розрахунковий критерій Пірсона більше табличного (19,67514), отже коефіцієнт конкордації $W = 0,801$ – величина не випадкова, а тому отримані результати можуть використовуватися в подальших дослідженнях. Відповідно до наведеної у табл. 3.5 шкали визначення узгодженості думок експертів значення $W = 0,801$ характеризує високий ступінь узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.5 – Шкали визначення узгодженості думок експертів
(Крымский, Жилин, & Паниотто, 1990)

Значення коефіцієнту конкордації	Ступінь узгодженості думок експертів
0 – 0,2	Відсутність узгодженості думок експертів
0,21 – 0,4	Низький ступінь узгодженості думок експертів
0,41 – 0,6	Середній ступінь узгодженості думок експертів
0,61 – 0,8	Досить високий ступінь узгодженості думок експертів
0,81 – 1	Абсолютна узгодженість

Зрілість за своєю сутністю характеризує рівень, на якому протікають процеси цифровізації маркетингу, а також навички і інфраструктура, необхідні для досягнення успіху в операційній діяльності підприємств роздрібною торгівлі. З метою оцінювання рівня зрілості запропоновано матрицю, наведену на рис. 3.12.

Оцінювання зрілості здійснювалось за двохкритеріальною системою «важливість-активність». Важливість параметрів цифровізації визначалась за даними анкетного опитування експертів. Використовувалась наступна шкала важливості: від 1 до 4 – дуже важливо; від 5-8 – важливо; від 9-12 – не суттєво.

Активність підприємств демонструє масштаб охопленості підприємств цифровою інфраструктурою, розвиненість цифрових навичок персоналу та поширеності у практичній діяльності цифрових інструментів маркетингу. Масштаб охопленості підприємств до 10% свідчить про низький рівень активності; від 11 до 50% – середній рівень, і вище 50% високий рівень.

З метою визначення активності підприємств галузі проаналізовано показники охоплення підприємств роздрібною торгівлі (частка підприємств у загальній кількості підприємств роздрібною торгівлі):

		Imp – важливість		
		<i>Не суттєво</i>	<i>Важливо</i>	<i>Дуже важливо</i>
Act – Активність	<i>Низький рівень</i>	Цифрова примітивність	Цифрова незрілість	Зародження цифрової зрілості
	<i>Середній рівень</i>	Цифрова відсталість	Становлення цифрової зрілості	Розвиток цифрової зрілості
	<i>Високий рівень</i>	Малорозвинута цифрова зрілість	Висока цифрова зрілість	Цифрове лідерство

Рисунок 3.12 – Матриця визначення рівня цифрової зрілості підприємств за критеріями важливість-активність

Джерело: роблено автором

AA1 – Використання комп’ютерів; AA2 – Використання комп’ютерної мережі Інтранет (внутрішнього корпоративного web-порталу); AA3 – Використання швидкісного фіксованого широкосмугового доступу Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше); AB1 – Кількість підприємств, які купували послуги хмарних технологій; AB2 – Кількість підприємств, які купували послуги хмарних обчислень із загальних серверів постачальників послуг; AB3 – Кількість підприємств, які купували послуги хмарних обчислень із серверів постачальників послуг, зарезервованих виключно для підприємства; AB4 – Використання електронних рахунків-фактур для клієнтів; AB5 – Використання комп’ютерної мережі Extranet.

Також показники сформованості цифрових навичок персоналу (частка підприємств у загальній кількості підприємств роздрібною торгівлі):

BA1 – Наявність персоналу із навичками користувача; BB1 – Наявність та кваліфікація фахівців у сфері ІКТ; BB2 – Навчання персоналу у сфері ІКТ; BB3 – Кількість підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ.

Результати представлені на рис. 3.13 а) і б).

Представлені на рис. 3.13 профілі свідчать про нерівномірність формування на підприємствах роздрібною торгівлі базової цифрової інфраструктури, оскільки використання комп’ютерів і комп’ютерної мережі Інтранет знаходиться на задовільному рівні (більше 60%), але використання

швидкісного фіксованого широкосмугового доступу Інтернет – на початковому, оскільки охоплює близько 20% підприємств.

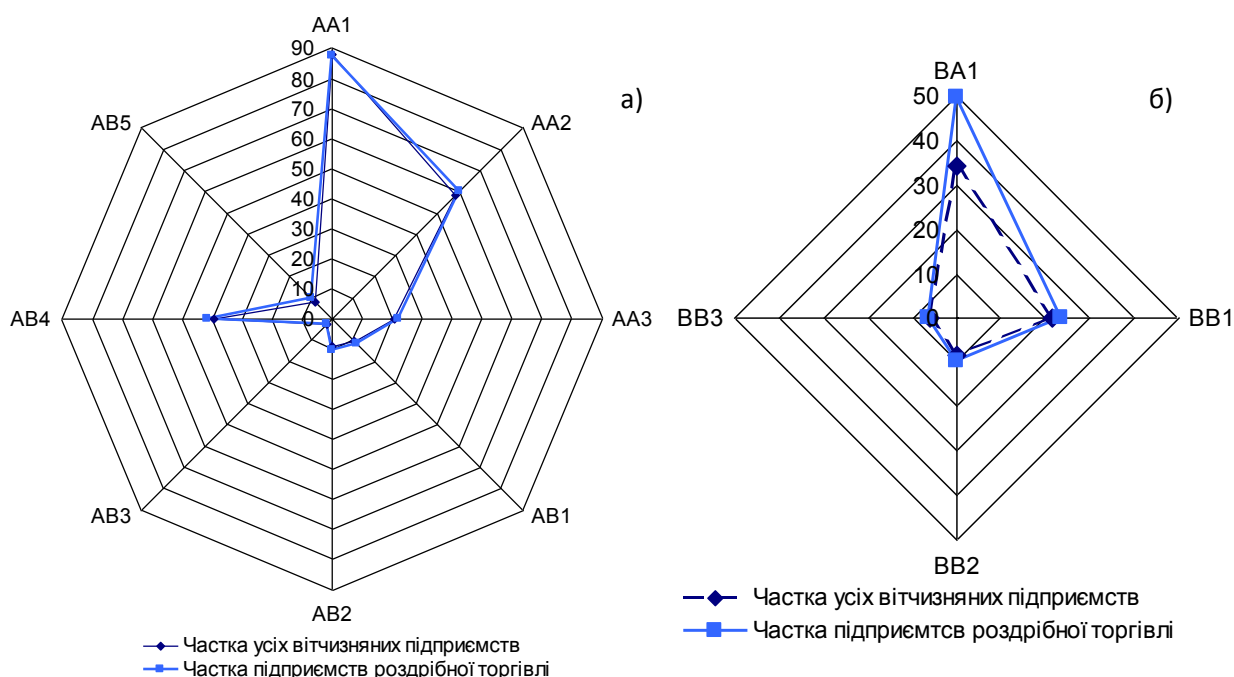


Рисунок 3.13 – Профіль цифрової інфраструктури та цифрових навичок підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2019 р.

Джерело: розроблено автором

Усі інші показники просунутого рівня, як то використання послуг хмарних технологій залишаються на низькому рівні, що становить близько 10% досліджених підприємств.

З метою визначення поширеності у практичній діяльності цифрових інструментів маркетингу встановлена частка підприємств у загальній кількості підприємств роздрібно́ї торгівлі, у яких наявні:

СА1 – веб сайту; СВ1 – Використання веб сайту для обслуговування клієнтів; СВ2 – Використання вебсайтів з мультимедійним умістом; СА2 – Використання соціальних мереж; СВ3 – Використання блогів/мікроблогів; СВ4 – Соціальні медіа для представлення або рекламування підприємства; СВ5 – Соціальні медіа для отримування зворотного зв’язку; СВ6 – Соціальні медіа для залучення клієнтів у розвиток або інновацію; СВ7 – Програми для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); СВ8 – Big Data власними силами; СВ9 – Big Data зовнішніми постачальниками послуг; СВ10 – Підприємства,

що здійснювали продаж через мережу Інтернет (за винятком замовлень, отриманих електронною поштою). Результати подані на рис. 3.14.

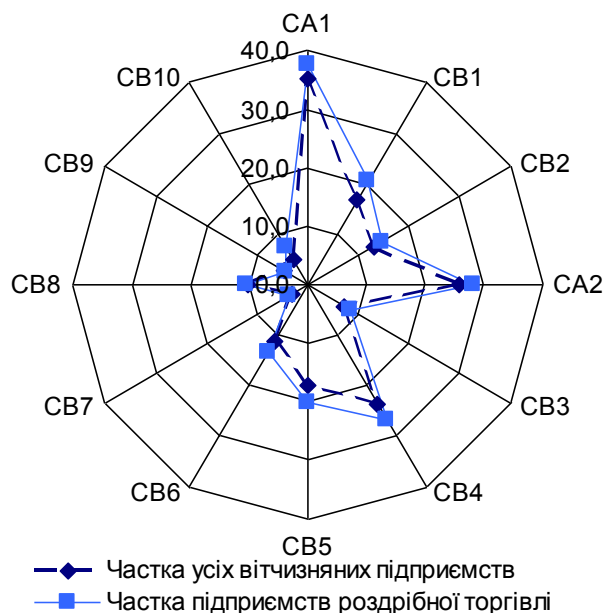


Рисунок 3.14 – Профіль цифрових маркетингових активностей підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2019 р.

Джерело: розроблено автором

Профіль цифрових маркетингових активностей підприємств роздрібно́ї торгівлі, наведений на рис. 3.14, підтверджує тенденції нарощення потенціалу використання базових інструментів та слабку активність підприємств у освоєнні сучасних інструментів цифрового маркетингу. Проте в цілому сучасний стан цифровізації підприємств торгівлі характеризується більшою розвиненістю, ніж в середньому по економіці України.

Результати оцінювання параметрів цифровізації наведені у зведеній таблиці 3.6.

Відповідно до одержаних результатів оцінювання цифрової зрілості, найвищий ранг важливості успіху операційної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі на думку експертів мають X9 веб сайт як канал продажу і електронна торгівля X12 (відповідно, ранг 1 і 2 в табл. 3.7); X10 соціальні медіа як канали комунікацій (ранг 3) та X3 наявність швидкісного широкопосмугового доступу до Інтернету (ранг 3).

Таблиця 3.6 – Зведена таблиця результатів оцінювання параметрів цифрової зрілості

Показники	Важливість (Importants)	Активність (Activity)
1. Розвиненість цифрової інфраструктури:		
1.1. Базовий рівень		
X1 Використання комп'ютерної мережі Інтранет (внутрішнього корпоративного web-порталу)	Важливо	Висока
X2 Використання комп'ютерної мережі Extranet	Не суттєво	Низька
X3 Використання швидкісного фіксованого широкопasmового доступу до Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше)	Дуже важливо	Середня
1.2. Просунутий рівень		
X4 Використання послуг хмарних обчислень	Не суттєво	Середня
X5 Використання підприємствами електронного документообігу для роботи із клієнтами	Важливо	Висока
2. Розвиненість цифрових навичок персоналу:		
X6 Наявність персоналу із навичками користувача	Важливо	Висока
X7 Наявність та кваліфікація фахівців у сфері ІКТ	Не суттєво	Середня
X8 Навчання персоналу у сфері ІКТ	Не суттєво	Низька
3. Розвиненість цифрових активів:		
X9 Використання веб сайту для обслуговування клієнтів	Дуже важливо	Середня
X10 Використання соціальних медіа	Дуже важливо	Середня
X11 Використання технології BigData	Важливо	Середня
X12 Електронна торгівля через мережу Інтернет	Дуже важливо	Низька

Співставлення важливості і активності дозволяє визначити встановити рівні цифрової зрілості за запропонованою матрицею (див. рис. 3.12).

На рис. 3.15 наведено результати апробації запропонованого науково-методичного підходу.

Наведені на рис. 3.15 результати наочно демонструють, що поодинокі використання комп'ютерної мережі Extranet (X2) та нерозвиненість цифрових навичок персоналу (X8) формують цифрову примітивність; цифрова відсталість зумовлена недостатністю кваліфікованих фахівців у сфері ІКТ (X7); використання послуг хмарних обчислень (X4); технології Big Data (X11); становленню цифрової зрілості сприяє використання базової (X3 – наявність швидкісного фіксованого широкопasmового доступу до Інтернет (від 100 Мбіт/с і більше) та просунутої цифрової інфраструктури (X5 – електронного

документообігу для роботи із клієнтами), базових навичок персоналу (X6), а також використання веб сайту для обслуговування клієнтів (X9) і соціальних медіа (X10); зародженню цифрової зрілості сприяє розвиток електронної торгівлі (X12).

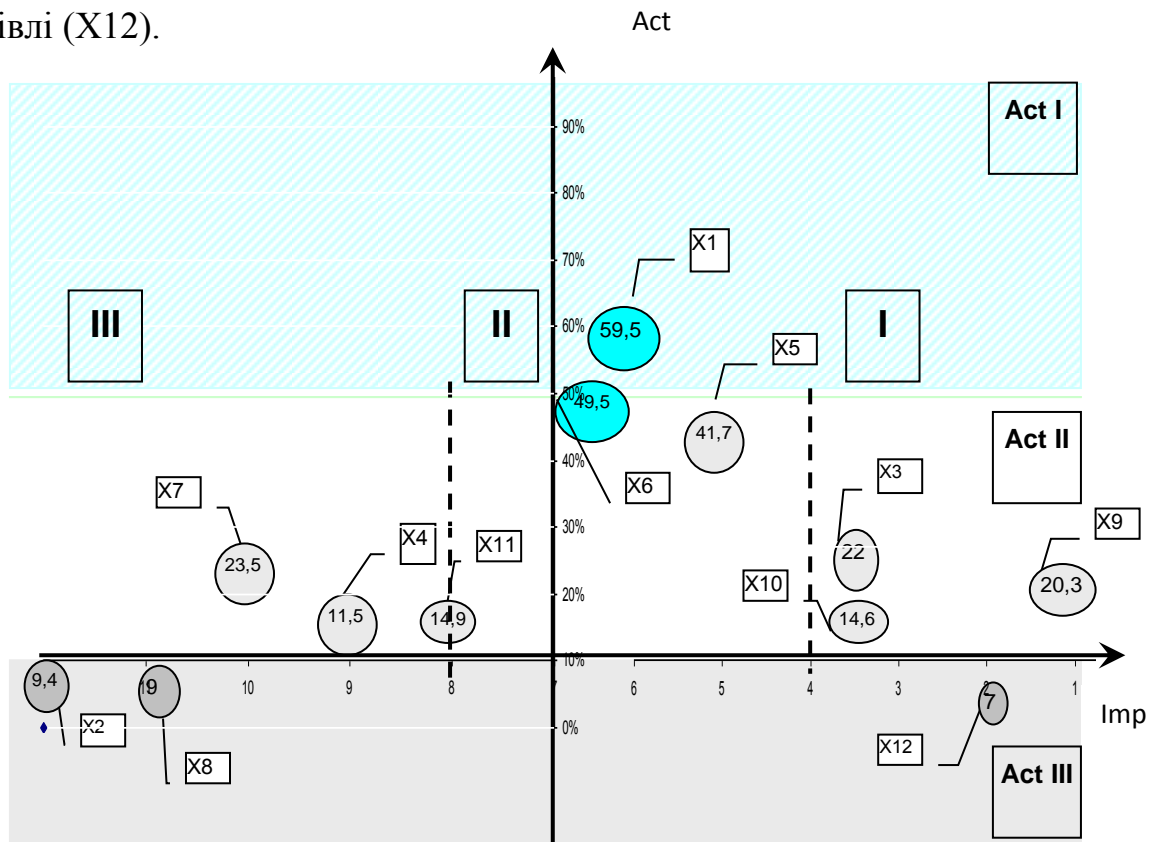


Рисунок 3.15 – Результати апробації науково-методичного підходу до визначення цифрової зрілості підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Виявлені розриви між важливістю і активністю щодо використання інструментів цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібно торгівлі дозволяють намітити шляхи їх подолання та визначити лідерів цифровізації. Вивчення кращого досвіду цифровізації у вітчизняній роздрібній торгівлі дозволяє стверджувати, що лідери поєднують активність застосування цифрових технологій у сфері формування клієнтського досвіду (торгово-технологічному процесі) та у сфері трансформації маркетингових операційних процесів. Флагманом цифровізації в українському ритейлі є підприємства, що функціонують на ринку побутової техніки та електроніки.

Електроніка та побутова техніка продовжують бути флагманом цифровізації в роздрібній торгівлі. За даними рейтингу Retailers.ua упродовж останніх років компанія «Фокстрот» є «цифровим» брендом України (Гаврилук, & Будина, 2019). Підприємство здійснило ребрединг, оновило ключові бізнес-процеси, оптимізувало комунікацію з покупцями, зробивши акцент на розвитку каналу онлайн-продажів. Конкурентів цієї компанії можна виділити, з використанням методів пошукової оптимізації за адресою її домену: www.foxtrot.com.ua в пошуковий рядок бізнес-аналітичної системи, яка аналізує інформацію, зібрану системою Google. У результаті за період з 31.12.2019 по 18.08.2020 року виявлено дев'ять фірм, які працюють на ринку побутової техніки та електроніки України та мають найбільший семантичний зв'язок з досліджуваним доменом foxtrot.com.ua (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка семантичного зв'язку конкурентів домену foxtrot.com.ua

№	Домени	Всього фраз у домену	Кількість спільних ключових слів	Релевантність, %
1	foxtrot.com.ua	11753792	11753792	100
2	eldorado.ua	6702135	5398077	80.54
3	comfy.ua	13754296	7904607	57.47
4	stylus.ua	9499460	4683110	49.3
5	ilounge.ua	2261442	1086246	48.03
6	citrus.ua	10217240	4734694	46.34
7	mooyo.ua	15921067	7069968	44.41
8	elmir.ua	9563595	4243992	44.38
9	allo.ua	23387793	8465595	36.2
10	ek.ua	17252308	6031185	34.96

Джерело: складено автором за результатами обробки на платформі (Kovalchuk, Sadchenko, Yakymyshyn, Chernenko, Zaitseva, & Dudnyk, 2019).

Досліджуваний сайт, для якого визначаємо конкурентів, назвемо основним. Показники релевантності у таблиці 3.7. оцінюють семантичний зв'язок досліджуваних доменів конкурентів з основним сайтом. Прямими конкурентами назвемо домени, загальні ключові слова яких, становлять значну частину від їх семантики, і, одночасно, від семантики основного домену. Вісь X характеризує точність (precision), яка визначається як відношення кількості загальних фраз до кількості всіх фраз конкурента, показує скільки відсотків семантики конкурента охоплює семантика основного сайту. Вісь Y – це повнота

(recall) (відношення кількості загальних фраз до кількості всіх фраз основного домену), показує скільки відсотків семантики основного домену охоплює конкурент.

Місце знаходження доменів на цьому рисунку залежить від частки загальних фраз в їх семантиці, а також в семантиці основного сайту. Деякі конкуренти можуть бути розташовані близько до основного домену, але вони не можуть вважатися прямими конкурентами, тому що, або кількість спільних ключових слів з основним доменом становить малий відсоток від його семантики, або кількість загальних ключових слів з конкурентами становить малий відсоток від семантики основного домену.

Таким чином, виявлено три прямих конкурента: eldorado.ua, comfy.ua, stylus.ua. Домен ilounge.ua не є прямим конкурентом, тому що має слабкий семантичний зв'язок з основним доменом (повнота – 10%). Ці результати бізнес-аналітики доповнюються кількістю пошукових запитів за кожною топ сторінкою домену foxtrot.com.ua за період з 31.12.2019 по 18.08.2020 р.

Великий попит існує на мобільні телефони, телевізори, пральні машини та ін. Створення ритейлером інтегрованих каналів продажів об'єднується в поняття омніканальної роздрібною торгівлі. Рівень інтеграції багатоканальних мереж варіюється від нульового до високого і може визначатися певними ініціативами омніканальності.

Досвід лідера цифровізації компанія «Фокстрот» є показовим для вітчизняного ритейлу. Проте існує ще один напрямок технологічного оновлення роздрібною торгівлі як стратегічне партнерство.

Розуміючи, що цифрове оточення змінюється щодня, українські підприємства у рамках стратегічного партнерства з різними венчурними фондами, технологічними компаніями готуються почати тестування інноваційних стартапів, щоб згодом впроваджувати кращі з них у свою бізнес-практику. Торговим мережам пропонується велика кількість різних проектів цифровізації торговельної діяльності. У своїй практиці спілкування з технологічними компаніями торговельним підприємствам треба, передусім, донести реальну проблематику українського роздрібного бізнесу, яка визначає успіх або неуспіх тієї або іншої ідеї. Кожне рішення з впровадження цифрової технології вимагає багато сил, часу і грошей на реалізацію, навчання співробітників, формування звичок і інтеграцію з діючими процесами. Обираючи, необхідно оцінити можливості, які може принести цифрова

технологія в роздрібну торгівлю, і що потрібно буде змінити для її впровадження (рис. 3.16).

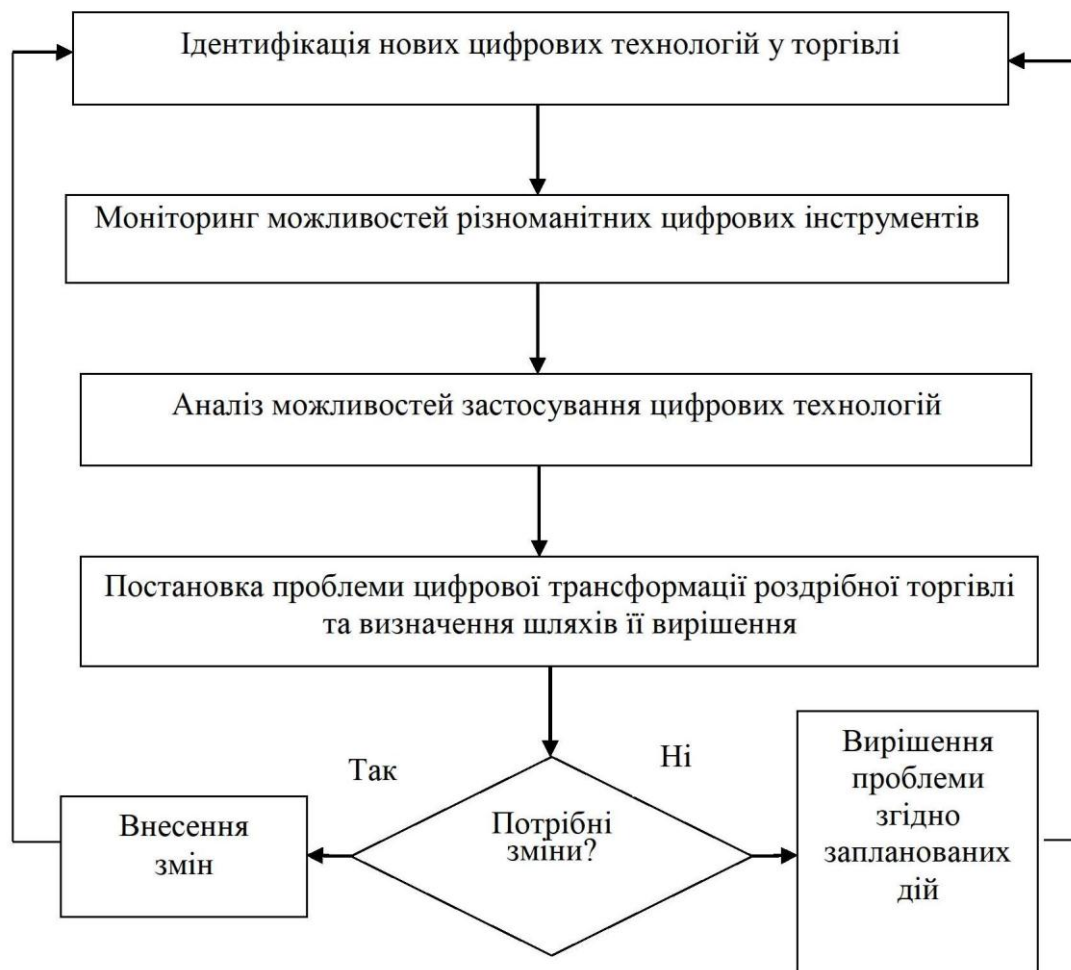


Рисунок 3.16 – Алгоритм процесу трансформацій цифрових технологій в роздрібній торгівлі

Джерело: складено автором

Перш ніж приймати рішення про купівлю і впровадження цифрових технологій, торговельним організаціям необхідно переглянути дорожню карту розвитку свого бізнесу і бізнес-процесів. Визначити в цілому архітектуру свого бізнесу на найближчі 3-5 років. Щоб зробити правильний вибір, треба об'єктивно визначити бізнес-процеси, здатні створювати максимальну цінність для споживача. А для цього – зрозуміти, в який бізнес-процес найпростіше інтегрувати переваги цифрових технологій.

Отже, щоб визначитися з можливостями, необхідно з'ясувати, де результат роботи цифрової технології створить найбільше цінності для

покупця (Serpstat, 2019). Зробити це можна, провівши аудит усіх цифрових технологій, що застосовуються на торговельному підприємстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Можливості цифрових маркетингових технологій в роздрібній торгівлі

Цифрові технології	Можливості цифрових технологій
1. Технології великих даних і аналітика, хмарні обчислення, технологія радіочастотної ідентифікації (RFID), Інтернет речей	1. Підвищення ефективності і поліпшення якості обслуговування клієнтів 2. Виявлення емоцій потенційних покупців і пророцтво вірогідності купівлі 3. Створення персоніфікованих рішень для споживачів
2. Технологія Bluetooth з низьким енергоспоживанням	1. Облік поведінки споживачів 2. Персональний контакт продавця з клієнтом 3. Надання допомоги клієнтові в пошуку товару 4. Надання програми лояльності 5. Оперативний аналіз доходів від реалізації товарів
3. Технології електронної торгівлі	Поєднання традиційних і цифрових способів купівлі
4. Технології використання чат-ботів	1. Сприйняття і обробка запитів користувачів. 2. Залучення нових клієнтів і їх інформування 3. Вивчення реальних переваг своїх клієнтів

В умовах цифрової трансформації роздрібною торгівлі покупець взаємодіє з торговим персоналом від моменту входу в магазин і до моменту оплати купівлі на касі. Використовуючи свій мобільний телефон покупець може отримати будь-яку консультацію по торговому залу, знайти потрібний товар, отримати знижку. Цифрові технології в торговому залі забезпечують розпізнавання і вітання покупця, пошук товару, орієнтування покупця і забезпечення його інформацією про товар, отримання винагороди за лояльність і прискорений підрахунок вартості купівлі.

Цифрові інновації в торгівлі несуть в собі набір економічних та соціальних ризиків, про які важливо пам'ятати (Акаев, Коротаев, & Малинецкий, 2010; Бирюков, & Ломако, 2013; World health organization, 2018; Petrenko, 2018; Evo.business, 2019). Один з головних ризиків впровадження цифрових технологій, полягає в тому, що це рішення можуть довго інтегруватися в діючі процеси через несумісні технології. Невірно вибраний пріоритет призводить до того, що впровадження затягується, технологія застаріває і окупність сповільнюється.

1. В умовах цифрової економіки, щоб зробити правильний вибір відносно трансформації існуючої системи управління в торгівлі, треба об'єктивно оцінити торговельні бізнес-процеси, що здатні створювати максимальну цінність для кінцевого клієнта і зрозуміти, в який бізнес-процес найпростіше інтегрувати переваги цифрових технологій.

2. Вже сьогодні цифрові технології мають наступні основні напрями впливу на торгову діяльність роздрібних підприємств:

- комп'ютеризація взаємодії торговельної організації із споживачами;
- побудова і впровадження складної системи взаємозв'язку між покупками (коли одна купівля служить підставою для формування пропозицій для інших супутніх покупок);
- прогнозування кількості покупців і прийняття відповідних дій для коригування.

3. Процеси впровадження цифрових технологій в торгівлю несуть наступні основні можливості:

- підвищення ефективності і якості обслуговування покупців;
- вивчення реальних переваг і облік поведінки споживачів;
- виявлення емоцій потенційних покупців і визначення вірогідності купівлі;
- створення персоніфікованих рішень для споживачів;
- забезпечення можливостей поєднання традиційних і цифрових способів купівлі (зміна торгового ландшафту);
- залучення нових клієнтів, їх інформування і обслуговування в соціальних мережах.

4. У той же час, цифрові технології пов'язані з ризиками і певними фінансовими і матеріальними втратами :

- складність інтеграції цифрових технологій в існуючі управлінські торгові структури;
- ризик неприйнятності цифрової технології покупцями, не бажаними надавати свої персональні дані;

– помилкове визначення торговими мережами цільової аудиторії, і як наслідок, невідповідність витрат на цифрові інструменти в соціальних мережах і вигід від їх застосування;

– кадрові проблеми (у зв'язку з плинністю кадрів, виїздом працездатного населення за кордон);

– помилки у функціонуванні цифрових технологій, порушення режиму кібербезпеки.

У цілому, слід зазначити, що оператори роздрібної торгівлі виступають споживачами цифрових інновацій в набагато більшому ступені, ніж виробники, що зумовлено специфікою їхньої діяльності. Безпосередня взаємодія з покупцями вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни їхньої поведінки не лише в офлайн, але й в цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 4

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

4.1. Аналіз цифрової поведінки споживачів в Україні

Споживач та його потреби стають головними орієнтирами під час прийняття маркетингових рішень на підприємствах роздрібною торгівлі. Зміни, які зумовлені процесами цифрової трансформації та наслідками боротьби з пандемією COVID-19, зумовили формування нових моделей споживчої поведінки. Карантинні обмеження спричинили проблеми доступності до певних товарів та послуг, призвели до зниження платоспроможного попиту, стали катализатором розвитку онлайн торгівлі. Унаслідок цих тенденцій відбуваються зміни обсягів, структури споживання, усе важливішими стають чинники раціонального вибору, а споживча поведінка стає все більш усвідомленою.

Вплив COVID-19 на купівельну активність українців характеризується зростанням частоти онлайн купівель, витрат на онлайн купівлі, подальшим зростанням намірів купівлі онлайн та іншими тенденціями, наведеними на рис. 4.1. За даними дослідження Deloitte «Споживацькі настрої українців у 2020 році» (Deloitte, 2020) 63% українців вважають, що карантин вплинув на їхні споживацькі звички, 32% % планують надалі збільшувати покупки онлайн.

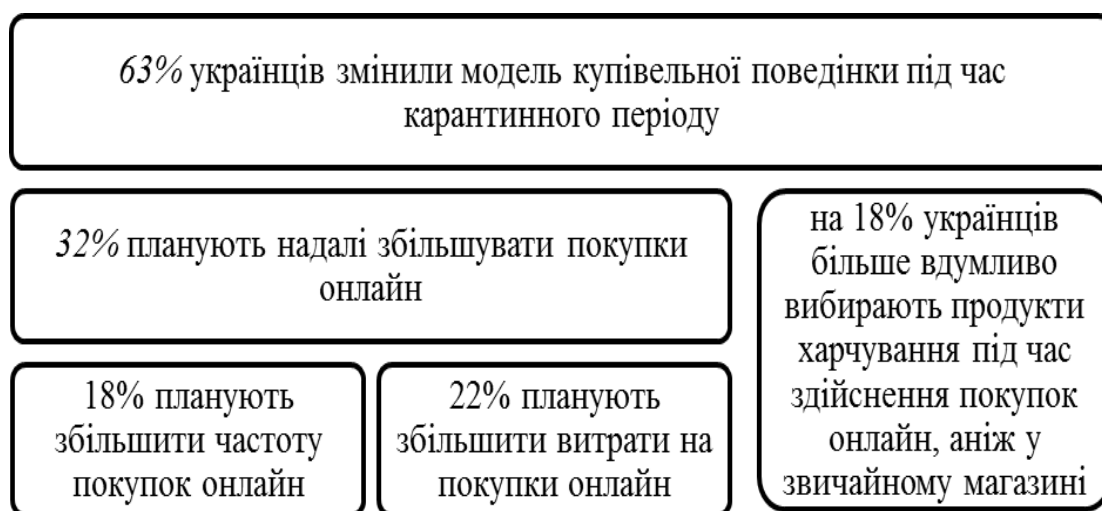


Рисунок 4.1 – Основні тренди зміни цифрової поведінки споживачів в Україні

При цьому 18% опитаних відзначили зростання частоти купівель онлайн, а 22% – зростання витрат на купівлі онлайн. Установлено, що під час онлайн купівель на 18% більше українців вдумливіше вибирають продукти харчування. З точки зору визначення пріоритетів цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі важливими тенденціями є те, що на рішення 63,7% респондентів впливає наявність знижок, для 50% важливою стала можливість купівлі товару в кредит, 43% віддають перевагу безконтактній оплаті.

У цілому нові умови та стиль життя внаслідок переходу на віддалену роботу, дистанційне навчання зумовили зміну структури споживання, зростання частоти онлайн купівель, збільшення витрат на них, появу нових потреб у безпеці, актуалізації послуг цифрової презентації продукту та доставки товарів. Спираючись на наведені факти, слід констатувати, що боротьба з пандемію заходами карантинних обмежень стала додатковим каталізатором актуальних змін, який прискорив неминуче зростання ринку онлайн торгівлі в Україні та формування нових моделей споживчої поведінки і нового клієнтського досвіду.

Кожний споживач при прийнятті купівельного рішення проходить декілька етапів: усвідомлення потреби – пошук інформації про те як вирішити проблему – оцінку знайдених варіантів вирішення проблеми – купівельне рішення – реакція на покупку (PwC TRS, 2016). На кожному етапі підприємство роздрібною торгівлі може впливати на думку споживачів, докладаючи певні маркетингові зусилля та використовуючи певні інструменти цифровізації. У зв'язку з швидким ростом електронної та мобільної комерції, підвищеною увагою до споживача і розширеними можливостями автоматизації, деякі підприємства роздрібною торгівлі України вже переосмислили свої дії у сфері цифрової трансформації, щоб впоратися з вимогами сучасного світу. Ключові елементи їх стратегій цифровізації на відповідних етапах прийняття купівельного рішення наведено у таблиці 4.1.

З метою визначення особливостей цифрової поведінки споживачів та виділення інструментів цифрової трансформації на кожному етапі прийняття купівельних рішень проведено онлайн-опитування методом анкетування з використанням платформи GoogleForms.

Таблиця 4.1 – Ключові елементи та інструменти цифровізації підприємств роздрібною торгівлі за етапами процесу прийняття купівельних рішень (Проскурніна, 2019е)

Етап процесу прийняття купівельних рішень	Елементи стратегій цифровізації	Інструменти цифрової трансформації
1	2	3
усвідомлення потреби, пошук інформації	інтеграція всіх каналів покупок	поєднання цифрового і фізичного досвіду за допомогою мобільних додатків, пристроїв з підтримкою Bluetooth, що відправляють персоналізовані рекомендації та своєчасно сповіщають про акції на полицях поряд зі споживачами, контекстна реклама
пошук інформації	аналітика даних	використання можливостей великих даних (BigData), щоб отримати уявлення про поведінку та вподобання споживачів
пошук інформації, оцінка варіантів	цифровізація фізичного магазину	цифрова навігація усередині приміщень, поширення контекстної реклами, корисної інформації для споживачів
оцінка варіантів, купівельного рішення	розширені можливості оплати	встановлення терміналів самообслуговування, використання мобільних додатків для оплати покупок
реакція на покупку	цифрове обслуговування клієнтів	зростаюче поширення штучного інтелекту і величезна популярність додатків чату відкривають можливості для автоматизації ряду рутинних бізнес-процесів, таких як підтримка клієнтів. Використовуючи розумного бота для вирішення більшості типових проблем, таких як відповіді на стандартні запитання або обробка повернень, роздрібні компанії можуть скоротити персонал, одночасно підвищуючи ефективність і задоволеність клієнтів. Забезпечення зворотного зв'язку, взаємодія та комунікації в режимі реального часу

Джерело: розроблено автором на основі (Котлер, 2007b; Stankevich, 2017)

Вибірку сформовано із мешканців м. Харкова, методом випадкового відбору. Математично доведено, що для генеральної сукупності у 1000000 достатньою буде вибірка сукупність у 400 об'єктів (Полторак, Тараненко, & Красовська, 2014). З урахуванням того, що для великих генеральних сукупностей ($N > 5000$) із довірчою ймовірністю 0,954 достатньою буде вибірка сукупність із 400 осіб. За даними Головного управління статистики у м. Харкові середня чисельність у січні-серпні 2019 року склала 1442868 осіб (Населення, 2020), тому для забезпечення репрезентативності результатів дослідження обсяг вибірки визначено у 600 осіб. За результатами розсилання електронної анкети на e-mail, одержано 614 відповіді. За соціально-демографічними характеристиками структура вибірки представлена на рис. 4.2., У дослідженні взяли участь 384 жінок та 230 чоловіків, що склало 57 та 43%, відповідно. За віковою структурою найбільшу частку, 26% склали молоді люди у віці 26-35 років, які є найактивнішими покупцями, модель поведінки яких в умовах цифровізації найбільше змінюється та впливає на цифрову трансформацію підприємств роздрібною торгівлі. Ще 22% – молодь у віці 18-25 років та 13% – респонденти віком до 18 років, моделі поведінки яких формуються в умовах цифровізації, тому в найближчому майбутньому саме ці покупці забезпечуватимуть продажі підприємствам роздрібною торгівлі, яким необхідно своєчасно адаптуватися до нового клієнтського досвіду. За родом діяльності серед опитаних у структурі вибірки переважають частки приватних підприємців та службовців, які склали 26 та 23%, відповідно. Респонденти робітничих професій склали 19%, а частка учнів та студентів – 18%. За рівнем доходу більшу частину, 33% склали респонденти з середнім доходом 5000-7000 грн., 20% – респонденти, які мають дохід від 7000 до 10000 грн. У цілому за соціально-демографічними характеристиками структура вибірки характеризується оптимальною структурою для забезпечення надійності одержаних результатів.

Проаналізувавши 614 анкет, заповнених у травні 2019 року жителями міста Харкова, автором виявлено наступний портрет типового споживача: жінка 18-25 років або 36-40 років, незаміжня, впевнена у собі, з вищою освітою, з доходом від 5 до 15 тисяч гривень, яка відвідує підприємства роздрібною торгівлі 2-3 рази на тиждень та віддає перевагу супер- або гіпермаркетам та магазинам, що входять до відомих спеціалізованих мереж.

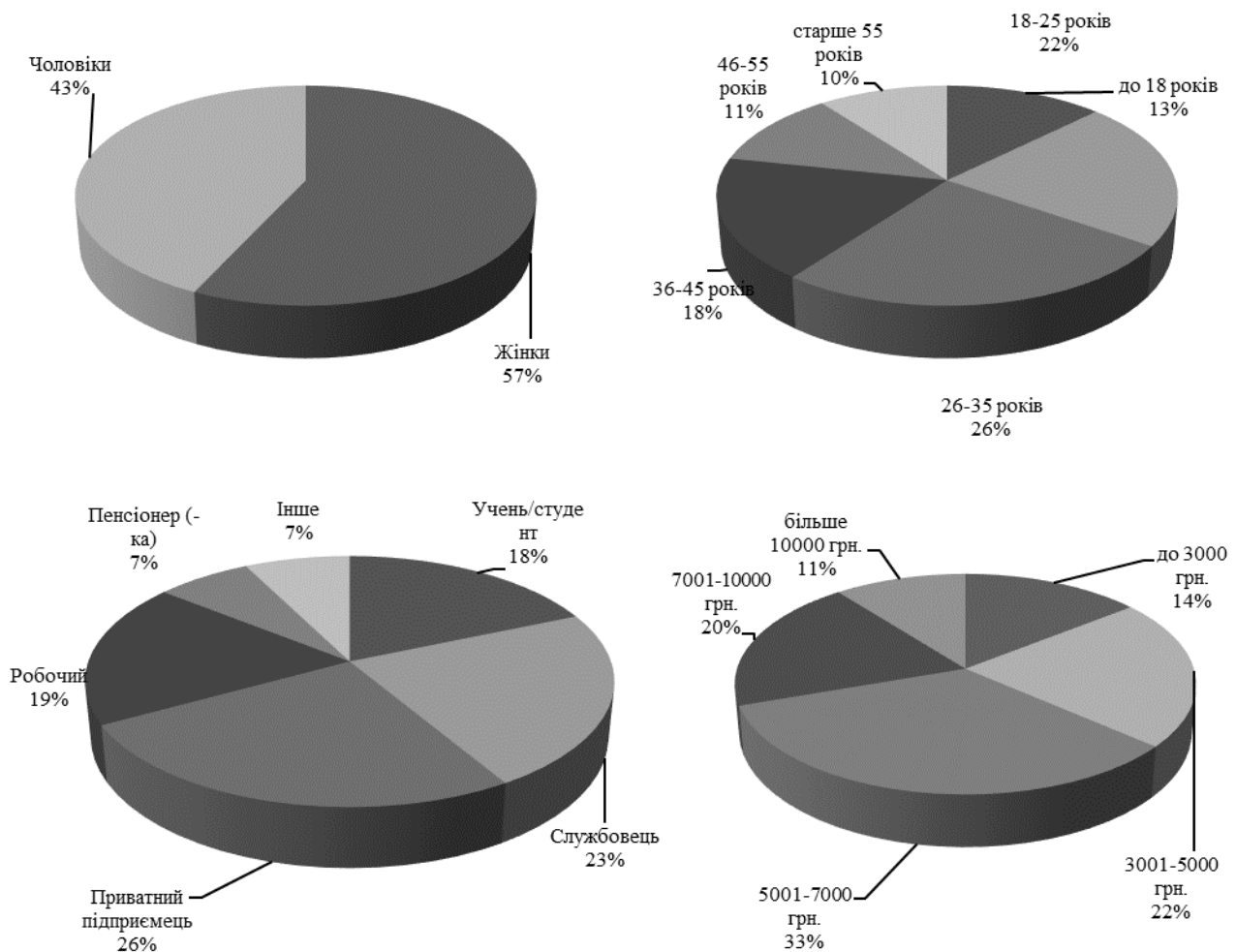


Рисунок 4.2 – Соціально-демографічні характеристики вибірки

За результатами анкетування 48,2% респондентів відповіли, що здійснюють покупки при усвідомленні своєї потреби, 33,3% – у випадку, коли певний товар закінчився. Нам цьому етапі підприємство роздрібної торгівлі може пропонувати своїм споживачам акції у мобільних додатках, проводити активні рекламні кампанії, надавати споживачам унікальний досвід поєднання фізичного та цифрового світу за допомогою віртуальної та доповненої реальності.

Усвідомивши потребу, споживач переходить до пошуку інформації. Автором в ході проведення дослідження були отримані наступні дані (рис. 4.3). Більшість споживачів (71,7%) шукають інформацію про товари самостійно за допомогою Інтернет, спеціалізованої літератури або інших джерел. У той же час для 16% опитаних важливі думки друзів та родичів, що зумовлює необхідність підвищення лояльності покупців, що є необхідним для стимулювання здатності та готовності рекомендувати магазин іншим.



Рисунок 4.3 – Структура відповідей респондентів за джерелами інформації у процесі прийняття купівельного рішення на етапі пошуку та аналізу альтернатив

Проаналізувавши інформацію, споживач переходить до оцінки варіантів. Для маркетологів важливим є те, що 56,1% опитуваних точно знають, що бажають купити (марку, модель, комплектацію, колір, ціновий діапазон товару тощо) і 36% довго обмірковують покупки, відвідуючи багато магазинів. Тобто основною задачею маркетингу на цьому етапі є максимально точне інформування про асортимент магазину, наявні акції, розкриття повної інформації про товар.

За результатами опитування встановлено, що більшість опитаних, 81%, під час вибору магазину керуються власною думкою, а для 11% важливі рекомендації та відгуки в соціальних мережах (рис. 4.4).

Причому встановлено, що реклама втрачає свою роль і все менше впливає на вибір магазину, за результатами даного дослідження – лише у 37,7%. Проте на наш погляд, для інших вона може стати довідковою інформацією, яка може знадобитися у майбутньому для пошуку інших товарів, тому потрібні нові підходи, креативні ідеї та інновації, у тому числі, пов'язані з використанням цифрових засобів та технологій.

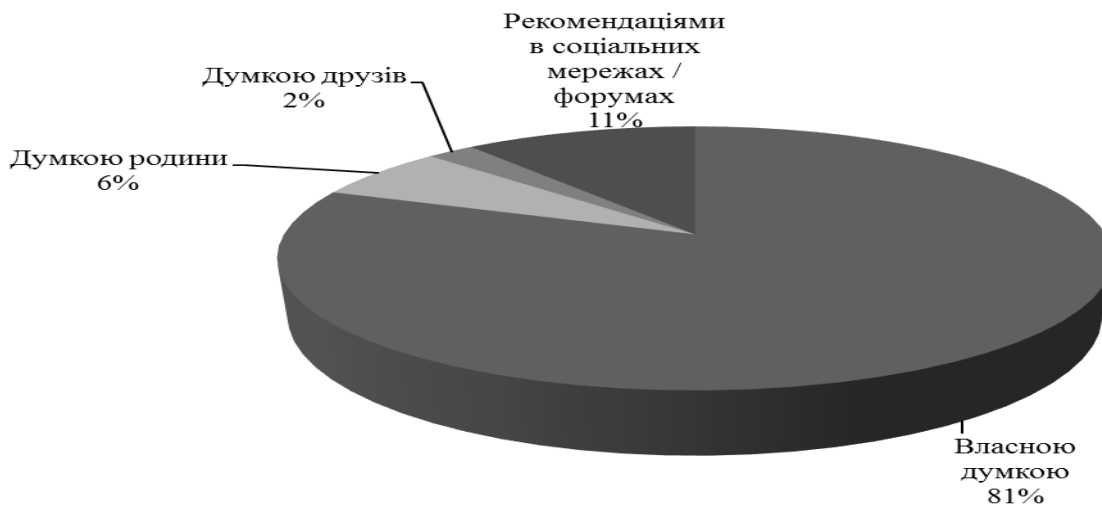


Рисунок 4.4 – Структура відповідей респондентів за орієнтиром під час вибору магазину

Ураховуючи наведені відповіді, слід відзначити значну роль набутого клієнтського досвіду, спираючись на який покупці приймають рішення щодо вибору місця купівлі. Тому маркетингові зусилля необхідно спрямовувати на формування задоволеності в усіх точках контакту для забезпечення високої задоволеності і формування позитивного клієнтського досвіду.

За результатами опитування виявлено, що більшість опитаних, 59%, шукають інформацію про магазини, відвідуючи їх для формування власної думки. Важливим є те, що 33,3 % опитуваних шукають інформацію у соціальних мережах, що спонукає підприємства роздрібної торгівлі до розробки стратегій маркетингової присутності у соціальних мережах, месенджерах (рис. 4.5).

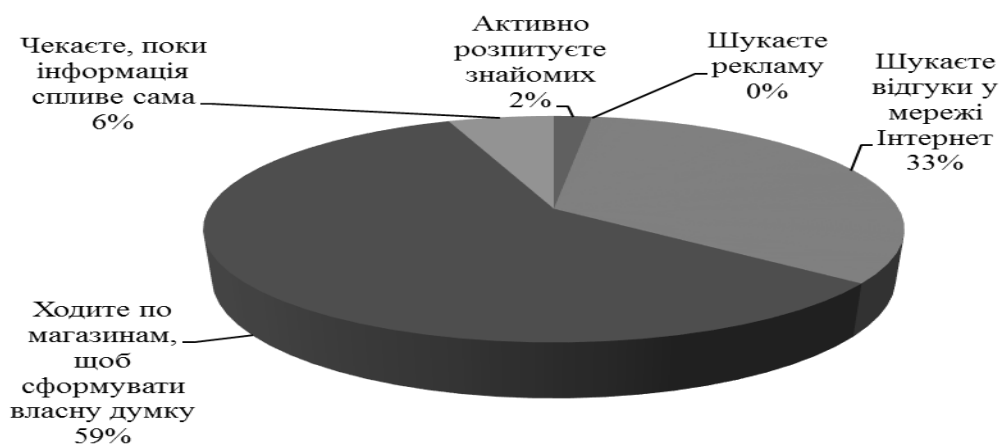


Рисунок 4.5 – Структура відповідей респондентів за шляхами пошуку інформації щодо магазину

Приймаючи рішення щодо купівлі більшість опитаних, 87%, як і під час вибору магазину орієнтуються на власну думку (рис. 4.6), а 7% – на рекомендації в соціальних мережах/форумах. Отже, довіра покупців до соціальних мереж/форумів має спонукати підприємства роздрібної торгівлі посилювати свій авторитет та репутацію у мережі Інтернет.



Рисунок 4.6 – Структура відповідей респондентів за орієнтиром під час прийняття купівельного рішення

Крім того, встановлено, що драйвером прийняття купівельних рішень є наявність знижок, акцій у магазині, про які споживачі повинні знати якомога більше, вони є важливими для 64% опитаних. Відповідно до цього в підприємствах роздрібної торгівлі слід використовувати мобільні додатки, розсилки електронною поштою та цифрові екрани у торгових залах.

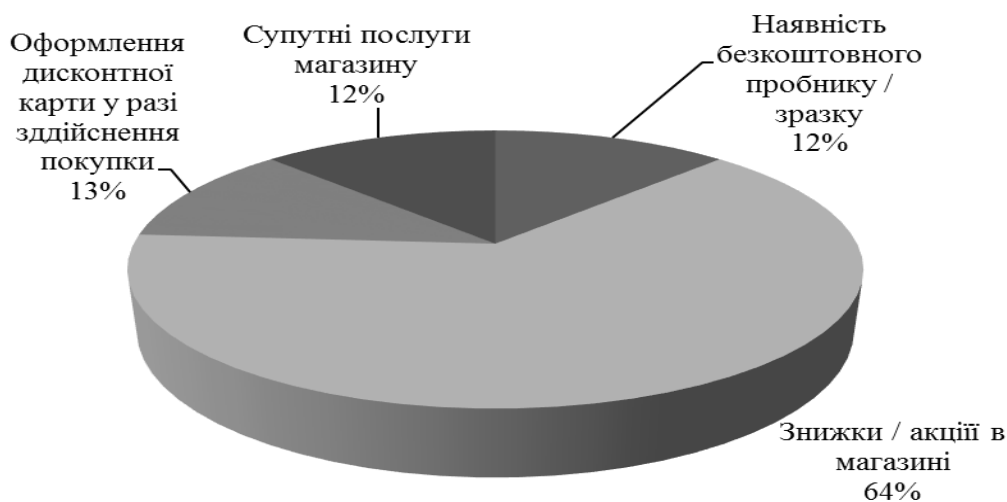


Рисунок 4.7 – Структура відповідей респондентів за чинниками, що впливають на прийняття рішення щодо покупки

Відповіді щодо інших чинників розподілилися пропорційно, по 12-13%. Унаслідок чого підприємствам роздрібно́ї торгівлі доцільно спрямовувати зусилля на розвиток системи стимулювання і надання дисконтних карток, впровадження програм лояльності, розширювати перелік додаткових послуг, впроваджувати інноваційні цифрові методи презентації товарів.

За результатами опитування розраховано коефіцієнт важливості чинників під час купівлі в магазині (табл. 4.2) та визначено їх ранги. Виявлено, що найбільш важливими чинниками для покупців є рівень цін та якість обслуговування. На третьому та четвертому місцях асортимент товарів та відсутність черг на касі. Лише на п'ятому та шостому місці сучасність обладнання та можливість безконтактної оплати, відповідно. Одержані результати свідчать про недостатній рівень цифрових компетентностей самих покупців. У такому разі підприємствам роздрібно́ї торгівлі необхідно спрямувати зусилля ще й на формування цифрової культури споживчої поведінки та активізувати пропаганду цифрових сервісів.

Установлено що, 60,2% опитуваних бажають зробити усі покупки в одному магазині, що вимагає проведення дослідження споживачів з метою визначення їх потреб та продуманого підходу до формування асортименту товарів відповідно до наявного та перспективного попиту, використання при цьому сучасних цифрових технологій аналізу та категорійного менеджменту.

У процесі аналізу виявлено особливості споживчої поведінки під час вибору та купівлі товарів (табл. 4.3). На етапі вибору та порівняння альтернатив більше 50% опитаних здійснюють його у магазині під час купівлі продуктів харчування, побутової хімії, косметичних та канцелярських товарів. У той же час під час купівлі одягу та взуття, меблів, побутової техніки більша частка опитаних вибір товару здійснює в Інтернет, шукаючи та порівнюючи альтернативи. Разом з цим купівлю продуктів харчування, меблі, товари домашнього вжитку, канцелярські товари більшість опитаних купують в магазині.

Таблиця 4.2 – Важливість чинників під час купівлі в магазині

Чинники	Абсолютно не важливо, 1б.	Не важливо, 2б.	Важко відповісти, 3б.	Важливо, 4б.	Дуже важливо, 5 б.	q×1б.	q×2б.	q×3б.	q×4б.	q×5б.	Σ	Вагомість, W	Ранг, R
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Асортимент товарів	0	2	47	278	287	0	4	141	1112	1435	3306	0,14578	3
Якість обслуговування	0	0	43	256	315	0	0	129	1024	1575	3342	0,147367	2
Рівень цін	0	0	34	179	401	0	0	102	716	2005	3437	0,151557	1
Відсутність черг та швидкість обслуговування	12	24	49	298	231	12	48	147	1192	1155	3168	0,139695	4
Уважність та ввічливість персоналу	2	18	74	345	175	2	36	222	1380	875	3129	0,137975	7
Сучасність обладнання	14	23	53	290	234	14	46	159	1160	1170	3163	0,139474	5
Можливість безконтактної оплати	9	31	104	214	256	9	62	312	856	1280	3133	0,138152	6
Σ											22678		

Таблиця 4.3 – Особливості споживчої поведінки під час вибору та купівлі товарів

Товари	Обирають товари				Купують товари			
	В магазині		В Інтернет		В магазині		В Інтернет	
	Q, осіб	Частка, %	Q, осіб	Частка, %	Q, осіб	Частка, %	Q, осіб	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Продукти харчування	389	63,4	225	36,6	456	74,3	158	25,7
Побутову хімію	345	56,2	269	43,8	289	47,1	325	52,9
Косметичні товари	329	53,6	285	46,4	251	40,9	363	59,1
Канцелярські товари	379	61,7	235	38,3	405	66,0	209	34,0
Одяг та взуття	298	48,5	316	51,5	189	30,8	425	69,2
Меблі	158	25,7	456	74,3	389	63,4	225	36,6
Побутову техніку та електроніку	146	23,8	468	76,2	112	18,2	502	81,8
Товари домашнього вжитку (посуд, текстиль тощо)	268	43,6	346	56,4	358	58,3	256	41,7

Найбільше в Інтернет купують побутову техніку та електроніку, одяг та взуття, а також побутову хімію та косметику. Таким чином встановлено, що сучасний споживач використовує як фізичний, так і цифровий простір під час прийняття купівельних рішень. Важливо, що на різних етапах прийняття купівельних рішень та здійснення купівлі можуть використовуватися різні канали, вільно переходячи по них, тим самим формується новий клієнтський досвід. Підприємствам роздрібної торгівлі необхідно трансформувати маркетингову діяльність відповідно до нового клієнтського досвіду.

Активне користування цифровими технологіями та засобами споживачами призводить до зміни моделей купівельної поведінки. Фахівцями відзначається, що сучасний споживач став непростим і взаємодія з ним вимагає серйозних зусиль. Його вибір перестав бути спонтанним і імпульсивним. Рішення про покупку тепер формується протягом тривалого періоду часу. Комп'ютери, смартфони та інші технологічні пристрої стали природною частиною роздрібного середовища. Сучасні клієнти більше не задовольняються моноканальними роздрібними магазинами, а чекають високоінтегрованого досвіду покупок, де вони можуть комбінувати різні канали та використовувати їх сумісно. Ураховуючи безпосередній вплив цифрових технологій

на купівельну поведінку, зосередимо увагу на зміну в маркетинговій стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

В епоху цифровізації комп'ютери, смартфони та інші технологічні пристрої стали природною частиною роздрібного середовища, тому щоб не відставати від конкурентів, залишатися конкурентоспроможними і виживати, підприємствам роздрібною торгівлі необхідно застосовувати інтегрований підхід до каналів комунікацій та збуту, впроваджувати нові технології, оновлені практики продажу та процеси комунікації і взаємодії з покупцями.

4.2. Теоретико-методичні засади формування омніканальної стратегії підприємств роздрібною торгівлі

Для забезпечення цифрової трансформації підприємствам роздрібною торгівлі відповідно до нового клієнтського досвіду необхідно організувати нерозривну взаємодію з клієнтом через усі доступні канали комунікації та цифрові засоби, тобто перейти на омніканальний маркетинг, що дозволить збирати, пам'ятати, розуміти і використовувати поведінку споживача в усіх каналах та в усіх точках торкання.

Розвиток нових технологій та каналів маркетингових комунікацій дозволяє побудувати омніканальну систему взаємодії, яка характеризується інтеграцією декількох каналів для створення ефективною та послідовною комунікації зі споживачем, з метою покриття цільової аудиторії всіма можливими каналами комунікацій. Омніканальна стратегія підприємства роздрібною торгівлі визначає його структуру комунікацій при реалізації комплексу маркетингу за рівнями воронки продажів: знання бренду, довіра, зацікавленість, цільова дія, лояльність.

Фактично омніканальний маркетинг формує конкурентну перевагу компанії в очах споживачів за рахунок збільшення можливостей вирішення проблем та запитів споживачів на усіх етапах процесу прийняття рішення щодо покупки. Для реалізації складних завдань щодо налагодження контакту, взаємодії і спонукання до конкретних дій покупцем в умовах цифровізації підприємствам роздрібною торгівлі необхідно впроваджувати омніканальну стратегію.

Відштовхуючись від підходу Леві, М., & Вейтц, Б., який стратегію роздрібної торгівлі визначає як сукупність трьох складових: 1) цільового ринку; 2) форми торгівлі; 3) методів досягнення і підтримки конкурентоспроможності компанії (Леві, & Вейтц, 1999)., складовими омніканальної стратегії підприємства роздрібної торгівлі пропонуємо визначають наступні:

1) цільовий ринок – це сегмент ринку, на обслуговуванні якого торгове підприємство планує сконцентрувати свої ресурси;

2) форми торгівлі – онлайн (Інтернет-торгівля) і оффлайн форми (традиційна торгівля) роздрібної торгівлі, яку планує використовувати підприємство для задоволення потреб цільового ринку, як сукупність інструментів маркетинг-міксу, специфічного для роздрібної торгівлі;

3) методи, моделі, процеси, технології комунікацій, досягнення і підтримки конкурентоспроможності, результативності та ефективності роздрібного підприємства в умовах омніканальності (інтеграції офлайн-продажів з Інтернет-маркетингом) і мінливої цифрової екосистеми.

Омніканальність – це використання одночасно різних каналів комунікацій з клієнтом (магазини, інтернет магазини, мобільні додатки, веб сайти тощо), що передбачає наявність єдиної системи, в якій ведуться, змінюються і поширюються на всі залучені канали наступні блоки (Шталь, & Проскурніна, Н., 2020b):

- єдиний профіль клієнта/потенційного клієнта/партнера;
- комерційний каталог продуктів з усіма умовами та правилами ціноутворення та конфігурацій;
- база знань.

Тобто, умови омніканальності характеризуються трьома аспектами:

- покупець проводить будь-яку операцію через будь-який зручний для себе комунікаційний канал з компанією;
- підприємство веде єдину базу історії звернень клієнта через різні канали;
- перехід з одного каналу комунікації в інший відбувається без втрати історії контексту звернення (Панюкова, 2015).

Головні переваги купівлі онлайн: можливість зручно порівнювати ціни товарів, великий вибір товарів, можливість заощадити час, можливість заощадити гроші. Але головною конкурентною перевагою онлайн магазинів у порівнянні із звичайними роздрібними магазинами є не ціна, а різноманітність

асортименту та можливість вільного вибору товару в будь-який час. Наприклад, Інтернет-магазин МебельОк має асортимент понад тринадцять тисяч одиниць товару (Mebelok.com, 2016). Для покупців меблів можна виділити також інші переваги онлайн магазинів:

- можливість омніканальної взаємодії;
- отримання додаткового каналу вичерпної інформації про запропоновані товари;
- наявність реальних відгуків про придбання та експлуатацію товарів;
- інформування покупців про продажі та спеціальні акції;
- можливість одержати кастомізований продукт, в інтерактивному форматі здійснити конструювання елементів меблів (підбір комбінацій кольорів і поєднання модулів).

Проведені дослідження цифрової поведінки споживачів підтверджують омніканальність споживчого вибору, тобто покупці використовують різні канали комунікації і в різних комбінаціях: в Інтернет магазинах і традиційних магазинах. Є покупці, які вибирають товари в Інтернеті, але їдуть дивитися в магазин, або вибирають в магазині, потім шукають в Інтернеті, або вибирають і використовують тільки інформацію з Інтернету. На вибір користувача впливає безліч факторів, які він вивчає протягом усього шляху до покупки.

По мірі того як канали змішуються разом, а правила гри змінюються, підприємства роздрібної торгівлі прагнуть більше, ніж коли-небудь, формувати позитивний досвід для своїх клієнтів, намагаються зробити подорожі споживачів до магазинів більш приємними на всіх етапах.

Але непослідовний обмін повідомленнями, непослідовна політика ціноутворення та проведення рекламних акцій або негативний досвід викликають у клієнтів плутанину, що призводить до зниження зацікавленості і втрати клієнтів. Щоб пом'якшити ці проблеми, підприємствам роздрібної торгівлі стає вкрай важливо оптимально формувати попит за усіма каналами, використовуючи для цього відповідні інструменти.

В умовах цифрової трансформації з появою нових торговельних мереж та маркетингових каналів шлях споживача до здійснення покупки ускладнюється. Споживач став високообізнаним та розвиненим у галузі використання комп'ютерної техніки та мобільних пристроїв і тепер може вивчати одночасно кілька брендів, порівнюючи ціни і пропозиції, перш ніж прийняти остаточне рішення відносно покупки. При наявності у підприємств роздрібної торгівлі

інтегрованих маркетингових каналів і доступності для споживача трьох-чотирьох мобільних та комп'ютерних каналів виникає проблема стосовно розробки нової маркетингової концепції, яка б охоплювала повний цикл купівлі товару і дозволяла взаємодіяти з новим споживачем цифрової епохи у складних умовах омніканальності та цифровізації (рис. 4.8).

У список досить поширених стратегій маркетингу в умовах цифрової трансформації входять:

- 1) стратегія просування сайту компанії в Інтернеті;
- 2) стратегія підвищення мобільності користувачів IT;
- 3) стратегія впровадження інформаційних систем.

На погляд автора, важливим є саме комплексний підхід до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі, що враховує, вимоги і доцільні трансформації роздрібною торгівлі (омніканальність), маркетингу (цілісність) та інформаційних технологій (когнітивність). Сучасний бізнес вже не можливо вести без інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень-бізнес-аналітики (Business Intelligence, або BI-системи).

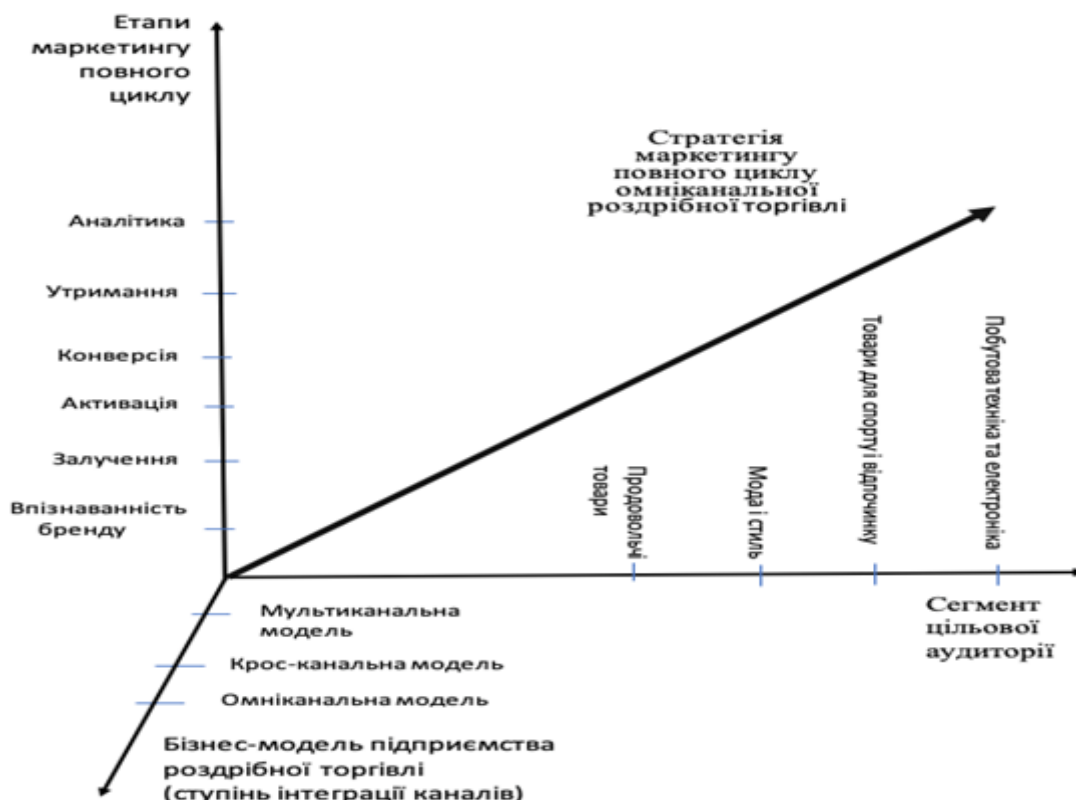


Рисунок 4.8 – Елементи омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі (Шталь, & Проскурніна, 2020b).

Джерело: розроблено автором

З урахуванням цього запропоновано концепцію комплексного підходу до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі (табл. 4.4), у межах якої визначено складові: внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, маркетинг відносин, перформанс-маркетинг.

Таблиця 4.4 – Концепція комплексного підходу до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі (Шталь, & Проскурніна, 2020b)

№	Складові концепції	Елементи, процеси і документи
1	Розуміння керівництвом, відділом маркетингу та іншими відділами цілей і бажаного кінцевого результату реалізації концепції.	1. Бізнес-модель. 2. Позиціонування компанії. 3. Унікальна торгова пропозиція компанії. 4. Цілі бізнесу, маркетингу та цифрового маркетингу компанії.
2	Розуміння керівництвом, відділом маркетингу та іншими відділами бізнес-моделі компанії і її маркетингової стратегії.	5. Опис поточної маркетингової стратегії компанії. 6. Сегментація цільової аудиторії.
3	Знання відділом маркетингу сегментів цільової аудиторії і їх потреби.	7. Шляхи клієнтів по різних сегментах. 8. Дослідження попиту в пошукових системах. 9. Дослідження конкурентів, конкурентний аналіз.
4	Уявлення клієнтським шляхом (траєкторією) покупки за кожним сегментом.	10. SEO (Search Engine Optimization, пошукова оптимізація) і технічний аудит.
5	Знання попиту.	11. Юзабіліті-аудит (аудит проблем користувачів).
6	Знання конкурентів та їх дій.	12. Аудит рекламних каналів.
7	Знання керівництвом, відділом маркетингу та іншими відділами поточної ситуацію в компанії щодо рівня використання цифрового маркетингу і його можливостей	13. Контент-маркетинговий аудит.

Джерело: складено автором за матеріалами (Котлер, Келлер, & Павленко, 2008; Gibson, 2018; Wetwiski, 2020)

Таким чином, інноваційна бізнес-модель підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової революції має базуватися на сучасних запитах та очікуваннях споживачів, задоволення яких можливе за умов індивідуального підходу та використання усіх можливих каналів взаємодії. Тому пріоритетним є інтегрований підхід до організації продажу в підприємствах роздрібною торгівлі, що передбачає використання всіх доступних цифрових засобів, каналів продажу та комунікацій зі споживачами.

Залежно від обраних каналів продажу та комунікацій, рівня взаємозв'язку між ними виділено чотири типи маркетингової збутової стратегії підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки.

Моноканальна роздрібна торгівля (mono-channelretailing) – тип маркетингової збутової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, за якої використовується один канал продажу. У більшості випадків це традиційний фізичний магазин (brick-and-mortar) (ЩОМ, (2020), проте із розвитком цифрової економіки з'являється усе більше суб'єктів роздрібною торгівлі (player), які працюють тільки в онлайн-середовищі.

Двоканальна роздрібна торгівля (duo-channelretailing) – тип маркетингової збутової стратегії, яка передбачає організацію продажу одночасно через офлайн- та онлайн-магазин. Відповідно до кросканальної (cross-channelretailing) збутової стратегії, за якої крім офлайн- та онлайн-магазин використовуються інші канали, зокрема мобільні та цифрові засоби, але інтеграція між каналами відсутня (Friedman, & Furey, 2003). Кросканальна стратегія акумулює досвід клієнта, який використовував комбінацію декількох різних каналів для однієї і тієї ж покупки.

Оmnіканальна роздрібна торгівля (omni-channelretailing) – тип маркетингової збутової стратегії, яка передбачає використання офлайн-магазину та усіх доступних онлайн-каналів та цифрових засобів, які повністю інтегровані один з іншим для забезпечення клієнту легкого переходу та формування власного досвіду покупок. При цьому забезпечується максимальна синхронізація дій та інформації. Для забезпечення цифрової трансформації роздрібною торгівлі необхідно розглянути передумови, які забезпечують можливості omніканальності (рис. 4.9).

Трансформація бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі в умовах цифровізації може відбуватися за сценаріями, які передбачають транзитивний перехід, яка передбачає лише один цикл переходу з будь-якої стратегії одразу на omніканальну, або поступовий, від стратегії нижчого рівня до більш високого, кінцевою метою якого є перехід до omніканальною стратегії. Відповідно до рис. 4.9, дотримуючись поступового підходу, який може включати від 1 до 3 циклів переходу залежно від поточною стратегії, підприємствам роздрібною торгівлі необхідно рухатися з нижчого лівого квадрату до верхнього правого.

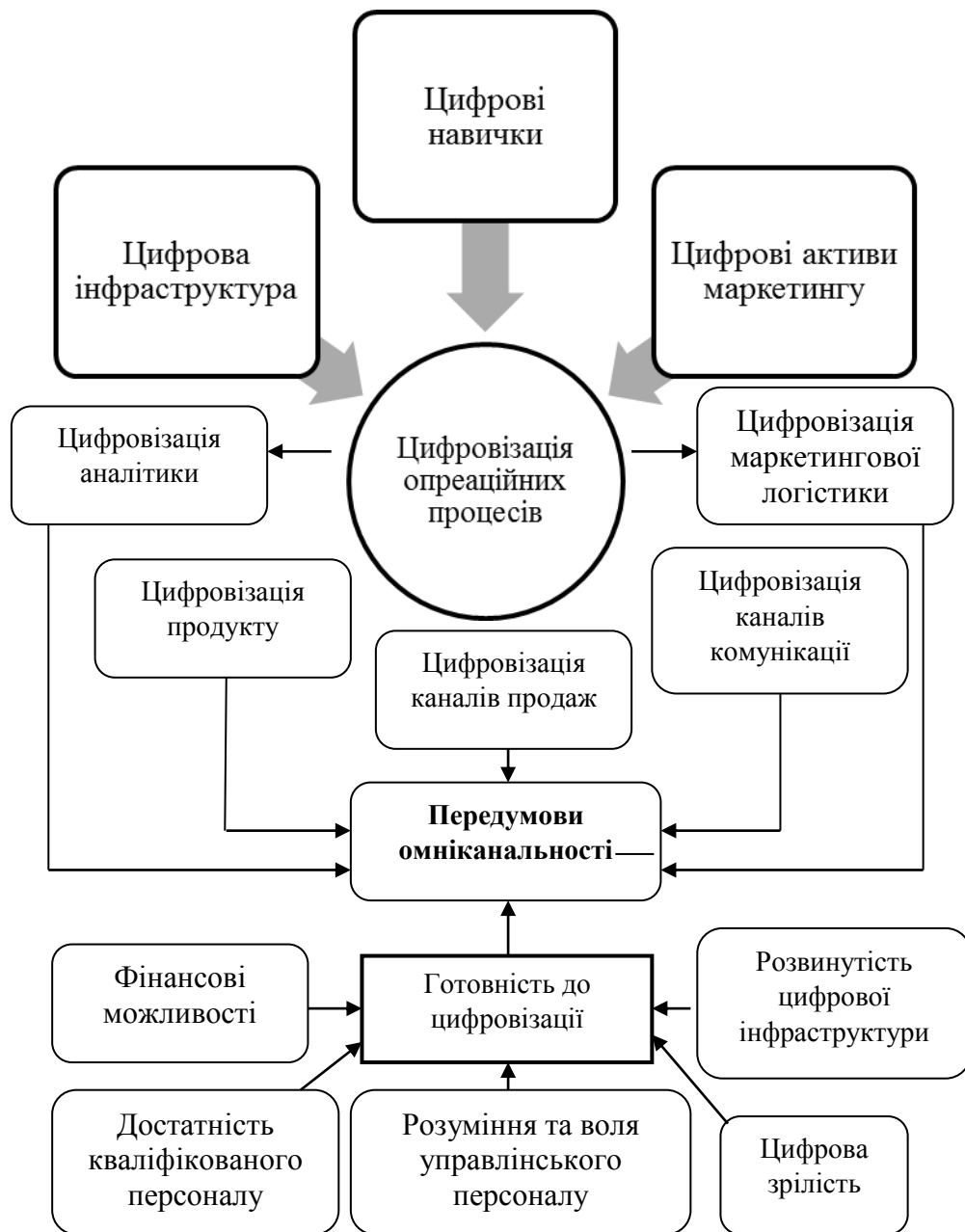


Рисунок 4.9 – Драйвери та передумови омніканальності

Джерело: розроблено автором

Але наявність підприємств із моноканальною моделлю роздрібної торгівлі свідчить (лівий нижній квадрат), що, існують різні причини, з яких деякі роздрібні торговці не наважуються на впровадження одразу омніканальної торгівлі. Це включає в себе підвищений рівень складності, який виникає із-за численних структурних відмінностей між каналами.

Вибір варіанту трансформації бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі потребує обміркованого прийняття управлінських рішень щодо вибору найбільш оптимального за визначених початкових умов. Даний процес

прийняття та обґрунтування передбачає здійснення низки послідовних процедур, наведених на рис. 4.10, розроблених з урахуванням драйверів та передумови омніканальності (рис. 4.9).



Рисунок 4.10 – Структурно-логічна схема прийняття управлінського рішення щодо вибору варіанту стратегії переходу на омніканальність

Джерело: розроблено автором

Першим та найбільш відповідальним етапом прийняття та обґрунтування управлінського рішення щодо вибору стратегії переходу на омніканальність є підготовка інформаційного забезпечення, що передбачає збір необхідної інформації та проведення діагностики наявних умов з метою визначення

цифрової зрілості підприємства з використанням матриці за критеріями важливість-активність (рис. 3.11); цифрової готовності, яка залежатиме від рівня розвинутої цифрової інфраструктури, наявності фахівців у сфері ІКТ, цифрової активності; визначення готовності та цифрових амбіцій керівників підприємства; визначення наявності та достатності фінансових ресурсів для реалізації проекту переходу на омніканальність.

Ключові процеси вибору та реалізації стратегії переходу на омніканальність охарактеризовані у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Характеристика ключових етапів розробки омніканальної стратегії цифрової трансформації підприємства роздрібної торгівлі

Назва етапу стратегії	Захід	Оцінка
1	2	3
Визначити цифрові загрози і цифрові можливості для підприємства	Визначити частку доходу, що знаходиться під загрозою у разі незастосування цифрових технологій. Визначити можливості для організації	Цифрову трансформацію не можна просто проігнорувати, оскільки зниження прибутку в цьому випадку в порівнянні з конкурентами складе 24% в рік 24 (Deloitte, 2015). Головні можливості – це зростання обороту, а не боротьба за скорочення витрат. Саме такі бізнес-рішення легко масштабуються (при фіксованих витратах – обсяги зростають).
Визначити цифрову конкурентну перевагу, яку отримає підприємство	Виявлення конкурентної переваги	Оцінка джерел інформації про кінцевих клієнтів, залучення їх за рахунок ефективної омніканальності, тобто інтеграції розрізнених каналів комунікації в єдину систему з єдиною базою даних і зі збереженням історії звернень клієнтів при переході їх з одного каналу в інший.
Визначити процес підключення мобільних технологій і керованих цифрових ресурсів на підприємстві	Визначити як будуть використовуватися цифрові переваги для створення вартості	Оцінка рівня об'єднання в єдину інформаційну мережу всіх робочих місць в організації для обміну даними між усіма автоматизованими системами управління, що має привести до підвищення ефективності роботи всіх учасників цифрової екосистеми підприємства.

1	2	3
Оцінити цифрові навички персоналу і готовність підприємства до цифрової трансформації	Оцінити цифрові навички персоналу і готовність підприємства до цифрової трансформації	Оцінка навичок: зі збору та використання вичерпної інформації про події в житті клієнтів; розширенні впливу клієнта на компанію, забезпечення інтегрованого, багатопродуктового, багатоканального клієнтського досвіду; розвитку партнерських відносин, надання найкращого сервісу за допомогою цифрових технологій по визначенню ефективності застосування нових технологій; забезпечення нормативно-правової підтримки протидії кіберзагрозам
Оцінити наявність лідера і рівня культури цифрової трансформації	Розвивати своїх лідерів і розвивати корпоративну культуру	Позначити темп змін і індикатори успіху, вибрати ключові фігури, широко оповістити про трансформацію, сприяти зміцненню корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

На другому етапі зіставляється отримана інформація та визначаються наявні умови. На наступному етапі, засновуючись на критеріях вибору стратегії переходу на омніканальність (табл. 4.6) обирається оптимальний варіант стратегії.

Таблиця 4.6 – Критерії вибору стратегії переходу на омніканальність

Умови	Критерії вибору поступової стратегії переходу на омніканальність	Критерії вибору транзитивної стратегії переходу на омніканальність
1	2	3
Цифрова зрілість	Незрілість/становлення	Цифрове лідерство
Цифрова готовність	Недостатня	Висока
Цифрові амбіції керівництва	Низькі	Високі
Ресурсні можливості	Недоступні та/або недостатні	Достатні та доступні

Джерело: розроблено автором

У разі вибору стратегії поступового переходу передбачається поступова послідовна реалізація проектів переходу з моноканальної моделі на мультиканальну, потім на крос-канальну, а далі вже – на омніканальну. За такого підходу з кожним етапом впроваджуються та дотримуються принципи омніканальності і формується омніканальна культура унаслідок помірною руху.

За високого рівня цифрової готовності та наявності необхідних можливостей (технічних, фінансових, трудових) можливим є використання транзитивної стратегії – перехід з будь-якої моделі (моноканальної, мультиканальної, крос-канальної) на омніканальну, що потребує визначення і ретельної попередньої підготовки до такого переходу.

Відповідно до визначених умов вибору траєкторії переходу транзитивна потребує високої цифрової зрілості, цифрової готовності, достатності та/або доступності необхідних ресурсів та можливостей. Пріоритетною є транзитивна траєкторія, вона дозволить забезпечити підприємству роздрібною торгівлі цифрове лідерство, але вимагає амбіцій та зусиль керівників, достатньо розвинутої цифрової інфраструктури, значних фінансових ресурсів, належного забезпечення кваліфікованими ІТ-фахівцями, певного рівня цифрової культури та підтримки усіх працівників.

Онлайн-канал в багатьох аспектах відрізняється від офлайн-каналу, наприклад, логістикою, поведінкою клієнтів, політикою повернення товарів і очікуваннями від обслуговування (Johnson, & Whang, 2002). Високі витрати і зусилля, пов'язані зі зміною процесів та інвестуванням в нові технології, є ще одним фактором занепокоєння, пов'язаних з проблемами переходу до омніканальної стратегії. Інтеграція є не тільки операційно та організаційно складним завданням, але у деяких суб'єктів роздрібною торгівлі просто відсутнє бажання надавати ці види послуг своїм клієнтам (Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann, 2015).

Канали, що використовують роздрібні торговці, включають в себе мобільні додатки, веб-сайти, фізичні магазини, телебачення, колл-центри і каталоги (Rigby, 2011; Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014). Оскільки доступність лежить в основі омніканальної роздрібною торгівлі, ритейлеру важливо бути присутнім в каналі, який його клієнти хотіли б використовувати. І все більше число роздрібних продавців усвідомлюють важливість присутності у каналах.

Інновації бізнес-моделі роздрібно́ї торгівлі, що реалізуються роздрібними торговцями стосовно омніканальності можуть бути інтерпретовані як засоби доставки цінності за різними каналами. Обсяги доставки цінності одночасно за онлайн- та офлайн-каналами постійно зростають.

До українських суб'єктів, що використовують моноканальну і двоканальну стратегію збуту можна віднести електронні магазини та фізичні супермаркети (Метро Україна, LaModa); кросканальну стратегію збуту використовують стаціонарні підприємства роздрібно́ї торгівлі та прайс-агрегатори (Foxtrot; ComfyHotline, Price); омніканальну – маркетплейси (Rozetka, Prom) (Полях, Кривошеєва, Клочко, Шарапова, & Чуйко, 2017). Кожний суб'єкт роздрібно́ї торгівлі може користуватися декількома різними торговельними бізнес-моделями для різних цільових сегментів.

У результаті дослідження ініціатив омніканальності торговельних мереж, складених з використанням платформи (Serpstat, 2019) та даних, отриманих на основі проведеного дослідження (вивчення первинних та вторинних інформаційних джерел) надано їхню оцінку (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Реалізація підприємствами роздрібно́ї торгівлі омніканальних ініціатив станом на серпень 2020 року

Омніканальні ініціативи	Домени роздрібних торговців				
	foxtrot.com.ua	eldorado.ua	comfy.ua	stylus.ua	ilounge.ua
1	2	3	4	5	6
Сприяння використанню інтегрованих каналів					
Послідовна політика ціноутворення за всіма каналами	+	↑	↑	↑	↑
Можливість знайти магазин на сайті	+	+	+	+	+
Онлайн-інформація про наявність товарів у офлайн магазині	↑	x	x	x	x
Онлайн технології з використанням мобільного додатку	x	x	x	x	x
Інструменти продажів					
Сканери штрих-кодів	+	+	+	+	+
Планшети як інструменти продажів у магазині	x	x	x	x	x

1	2	3	4	5	6
Логістика та послуги з доставки					
Інтегровані системи управління товарними запасами	+	+	+	+	+
Замовлення доставки товару на сайті	+	+	+	+	+
Послуга «Click-and-Collect» (натисни та збери)	↑	↑	↑	↑	↑
Обмін та повернення товару за онлайн-замовленням в офлайн-магазинах	+	+	+	+	+
Безкоштовна доставка за замовленням з магазину	x	x	+	x	+
Оmnіканальне вимірювання					
Відстеження додаткових продажів від пропозиції «Click-and-Collect»	x	x	x	x	x
Онлайн-статистика	+	+	+	+	+

Умовні позначення до табл. 4.7: + – пропозиція реалізується; x – пропозиція не реалізується; ↑ – пропозиція на стадії розробки.

Джерело: складено автором за матеріалами (Синявська, 2019).

Реалізація підприємствами роздрібною торгівлі omnіканальних ініціатив станом на серпень 2020 року свідчить, що у більшості підприємств ініціативи omnіканальності знаходяться на однаковому рівні у діапазоні «Реалізовано-Не реалізовано-Розробляється» з деякою перевагою за окремими позиціями мережі «Фокстрот», як найоцифрованішого, за національним рейтингом (Гаврилук, & Будина 2019) бренду України.

Усім досліджуваним підприємствам роздрібною торгівлі необхідно працювати у напрямку встановлення єдиних цін на товари у різних каналах. Послуга Click & Collect, коли покупець оформляє замовлення через Інтернет і забирає покупку в зручному для нього місці. Як видно з таблиці 4.7, ця послуга у повній мірі не реалізується, виконується ця послуга частково, коли онлайн приймається замовлення на доставку при цьому відстеження додаткових продажів від цієї послуги не виконується. У торгових компаніях

необхідно впроваджувати онлайн технології з використанням мобільного додатку. Доцільно для підвищення омніканальності та лояльності покупців працювати у напрямку безкоштовної доставки товарів. Персонал торгового залу потрібно забезпечити планшетами як інструментами продажів у магазині з метою отримання позитивного досвіду покупців.

Отже в умовах цифровізації пріоритетом є перехід до омніканальної збутової стратегії. Про це свідчить зарубіжний досвід. Деякі суб'єкти роздрібною торгівлі прагнуть досягти повної інтеграції своїх каналів, реалізуючи омніканальну стратегію (Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014). Омніканальний суб'єкт роздрібною торгівлі може встановлювати «внутрішньомагазинні онлайн-термінали» у фізичних магазинах, щоб використовувати переваги онлайн-каналу продажів, пропонуючи більш широкий асортимент продукції з можливістю допомоги в магазині (Rigby, 2011). Крім того, щоб зробити сайт більш орієнтованим на омніканальну стратегію торгівлі, суб'єкт роздрібною торгівлі може надавати на сайті інформацію про наявність товару у фізичному магазині (Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann, 2015). Таким чином, омніканальна торгівля дозволяє клієнту об'єднати переваги різних роздрібних каналів і поліпшити обслуговування клієнтів, збільшити продажі і підвищити лояльність клієнтів, що стимулює суб'єктів роздрібною торгівлі до реалізації омніканальної стратегії (Capgemini Consulting, 2014; McCormick, Cartwright, Perry, Barnes, Lynch, & Ball, 2014). Великі мережі, такі як ІКЕА, LouisVuitton і J. C. Penney, є деякими прикладами суб'єкт роздрібною торгівлі, які пішли в цьому напрямку (Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann, 2015). Але, згідно із звітом (OR, 2014), на шведському ринку немає жодного суб'єкт роздрібною торгівлі, який зміг би повністю у сучасних умовах реалізувати омніканальну стратегію. У дослідженні була проведена оцінка 37 невеликих роздрібних мереж стосовно практичної реалізації омніканальною торгівлі. Жоден з суб'єктів роздрібною торгівлі не мав індексу вище 80 за 100-бальною шкалою, а 75% – мали показник нижче 50. Це свідчить про те, що в цій області суб'єкти роздрібною торгівлі мають можливості для поліпшення торговельних процесів (OR, 2014).

Омніканальна стратегія цифрової трансформації, розглядається як драйвер створення «розумного» торгового середовища підприємства. Для торгових підприємств в сучасних економічних умовах карантинних обмежень основним засобом виходу з кризи, є перехід до нової індустріальною

моделі розвитку «Торгівля 4.0» (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). Такий перехід передбачає трансформування бізнес-моделі, товарів, послуг та бізнес-процесів. При цьому народжуються нові бренди, які успішно стали на шлях цифрових перетворень. Цей шлях цифрових змін для кожної торгової компанії перш за все включає в себе: системи управління «розумним» торговим середовищем, CRM-системи, великі дані, споживчий Інтернет речей, когнітивні технології. Четверта промислова революція, яку також називають концепцією «Розумного виробництва» (SmartManufacturing), характеризується повністю автоматизованими виробництвами, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в реальному масштабі часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Суть концепції полягає в прискореній інтеграції кіберфізичних систем в бізнес-процеси, в результаті чого значна частина процесів діяльності організації буде здійснюватися без участі людини.

Для торгового підприємства можна виділити п'ять основних важелів створення вартості як наслідок впровадження «розумних» технологій (ADSK, 2019): логістична оптимізація; підвищення якості продукції; поліпшення прогнозування попиту; скорочення термінів виведення нових товарів на ринок; поліпшення післяпродажного обслуговування.

Всі ці напрямки разом складають так звану цифрову екосистему підприємства або «розумне» торгове середовище. Формування стратегії цифрової трансформації можна розглядати як зміну роздрібного бізнесу шляхом перегляду стратегії розвитку підприємства, як прийняття нової бізнес-моделі, нових бізнес-процесів, нових товарів і послуг, маркетингових інструментів на основі застосування передових технологій.

Ефективне рішення можна знайти в області автоматизації взаємодії зі споживачами на різних комунікаційних платформах. Боти, штучний інтелект, великі дані і машинне навчання – все це автоматично потрапляє в лексикон проекту впровадження омніканального маркетингу (ЩОМ, 2020). На допомогу у вирішенні цих завдань приходять сучасні CRM-платформи, де ідентифікація споживача відбувається автоматично незалежно від каналу звернення, фіксації та надходження заявки.

В якості маркетингового інструменту для формування регулярної комунікації необхідно використовувати клієнтський шлях споживача, тобто візуалізацію його взаємодії з брендом і торговельним підприємством. Фактично це відображення маршруту того, як людина просувається за етапами прийняття

рішення за допомогою представленого контенту. Тобто реалізується стратегія повного циклу з використанням маркетингової воронки продажів.

Шлях до омніканальності долається в кілька етапів, поступово еволюціонуючи від одного до іншого (ЩОМ, 2020). По-перше забезпечення обліку конверсії з розпізнаванням різних пристроїв кожного користувача. По-друге, реалізація наскрізного ремаркетингу на всіх пристроях покупця (технологія повернення старого покупця, який переглянув або відклав товар в корзину, але не зробив покупку). По третє, коректна атрибуція користувача протягом усього шляху до покупки (атрибуція – це процес віднесення відсотка цінності конверсії до оголошень, кліків або інших чинників на шляху користувача до конверсії. Модель атрибуції може бути правилом, набором правил або алгоритмом на основі даних, що визначає, як відбувається віднесення відсотка цінності конверсії до різних точок взаємодії на шляху до конверсії. По-четверте, управління клієнтами на основі LTV (Lifetime Value – життєвий цикл клієнта – сукупний прибуток, яку отримує компанія від одного клієнта за весь час співпраці з ним).

Перехід підприємства роздрібною торгівлі на омніканальний маркетинг можна розглядати як проект, який включає впровадження та інтеграцію інформаційних систем в компанії, зміну бізнес-процесів і навчання співробітників новим технологіям (ЩОМ, 2020). Стратегія омніканального маркетингу регулярно потребує тестування життєздатності торговельного підприємства, перевірки відповідності ринковій ситуації. Виконання роботи з моделювання шляху клієнта, тестування цього шляху надають бізнесу можливість виявити точки контакту та взаємодії. Побудова стратегії омніканального маркетингу і введення скорингу клієнтів дозволяє нарощувати грошовий потік. Скоринговий бал може використовуватись у роздрібній торгівлі для попередження відтоку клієнтів.

Заключним етапом реалізації омніканальної стратегії, спрямованої на зростання роздрібного бізнесу, є аналіз результатів як реакції на зміну маркетингової стратегії та внесення, в разі необхідності, коригувань. Відповідно до отриманих результатів необхідно перерозподіляти обсяг рекламних матеріалів на користь популярних каналів, які дають краще охоплення цільової аудиторії, або відслідковувати результативність каналів для посилення роботи в більш ефективних з них.

У стратегії цифровий трансформації підприємства роздрібної торгівлі важливе місце займає цифровий маркетинг та його інструменти, які допомагають підприємству визначити і реалізувати його конкурентну перевагу в цифровому середовищі. Цифровий маркетинг дозволяє організувати роботу зі збору та використання вичерпної інформації про події в житті клієнтів. При цьому визначаються як актуальні питання доцільності інвестицій в той чи інший канал, проводиться за певним каналом порівняння мобільної залученості (сеанси і відмови) підприємства і конкурентів, оцінка унікальності аудиторії.

Проте, ясно, що не використовуються величезні можливості електронного маркетингу. Дані бізнес-аналітики визначають напрямки поліпшення електронного маркетингу і бізнес-процесів підприємства. Ці інструменти допомагають дізнатися, за якими ключовими словами сайт досліджуваного підприємства ранжується в органічному пошуку, за якими словами – рекламується, переглянути його рекламні оголошення. Бізнес аналіз дозволяє отримати ключові слова, які сайт використовує в органічному і платному трафіку, сторінки і сабдомени сайту з найбільшим трафіком, список сайтів, які використовують схожі запити в просуванні. Інтернет має великі технічні можливості.

Для успішної реалізації стратегії омніканальності потрібно забезпечити різноманітність та повний взаємозв'язок усіх можливих каналів продажу та комунікації, тому ключовими принципами омніканальності в роздрібній торгівлі запропоновано цілісність маркетингової концепції в усіх каналах взаємодії, що передбачає злагодженість роботи всіх підрозділів, єдиний дизайн та оформлення каналів, наскрізний асортимент і ціноутворення, єдина контент-політика, єдина карта лояльності, а також – інтеграція каналів продажу і комунікацій (рис. 4.11).

Для забезпечення взаємозв'язку каналів визначено необхідність єдиної клієнтської бази, наскрізної аналітики та сегментації; доступність усіх платформ в режимі реального часу; синхронізованість каналів; налагоджений клієнтський сервіс; своєчасне оновлення технологій; цілодобова взаємодія 24/7.



Рисунок 4.11 – Принципи, що забезпечують омніканальність в роздрібній торгівлі

Джерело: розроблено автором

Розвиток нових технологій та каналів маркетингових комунікацій дозволяє побудувати омніканальну систему взаємодії, яка характеризується інтеграцією декількох каналів для створення ефективної та послідовної комунікації зі споживачем, з метою покриття цільової аудиторії всіма можливими каналами комунікацій. Омніканальна стратегія підприємства роздрібною торгівлі визначає його структуру комунікацій при реалізації комплексу маркетингу за рівнями воронки продажів.

4.3. Маркетингові інструменти формування шляху клієнта в умовах цифрової трансформації

Доведено, що в умовах цифровізації формується новий клієнтський досвід, який утворюється під впливом переходу на цифрові засоби, канали, технології взаємодії, які порівняно з аналоговими є більш доступнішими, зручнішими, швидшими, привабливішими для споживачів. У відповідь на цифровізацію процесів купівлі підприємства роздрібної торгівлі впроваджують інноваційні маркетингові технології, засновані на використанні цифрових засобів та інструментів комунікації та продажу. Однією з таких технологій є воронка продажів («sales funnel»), яка визначається як маркетингова концепція, яка описує «шлях» клієнта від знайомства з брендом до покупки. Термін запропонував в 1898 році рекламщик з Філадельфії Елайас Сент-Ельмо (Roistat, (2018)). Ідея використання воронки продаж полягає у розробці теоретичної моделі ймовірної моделі поведінки покупців у процесі прийняття купівельного рішення: від усвідомлення потреби й до вибору місця, часу купівлі, самого товару.

Воронка продаж за рівнями включає наступні етапи шляху клієнта: знання бренду, довіра, зацікавленість, цільова дія, лояльність. На кожному з етапів можуть використовуватися різні маркетингові канали, інструменти та технології, які мають довести покупця з точки бажання придбати певний продукт до точки купівлі у визначений час, в визначеному магазині. На перший етап воронки потрапляє більше користувачів, ніж на наступні, тому завдання маркетингу й полягає в обґрунтованому виборі тих маркетингових каналів, інструментів та технологій, які найбільше використовуються на шляху клієнта визначеної цільової аудиторії. Виходячи із цього, побудова воронки продаж потребує ретельного вивчення цільової аудиторії та визначення на цій основі карти шляху клієнта (Customer Journey Map (CJM)), на основі якої визначаються точки взаємодії під час процесу прийняття рішення щодо покупки та її здійснення й здійснюється пошук та розробка маркетингових каналів, інструментів та технологій, які спростять, зроблять більш зручним, швидшим вибір, купівлю та споживання продукту.

Основні етапи воронки продажів формують цілісну концепцію комплексного підходу до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі, їх представлено у табл. 4.8. Цей підхід дозволяє визначити,

яка частина шляху до покупки (тобто яка стадія воронки) найбільше схильна до витоків, і тому виправлення цієї ситуації є абсолютним пріоритетом підприємства роздрібної торгівлі. Оскільки є дані (аналітика) для вимірювання стадій воронки продажів, можна аналізувати ці стадії і зробити важливі висновки.

Реалізувати стратегію пропонується за допомогою матриці маркетингу повного циклу роздрібної торгівлі (табл. 4.9), яка передбачає диференціацію цілей та стратегій побудови маркетингової воронки відповідно до обраних сегментів ринку. Таким чином, розвинуто перспективну бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі в умовах цифровізації, засновану на використанні омніканальної маркетингової стратегії. Її реалізація потребує застосування комплексного підходу, що ґрунтується на інноваційних інструментах цифрового маркетингу, концепції холістичного маркетингу та маркетингу повного циклу (full-funnel marketing) (рис. 2.4).

Таблиця 4.8 – Інструменти та новітні технології на різних етапах клієнтського шляху (Шталь, & Проскурніна, 2020b)

№	Етапи клієнтського шляху	Інструменти та новітні технології
1	2	3
1	Впізнаваність бренду (товари і послуги, ціни, співробітники, партнери, канали, комунікації)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медійна реклама 2. Відеореклама 3. Вірусний маркетинг 4. Медійна реклама 5. Таргетована реклама в соціальних мережах 6. Іміджева реклама та спецпроекти 7. Власні інформаційні портали або блоги 8. Ситуативний маркетинг 9. Партнерський маркетинг
2	Залучення (покупці, співробітники, партнери, канали, комунікації)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошуковий маркетинг 2. Маркетинг в соціальних медіа 3. Мобільний маркетинг 4. PR в Інтернеті 5. Медійна реклама 6. Спецпроекти 7. Торгові майданчики 8. Контент-маркетинг
3	Активація (покупці, співробітники, канали, комунікації)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Калькулятори 2. Інтерактивні елементи 3. Фотогалереї 4. Перегляд відео 5. Буклети і брошури

№	Етапи клієнтського шляху	Інструменти та новітні технології
1	2	3
4	Конверсія (покупці, співробітники, канали, комунікації фінансові структури)	1. Телефон 2. Форма замовлення 3. Форма зворотного зв'язку 4. Замовлення зворотного дзвінка 5. Сторінка «Контакти» 6. Онлайн консультант 7. Сервіси call-back
5	Утримання (покупці, співробітники, партнери, канали, комунікації)	1. CRM-маркетинг 2. Email-маркетинг 3. Власні кабінети 4. Авторонки продажів 5. Електронні комерційні пропозиції 6. Системи роботи з партнерами
6	Аналітика (аналіз і контроль вищим керівництвом, відділом маркетингу, співробітниками ефективності та результативності маркетингових заходів, аналіз надходжень від продажів, аналіз клієнтського і брендового капіталу, аналіз соціально-етичних аспектів)	1. Системи веб-аналітики 2. Customer Relationship Management, (CRM) – системи 3. Аналітика конкретних рекламних систем 4. Телефонія та системи колл-трекінгу 5. Business Intelligence (BI)-системи 6. Мобільні додатки

Джерело: складено автором за матеріалами (Котлер, Келлер, & Павленко, 2008; Gibson, 2018; Wetwiski, 2020)

Маркетинговий підхід повного циклу починається з верхньої частини воронки і має на меті охопити якомога більше потенційних клієнтів. По мірі просування по воронці вона стає вузкою, а зусилля маркетингу стають більш цілеспрямованими, націлюючись на найбільш кваліфіковану аудиторію з найвищою схильністю до конверсії.

Таблиця 4.9 – Матриця стратегії маркетингу повного циклу омніканальної роздрібної торгівлі

Етапи воронки продажу	Сегмент 1 цільової аудиторії	Сегмент 2 цільової аудиторії	Сегмент 3 цільової аудиторії
	Маркетингова воронка 1:	Маркетингова воронка 2	Маркетингова воронка 3
Впізнаваність бренду	Реклама ЗМІ	Блог	Соціальні мережі
Залучення	Інформація про акційну пропозицію	Інформація про оновлення товару	Інформація про розпродаж
Активізація	Нагадування у месенджері	Думка амбасадора	Контекстна реклама
Конверсія	Вигода – економія	Вигода – якість	Вигода – економія
Утримання	Оцінка/відгук у месенджері	Обговорення у чаті	Оцінка/відгук у соціальних мережах
Аналітика	Задоволений/незадоволений, майбутні наміри		

Джерело: розроблено автором

Маркетинг повного циклу охоплює потенційних споживачів залежно від того, з якого каналу вони потрапляють у воронку. Оскільки споживачі вимагають різного підходу на кожному етапі воронки продажів, важливо відповідним чином коригувати маркетингові інструменти та технології. Цей стратегічний підхід передбачає вимірювання впливу стратегій на обсяги продажів, оцінку досвіду та виконання відповідних маркетингових заходів. Воронка реалізує процес за кілька стадій. Склад і кількість цих стадій залежать від цільової аудиторії, асортименту товарів, послуг та завдань, що стоять перед підприємством роздрібної торгівлі.

Стратегія маркетингу повного циклу (full-funnel marketing) – одна з найбільш важливих у маркетинговій конвертації потенційної аудиторії клієнтів роздрібної торгівлі у лояльних покупців. Воронка продаж стає ключовим елементом стратегії омніканального маркетингу. Цей ключовий елемент може використовуватися в якості калькулятора і дозволяє зрозуміти як збільшення конверсії на одному з етапів, впливає на загальний результат, дозволяє показати, на якому етапі воронки виникають проблеми. Реалізація цього підходу потребує розробки цілісної стратегії.

Основна ідея полягає в забезпеченні цілісності маркетингу і спрямованості на фіксацію всіх факторів купівлі, що виникають внаслідок вибору продукту та цифрових каналів. Інструментальною основою реалізації комплексного підходу до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі є запропоновані інструменти та новітні технології на різних етапах клієнтського шляху. Структура маркетингових цифрових комунікацій має чотири рівні воронки продажів: від знайомства з брендом, до лояльності клієнта (табл. 4.10).

Маркетинг повного циклу охоплює потенційних споживачів залежно від того, по якому каналі вони потрапляють у воронку. Оскільки споживачі вимагають різного підходу на кожному етапі воронки продажів, важливо відповідним чином коригувати маркетингові стратегії. Цей стратегічний підхід передбачає вимірювання впливу стратегій на обсяги продажів, оцінку досвіду та виконання відповідних маркетингових заходів. Воронка реалізує процес за кілька стадій. Склад і кількість цих стадій залежать від цільової аудиторії, асортименту товарів, послуг та завдань, що стоять перед компанією.

Важливо правильно оптимізувати витрати на медійні канали з урахуванням охоплення аудиторії та ефективності. Останні роки онлайн-

відеореклама демонструє найдинамічніше зростання з усіх сегментів реклами в Інтернеті з року в рік. Драйверами зростання виступають, перш за все, поліпшення функціональності мобільних пристроїв (збільшення екрану, швидкості обробки інформації), а також загальний розвиток галузі: зростання швидкості мобільного Інтернету і кількості телевізорів з підключенням до Інтернету (smart-телевізори). Разом з тим, частка загальної кількості годин перегляду лінійного телевізійного контенту (традиційне телебачення) в останні роки знизилась на 16% (Панюкова, 2015).

Таблиця 4.10 – Маркетингові технології за рівнями воронки продажу (Проскурніна, 2020і)

№ рівня	Рівні воронки продажів	Маркетинговий комплекс	Традиційні маркетингові комунікації	Цифрові маркетингові комунікації
1	2	3	4	5
1.	Знання товару (бренду), довіра	Розробка оптимального асортименту товару і послуг, асортимент товарів, якість товарів, ціноутворення, заходи щодо стимулювання збуту, умови поставки, додаткове сервісне обслуговування покупців	Рекламні повідомлення в традиційних каналах	ТВ-реклама, відео-реклама, соціальні мережі, сайт, месенджери
2.	Зацікавленість	Формування інтересу у споживача до товару чи послуги	Традиційні рекламні технології	Банерна реклама, відео, точні медійні таргетинги, геосегментування, Інтернет-сайт, мобільні додатки
3.	Цільова дія	Розробка і оптимізація процедури здійснення замовлення і придбання товару покупцем, організація доставки товарів	Реклама на місці продажу; торговельний об'єкт, Call-центр	Контекстна реклама, карти, Інтернет-сайт компанії, мобільні додатки
4.	Лояльність	Формування програм лояльності	Спеціальні пропозиції, моніторинг потреб клієнта	Робота з метриками, CRM-базою, вибудовування сценаріїв, взаємодія з користувачами в соціальних мережах, мобільні рішення

Джерело: складено автором за матеріалами (Mebelok.com, 2016; Токарчук, 2020)

Для того щоб підвищити запам'ятовуваність відео-реклами необхідно, щоб вона була короткою, яскравою і привертала увагу, на початку і протягом усього відеоролика з логотипом бренду. Ефективність відео реклами вимірюється за допомогою спеціальних досліджень і складається з наступних етапів: опитування контрольної групи – цільової аудиторії рекламодавця, що не бачила рекламного ролика; опитування експериментальної групи-цільової аудиторії рекламодавця, що бачила ролик; порівняння результатів (за параметрами: запам'ятовуваність реклами, прийняття рішення про купівлю). Щоб підвищити конверсійність відео розміщення, точних медійних таргетингів, контекстної реклами необхідно використовувати додаткові можливості інструментів і сервісів роботи з метриками, з CRM-базою, вибудовувати сценарії, взаємодіяти з користувачами і заміряти результативність комунікацій на всіх рівнях воронки продажів.

Основними метриками ефективності на першому етапі залучення користувачів є впізнаваність і інтерес до бренду. Відеореклама дозволяє вплинути на впізнаваність бренду, а сильний бренд підвищує кількість брендových запитів в пошуку. Підприємства роздрібно́ї торгівлі використовують й інші інструменти і сервіси реалізації омніканальної стратегії маркетингу, серед яких: передача даних офлайн продажів для їх спільного використання під час онлайн продажів, таргетування, геосегментування, аналітика. Запровадження омніканальної взаємодії дозволяє підприємству роздрібно́ї торгівлі вибудувати ефективні канали комунікації зі споживачем, забезпечивши його довгострокову лояльність.

Різноманітність каналів, інструментів, технологій, які можуть застосовуватися на різних етапах шляху клієнта, зумовлює можливості варіативної взаємодії з різними цільовими аудиторіями залежно від особливостей їх купівельної поведінки, що показано у табл. 4.11. Засновуючись на цьому, для реалізації омніканальної стратегії в підприємствах роздрібно́ї торгівлі розроблено науково-методичний підхід до формування шляху клієнта, який базується на методі імітаційного моделювання і складається з послідовних етапів, здійснення яких дозволить побудувати та реалізувати варіанти воронки продажу (рис. 4.12).



Рис. 4.12 – Етапи побудови воронки продажу

Джерело: розроблено автором

Відповідно до авторської позиції побудови воронки продажу починається з підготовки інформаційно-аналітичного забезпечення, яку запропоновано здійснювати шляхом одномоментного використання цифрових та традиційних технологій маркетингових досліджень споживачів. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема аналізу великих даних (BigData), CRM, дозволить отримати інформацію щодо сформованого клієнтського досвіду, раціональних чинників та характеристик шляху клієнтів з урахуванням його цифрової поведінки, що вже склалася. Використання BigData передбачає обробку та систематизацію великих даних, що надає наступні можливості для маркетологів (Самойленко, 2018):

- більш точно сегментувати аудиторію, виявляти мікросегменти;

- прогнозувати споживчу поведінку та реакцію на маркетингові кампанії чи іншу активність бренду;
- персоналізувати комунікацію з цільовою аудиторією;
- більш точно прогнозувати продажі, темпи зростання або спаду;
- залучати нових чи утримувати лояльних клієнтів з меншими витратами;
- створювати ефективні стратегії цифрового маркетингу з максимальним охопленням.

Проте, BigData демонструють та узагальнюють минулий клієнтський досвід, тому в умовах динамічних змін роль традиційних маркетингових досліджень також зростає. Тому поряд із сучасними цифровими технологіями проведення маркетингових досліджень споживачів для визначення портрету цільової аудиторії потрібні традиційні маркетингові дослідження з використанням таких методів збору інформації як опитування, спостереження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, які сприятимуть отриманню актуальної на даний момент часу інформації щодо емоційних чинників купівельної поведінки, наявних та/або майбутніх потреб, переваг, зростаючих запитів, очікувань споживачів. У сукупності за такого підходу більш точно буде визначено портрет цільової аудиторії, відповідно до якого розроблятиметься унікальна торгова пропозиція та визначатимуться інструменти, засоби, канали маркетингові технології просування. Впровадження запропонованого інструментарію побудови воронки продажу дозволить перейти на персоналізовану взаємодію, що потребує багатоваріантного підходу до формування воронки продажу і розробки відповідних маркетингових програм.

Клієнти все активнішими стають в цифровому середовищі, вони мають можливість шукати інформацію, обмінюватися нею, поширювати її, при цьому найбільше використовуються цифрові канали як соціальні мережі, блоги, чати, месенджери. З метою вивчення вітчизняного досвіду взаємодії з покупцями в за допомогою цифрових каналів автором восени 2018 року було проведено маркетингове дослідження операторів роздрібної торгівлі міста Харкова з метою виявлення загальних тенденцій, особливостей та проблем використання цифрового маркетингу та його ефективності у сфері торгівлі. У якості об'єктів дослідження було обрано 7 супермаркетів торговельної мережі РОСТ, а також 6 відокремлених магазинів непродовольчих товарів (меблі, одяг, взуття).

Одним з напрямів дослідження було визначення основних інструментів і каналів цифрового маркетингу, які використовуються на підприємствах сфери торгівлі. Для визначення використання основних інструментів і каналів цифрового маркетингу було проведено опитування 13 працівників відділу маркетингу різних підприємств роздрібною торгівлі: торговельна мережа «Рост», «DomItalia», «Freedom»KluShoes», «SeeArsi», «LeoPride». За результатами опитування на всіх досліджених підприємствах використовуються такі інструменти як SMM-маркетинг SMS- та MMS-розсилка, email-маркетинг використовується на 12 з 13, що свідчить про активне використання цих інструментів.

Менш за все використовуються SEO- та SEM-маркетинг, унаслідок чого неефективними або низькоефективними можна вважати пошукову оптимізацію сайту та недостатнє його просування в Інтернет. Слабо, лише на 2 підприємствах використовується партнерський маркетинг. Не використовуються можливості сучасних цифрових засобів інформування та взаємодії у місцях продажу, про що свідчить відсутність у програмі маркетингу реклами на інтерактивних вуличних світлодіодах, цифрових ТВ та онлайн-радіо.

Отримані результати свідчать про те, що 100% досліджуваних підприємств використовують маркетинг у соціальних мережах, тому актуальним є вивчення досвіду побудови партнерських відносини у ланцюжку створення вартості у соціальних мережах. Деякі з основних переваг використання SMM-маркетингу підприємствами роздрібною торгівлі перераховані нижче (Івашова, & Хижняк, 2013; Окландер М. А. та ін., 2017):

1. Прямий контакт: соціальні мережі забезпечують середу, в якій клієнт отримує можливість безпосередньо зв'язатися з продавцем. Запити, скарги і запити можуть бути легко і безпосередньо вирішені у момент виникнення.

2. Обмін миттєвими повідомленнями: соціальні мережі забезпечують постійний контакт, що дозволяє швидко передавати інформацію навіть в будь-яких кризових ситуаціях. Twitter – один з таких додатків, який може швидко поширювати релевантну інформацію в межах 140 символів. Інші соціальні мережі також допомагають швидко донести важливі повідомлення.

3. Рекламна діяльність. Соціальні мережі стали одним з кращих засобів просування товарів і послуг, оскільки вони швидко досягають аудиторії.

4. Лояльність клієнтів. Основною перевагою соціальних мереж є завоювання лояльності клієнтів. Бренд, створений в результаті просування через соціальні мережі, може вплинути на вибір клієнтів щодо лояльності бренду.

5. Розуміння ринку. Соціальні мережі допомагають зрозуміти успіх і провал продукту або послуги на ринках, а також надають знання конкурентного ринку, який сприяє розвитку бізнесу.

6. Соціальна присутність. Соціальні мережі зберігають своє значення для роздрібною торгівлі, оскільки люди, як правило, використовують соціальні мережі для пошуку рекомендацій за продуктами та послугами. Тому сьогоднішнім операторам роздрібного ринку вкрай важливо бути присутнім в соціальних мережах. Підприємства можуть відслідковувати потреби клієнтів і читати їх думки. Соціальні медіа можуть бути використані для пошуку нішевого ринку шляхом пошуку за правильними ключовими словами. Соціальні мережі стають одним із зручних інструментів для відстеження поведінки і думки клієнтів, а також для відстеження тенденцій в роздрібній торгівлі.

Проаналізуємо як саме представники найбільших українських торгових мереж використовують можливості сайту та SMM-стратегій за наступними параметрами: наявність на офіційному сайту активного розділу «Новини» / ведення корпоративного блогу; наявність спеціальних мобільних додатків у GooglePlay, AppStore (Руди, 2013); наявність посилань на соціальні мережі на офіційних сайтах торговельних мереж; ведення акаунтів у соціальних мережах (табл. 4.11). Аналіз проводився у серпні 2019 року на основі даних офіційних сайтів найбільших торгових мереж України: АТБ-маркет (<https://www.atbmarket.com>), Сільпо (<https://silpo.ua>), Епіцентр К (<https://epicentrk.ua>), Метро Кеш Енд Керрі (<https://www.metro.ua>), Ашан (<https://auchan.ua>), Рост (<http://rost.kharkov.ua>). Дослідження пройшли лише ті соціальні спільноти зазначених торгових мереж, на які є посилання на офіційних сайтах.

Згідно отриманих результатів, лише АТБ-маркет використовує усі наявні соціальні мережі для просування свого бренду. Слід відмітити, що жодне підприємство роздрібною торгівлі не використовує Pinterest, хоча за показником охоплення серед користувачів мережі Інтернет в Україні на 01.07.2019 р. цей сайт займає друге місце (21,68%) (StatCounter. GlobalStats, 2020). Також

важливим є те, що саме АТБ-маркет першим почав впровадження SMM-стратегій у соціальних мережах у 2012 році, створивши акаунти відразу у 3 соціальних мережах (Facebook, Youtube, Twitter).

Таблиця 4.11 – Аналіз активності українських торговельних мереж у соціальних мережах при реалізації SMM-стратегій (Проскурніна, 2019j)

Елементи маркетингових стратегій у соціальних мережах	Торговельні мережі України					
	АТБ-маркет	Сільпо	Епі-центр К	Метро Кеш Енд Керрі	Ашан	Рост
1	2	3	4	5	6	7
Наявність на офіційному сайту активного розділу «Новини» / ведення корпоративного блогу	+	-	+	+	-	+
Наявність спеціальних мобільних додатків у GooglePlay, AppStore	+	+	-	+	+	+
Наявність посилань на соціальні мережі на офіційних сайтах торговельних мереж	+	+	+	+	+	+
Ведення акаунтів у соціальних мережах, у тому числі:	+	+	+	+	+	+
Facebook						
Кількість підписників	128 218	129 011	131 216	144 475	3 628 787	5 111
Дата створення спільноти	27.04.2012	13.07.2013	15.11.2014	09.08.2013	02.09.2015	14.12.2017
Додаткова інформація	н/д	н/д	н/д	Є сторінка інтернет-магазину Оцінка 3,2 із 5 на підставі думок 627 осіб	Є сторінка інтернет-магазину у Оцінка 2,6 із 5 на підставі думок 781	н/д

Елементи маркетингових стратегій у соціальних мережах	Торговельні мережі України					
	АТБ-маркет	Сільпо	Епі-центр К	Метро Кеш Енд Керрі	Ашан	Рост
1	2	3	4	5	6	7
					особи	
<i>Instagram</i>						
Кількість передплатників	9 834	-	35,8 тис	77,7 тис	49,3 тис	8 220
Дата створення сторінки	13.03.2019	-	25.05.2017	14.06.2017	13.06.2016	23.01.2017
Кількість публікацій	38	-	574	256	1209	1657
<i>Youtube</i>						
Кількість підписників	4 387	-	7 905	4 117	н/д	46
Дата створення каналу	27.04.2012	-	17.11.2014	10.09.2009	31.08.2016	16.11.17
Кількість відео	18	-	>200	>200	>200	30
Кількість переглядів	26,8 млн	-	53,6 млн	25,3 млн	320 539	2 975
<i>Twitter</i>						
Кількість підписників	4 247	-	-	-	-	-
Дата створення акаунту	04.2012	-	-	-	-	-
Кількість твітів	6 694	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором

Також дані таблиці 4.11 добре ілюструють тенденцію до підвищення ролі Instagram у рітейлі, тому що за останні 3 роки 4 з 5 торговельних мережевих підприємств почали активну діяльність у цій соціальній мережі. Торговельна мережа Рост, розташована у місті Харкові, має зовсім малий показник охоплення населення – усього 5 111 передплатників проти 2,65 млн жителів міста Харків (за даними Головного управління статистики у Харківській області (Ukrstat.gov.ua, 2017)).

Найбільші зусилля усі досліджувані підприємства докладають до просування у Facebook, де постійно публікують пости з різноманітним контентом. Проте лише Метро Кеш Енд Керрі та Ашан використовують можливість створення Магазину у Facebook, розміщуючи там актуальні товари. Негативним є те, що оцінки, які ставляться акаунтам у соціальних мережах цим торговельним мережам є досить низькими, що свідчить про неефективну роботу SMM-менеджерів та їх невдалу взаємодію з передплатниками.

Методом аналізу сторінок у соціальній мережі Facebook досліджено стратегії підприємств роздрібної торгівлі в даній мережі (у період – серпень 2019 року), як такої, що має найбільший показник охоплення серед користувачів мережі Інтернет в Україні, результати наведено у табл. 4.12.

Таблиця 4.12 – Результати дослідження SMM-стратегій підприємств роздрібної торгівлі міста Харкова у соціальній мережі Facebook

Підприємство роздрібної торгівлі	Статистика даних у Facebook
«Рост» (торговельна мережа з великим асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів)	<p><i>Посилання:</i> https://www.facebook.com/rost.kharkov/ <i>Кількість передплатників</i> – 5 111 <i>Кількість постів</i> за серпень 2019 року: 97, з них: постів з акційними товарами – 86; оголошення про проведення кулінарного мастер-класу – 3; оголошення про корпоративні події та звіти – 5; реклама додаткових послуг – 1; привітання зі святами – 2. <i>Максимальна кількість вподобань</i> – 82 (пост з акційним товаром) <i>Максимальна кількість поширень постів</i> – 10 <i>Загальна кількість коментарів</i> – 7</p>
«DomItalia», «Freedom» (магазин з продажу меблів)	Сторінок у Facebook не знайдено.
«KluShoes» (торговельна мережа взуття)	<p><i>Посилання:</i> https://www.facebook.com/klu.shoes/ <i>Кількість передплатників</i> – 33 Сторінка ведеться з м.Дніпра Останній запис за 13.02.2018 року</p>
«SeeArsi» (торговельна мережа дитячого одягу)	<p><i>Посилання:</i> https://www.facebook.com/seearsi/ <i>Кількість передплатників</i> – 1 301 Заповнений розділ «Крамниця» <i>Кількість постів</i> за серпень 2019 року: 22, з них: постів з фото і відео одягу – 20; корпоративні оголошення – 1; оголошення про модні покази – 1. <i>Максимальна кількість вподобань</i> – 11 (пост з товаром) <i>Максимальна кількість поширень постів</i> – 1 <i>Загальна кількість коментарів</i> – 16</p>
«LeoPride» (магазин жіночого одягу)	<p><i>Посилання:</i> https://www.facebook.com/LeoPride.ua/ <i>Кількість передплатників</i> – 688 Останній запис за 12.10.2018 року</p>

Джерело: розроблено автором

Таким чином, як свідчить ця таблиця, підприємства роздрібно́ї торгівлі міста Харкова майже не використовують можливості маркетингу соціальних мереж у своїй діяльності. Присутність у соціальних мережах не є ефективною. Більшість спільнот працює як майданчик для інформування про знижки та акції у магазинах. Розміщений контент є невиразним, одноманітним. Досліджені спільноти не мають власного унікального стилю комунікації зі споживачами. Майже во всіх акаунтах відсутні коментарі або їх дуже мало. Не створено постів для обговорення та спілкування, тобто споживачі заходять на сторінки офіційних спільнот лише за конкретною інформацією, але не бажають залишитися з підприємством роздрібно́ї торгівлі, дізнаватись новини, слідкувати за його розвитком. Показники охоплення та залучення є надзвичайно низькими.

Аналіз статистики використання SMM-інструментів торговельними мережами дозволив розробити рекомендації з удосконалення маркетингової діяльності з урахуванням запропонованого методичного підходу до реалізації маркетингової стратегії торговельної діяльності у соціальних мережах з метою підвищення ефективності соціальної взаємодії підприємства роздрібно́ї торгівлі зі споживачем (табл. 4.13).

Таблиця 4.13 – Рекомендації щодо удосконалення стратегії SMM-маркетингу для підприємств роздрібно́ї торгівлі міста Харкова

Підприємство роздрібно́ї торгівлі	Висновок за існуючою SMM-стратегією у Facebook	Рекомендації з удосконалення маркетингової стратегії торговельної діяльності у соціальних мережах
1	2	3
«Рост»	Торговельна мережа «Рост» включає в себе 8 супермаркетів, розташованих в м. Харків та інтернет-магазин. Проте охоплення споживачів у соціальних мережах складає всього 0,2% від загальної кількості жителів міста Харків. SMM-стратегії у соціальній мережі Facebook спрямована лише на інформування споживачів про ціни на товари і послуги супермаркетів. Підприємство не встановляє	<i>Мета SMM-стратегії:</i> збільшити продажі, створити соціальний доказ, забезпечити персоналізоване обслуговування клієнтів. <i>Склад контенту для публікацій:</i> новини; опитування, конкурси, натхнення. <i>SMM-стратегія:</i> закріплення місця лідеру галузі.

	відносини зі споживачами шляхом комунікації у соціальних мережах. Відсутні пости для обговорення – новини, опитування, конкурси.	
«DomItalia», «Freedom»	Слід створити акаунти з контактною інформацією, каталогом товарів, вартістю супутніх послуг. Також для залучення нових споживачів слід створити яскраві фото та відео презентації пропонованих товарів. Для більшої комунікації зі споживачами та уточнення потреб та бажань споживачів слід ввести постійну рубрику «Питання та відповіді», пропонувати готові інтер'єрні рішення з меблів, що є в наявності в магазинах.	<i>Мета SMM-стратегії:</i> підвищити впізнаваність підприємства; створити попит на товар; купити потенційних клієнтів. <i>Склад контенту для публікацій:</i> навчання, натхнення (дизайн інтер'єрів), опитування, конкурси, питання та відповіді. <i>SMM-стратегія:</i> створення культури навколо підприємства.
«KluShoes»	Магазини взуття «KluShoes» є у Києві, Харкові, Дніпрі. Офіційної сторінки самого бренду у Facebook немає. Є окремо сторінка магазину, що розташований у м. Дніпро. Проте і ця спільнота вже рік не активна. KluShoes пропонує взуття для молодих, сміливих, авангардних людей. SMM-стратегію слід будувати на основі сегментування цільової аудиторії та створення певного культу навколо фірмового взуття за допомогою авторських фото, відео, проведення специфічних акцій.	<i>Мета SMM-стратегії:</i> створити попит на товар, збільшити продажі; залучити офлайн-трафік. <i>Склад контенту для публікацій:</i> натхнення, рекламні повідомлення про продукти, акції, конкурси. <i>SMM-стратегія:</i> створення культури навколо підприємства.

1	2	3
«SeeArsi»	Для дитячого одягу дуже важлива якість матеріалів та пошиття. Отже, SMM-стратегію слід будувати на побудові довіри споживачів до одягу, створення репутації сумлінного підприємства. Для цього маркетологам слід приділити уваги поширенню комунікацій між підприємством та споживачами. Для батьків слід розробити розділи «Питання та відповіді», «Цікаві факти», для дітей – яскраві фото та відео з демонстрацією одягу.	<i>Мета SMM-стратегії:</i> підвищити впізнаваність ПРТ, створити попит на товар, створити соціальний доказ. <i>Склад контенту для публікацій:</i> акції, конкурси, обговорення, питання та відповіді. <i>SMM-стратегія:</i> створення культури навколо підприємства.
«LeoPride»	Для жінок при виборі одягу важливим є демонстрація власного стилю та унікальності. Тому SMM-стратегію слід будувати навколо потреб жінок, їх натхнення, залучати стилістів або відомих людей для створення корпоративних постів.	<i>Мета SMM-стратегії:</i> підвищити впізнаваність, створити попит на товар, забезпечити персоналізоване обслуговування клієнтів. <i>Склад контенту для публікацій:</i> стильні комбінації одягу, акції. <i>SMM-стратегія:</i> створення культури навколо підприємства.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зосередимо нашу увагу на розробці такої SMM-стратегії у соціальних мережах для підприємств роздрібної торгівлі, що дозволило б підняти ефективність акаунтів у соціальних мережах та отримати соціальний ефект від спілкування з передплатниками офіційних спільнот у соціальних мережах. (рис. 4.14). Перш ніж розробляти стратегію соціальних медіа необхідно визначити чіткі цілі використання соціальних медіа та вибір ідеальних інструментів управління соціальними мережами, які найкраще відповідають намірам і ресурсам підприємства роздрібної торгівлі (Saothawan, 2014).



Рисунок 4.13 – Етапи розробки та реалізації SMM-стратегії (розроблено автором)

Джерело: розроблено автором

Без цілей немає можливості виміряти успіх або повернення інвестицій в соціальні мережі (ROI). Тому кожна з цілей SMM-стратегії повинна бути конкретною, мати вимір, досяжною, релевантною, обмеженою за часом. Постановка цілей є основою всіх маркетингових і бізнес-стратегій. Загальними цілями SMM-стратегії для операторів роздрібної торгівлі можна вважати:

- підвищення впізнаваності бренду: щоб створити справжню і тривалу впізнаваність бренду, необхідно уникати рекламних повідомлень, зосередження на змістовному контенті через соціальні канали надає підприємству сфери торгівлі більше лояльних клієнтів;

- більш висока якість продажів: ефективно використовувати соціальні мережі можливо лише здійснюючи моніторинг певних ключових слів, фраз або

хештегів. Завдяки більш ефективному таргетингу в соціальних мережах можна набагато швидше досягти основної аудиторії;

– підвищення рентабельності інвестицій: в соціальних мережах немає бренду, який не хотів би підвищити віддачу від інвестицій. Але в соціальному плані ця мета специфічна для проведення ретельного аудиту медіаканалів і забезпечення того, щоб вартість робочої сили, реклама і дизайн залишалися на певному рівні.

– створення лояльної фан-бази: просування оператору роздрібною торгівлі повинно створювати певний імідж і репутацію серед обраної аудиторії.

Нижче у табл. 4.14 наведено, яким чином підприємства роздрібною торгівлі можуть встановити та досягти поставлених цілей SMM-стратегії.

Таблиця 4.14 – Цілі маркетингової стратегії торговельної діяльності у соціальних мережах

Стратегічна мета	Опис
1	2
Підвищити впізнаваність підприємства роздрібною торгівлі	Залучити більше людей, щоб підвищити ймовірність того, що магазин роздрібною торгівлі відвідують потрібні люди із цільової аудиторії. Виміряти це можливо за допомогою показів / охоплення, публікацій, згадок або будь-якого іншого сигналу, який показує, що реальний споживач побачив корпоративні пости, тобто ту інформацію, що публікую підприємство роздрібною торгівлі на своїй сторінці у соціальних мережах (Руди, 2013).
Створити попит на товар	За допомогою соціального маркетингу можна отримати інтерес до певних груп товарів людей з відповідним захопленням або життєвим досвідом, які можна оцінити за переходами на корпоративному сайті, товарами, доданими до кошика, або коментарями / повідомленнями від зацікавлених клієнтів.
Купити потенційних клієнтів	Змусити свою аудиторію перетворюватися в передплатників електронної пошти, спільнот у соціальних мережах, які потім можна безкоштовно використовувати у маркетингової розсилки або реклами.
Збільшити продажі	Кількість клієнтів, які приходять з соціальних мереж і можуть бути виміряні за кількістю замовлень або доходу.
Залучити офлайн-трафік	Для роздрібною торгівлі важливо залучення людей до конкретного місця в реальному житті. Може бути виміряно у кількості людей, які прийшли до певного заходу за анонсом у соціальних мережах.

Стратегічна мета	Опис
1	2
Створити соціальний доказ	Отримання позитивних відгуків або контенту, згенерованого клієнтами / впливовими особами у галузі, які представлятимуть бренд роздрібною торгівлі в позитивному світлі і потенційно можуть бути використані в інших маркетингових зусиллях (StatCounter. GlobalStats, 2020).
Забезпечити персоналізоване обслуговування клієнтів	Присутність в соціальних мережах відкриває для маркетологів питання клієнтів, їхні скарги і запити. Тому однією з цілей буде надання підтримки клієнтам або переправлення її на інший кращий приватний канал зв'язку. Один із способів виміряти це – через час відповіді на прямі повідомлення.

Джерело: розроблено автором

Важливим етапом є конкурентний аналіз, здійснення якого дозволяє зрозуміти, хто є найближчими конкурентами у соціальних мережах і те, що вони роблять добре (і не дуже добре). Таким чином, підприємство торгівлі отримає чітке уявлення про те, що відбувається у медіаканалах галузі, що допоможе встановити власні цілі в соціальних мережах. Цей аналіз також допоможе визначити можливості. Наприклад, може бути, один з конкурентів домінує в Facebook, але доклав немало зусиль в Twitter або Instagram. Таким чином, слід обрати мережі, де певна аудиторія не обслуговується, а не намагатися відвернути лояльну базу клієнтів від домінуючого конкурента.

Перевірка присутності конкурента безпосередньо вплине на власну стратегію підприємства роздрібною торгівлі в соціальних мережах. Для того, щоб визначити соціальних конкурентів можна використовувати простий пошук в Google за ключовими словами та фразами або галузевими термінами. Перші позиції у пошуковій видачі і є соціальними конкурентами. За винятком великих торговельних мереж, треба звернути увагу на тих, хто з'являється в зазначеному ключовому просторі як органічно, так і за допомогою реклами (Савицька, 2017). Наступним кроком слід відстежити тих, хто активний в соціальних мережах. Соціальний контент найбільш популярних акаунтів слід ретельно вивчити, щоб дізнатися певні акценти їхньої SMM-стратегії підприємницької діяльності у соціальних мережах.

Розуміння аудиторії, з якою буде працювати маркетолог оператора роздрібної торгівлі, необхідно для того, щоб дізнатися, хто які продукти купує у яких магазинах, яку вікову групу найважче схилити до рішення про здійснення покупки, який рівень доходу у більшості постійних клієнтів? Що стосується соціальних мереж, так само важливо знати свою аудиторію. По-перше, підприємство торгівлі повинно вивчити демографію найцінніших соціальних каналів. Знання того, хто є цільовою аудиторією, визначає соціальний контент, спосіб його форматування і доставки до аудиторії (Chan, & Guillet, 2011). У самому простому випадку можна визначити стать, вік, демографічні особливості або класифікувати клієнтів на основі ряду більш глибоких параметрів. Наприклад, визначення на кого орієнтована SMM-стратегія (на існуючих клієнтів або на залучення нових) надає зовсім різні цільові категорії споживачів. Покупці різних груп товарів, з різним рівнем задоволеності і лояльності, а також в різних місцях свого купівельного шляху (існуючі або потенційні), будуть шукати різний контент, будуть вести різні діалоги і будуть відкриті для різних способів взаємодії на різних сайтах. Таким чином, націлювання на сегменти клієнтів відбувається з урахуванням їх конкретних потреб (Савицька, 2017). Потреби цільової аудиторії можуть означати безліч різних речей, заснованих на досвіді кожного клієнта і його стадії в процесі покупки. Мислення таким чином змушує думати про своїх клієнтів при створенні соціального контенту. Розуміння як потреби споживачів змінюються протягом усього шляху здійснення покупки надає в результаті те, що корпоративні повідомлення з більшою ймовірністю приведуть до бажаних дій з боку споживачів.

Визначивши свою цільову аудиторію, підприємство роздрібної торгівлі обирає які соціальні канали та площадки доцільно використовувати для просування власного бренду та асортименту товарів. Спочатку потрібно розставити пріоритети, виходячи з цільової аудиторії та з того які канали можуть підтримувати обрані формати контенту і поставлені цілі. Існують десятки соціальних сайтів, але ми розглянемо деякі з найбільш популярних соціальних каналів (табл. 4.15).

Після визначення цільової аудиторії та соціальних мереж треба створити корпоративну сторінку (акаунт, спільноту) у соціальних мережах. Слід використовувати однаковий корпоративний стиль при заповненні акаунту у всіх соціальних мережах: одне і теж же ім'я користувача, аватар

і обкладинку на кожній платформі, мати особливе унікальне посилання для відстеження на корпоративному сайті підприємства роздрібною торгівлі.

Після того, як корпоративні соціальні сторінки запуснені, слід почати збирати дані про підписників, а саме інформацію, таку як: за якими акаунтами стежать передплатники корпоративних сторінок підприємства роздрібною торгівлі, які їхні інтереси у соціальних мережах. Відстеження цієї інформації показує тип аудиторії для кожного з корпоративних соціальних каналів.

Таблиця 4.15 – Особливості використання соціальних мереж при реалізації SMM-стратегії

Соціальна мережа	Показник охоплення серед користувачів мережі Інтернет в Україні на 01.07.2019 р.	Особливості використання у маркетингу соціальних мереж
1	2	3
Facebook	52,35%	Існує можливість додавання відгуків клієнтів і функція обміну повідомленнями, яку можна використовувати для забезпечення обслуговування клієнтів. Але якщо не заплатити за просування корпоративних постів, неможливо охопити багатьох людей, навіть якщо вони поставили відмітилися на корпоративній сторінці. Проте, Facebook може бути неймовірно потужним способом використання соціальних мереж для реклами. Це база даних, яку можна використовувати для показу цільової реклами цільовим клієнтам. Якщо підсилити контент, налаштований для залучення аудиторії, наприклад, вірусне відео, можна знизити вартість реклами.
Pinterest	21,68%	Хоча Pinterest не є в точності «сайтом соціальних мереж» і більш можна порівняти з пошуковою системою, саме на ньому відбувається багато покупок. Це тому, що користувачі приходять в Pinterest з наміром купити товар частіше ніж на будь-яку іншу соціальну платформу. Pinterest має чітко визначену базу користувачів, що складається в основному з жінок з середнім доходом. Це підходить не для кожного бренду, але це зручна платформа для тих, підприємств роздрібною торгівлі, які пов'язані з модою, рукоділлям або домашнім декором.
Youtube	8,7%	Як маркетинговий канал, Youtube дозволяє зосередитися на залученні передплатників за допомогою відео. На відміну від Facebook, можна отримати досить хороші

Соціальна мережа	Показник охоплення серед користувачів мережі Інтернет в Україні на 01.07.2019 р.	Особливості використання у маркетингу соціальних мереж
1	2	3
		результати без необхідності платити за просування. Проте створення відео є довгостроковим і ресурсовитратним процесом, який підходить для всіх форматів торгівлі.
Twitter	5,75%	Найсильнішою стороною Twitter є те, що він дозволяє слухати і взаємодіяти не тільки зі споживачами, але й з іншими підприємствами. Він може бути не таким сильним, як канал продажів, але може бути використаний для демонстрації індивідуальності торговельної мережі або окремого підприємства роздрібною торгівлі. Також Twitter можна використовувати для налагодження зв'язків зі ЗМІ і встановлення контактів з потенційними і існуючими клієнтами. Багато користувачів Twitter також покладаються на платформу для отримання новин, що можна зробити частиною власного контенту.

Джерело: розроблено автором за даними StatCounter. GlobalStats, 2020.

Незалежно від напрямку діяльності підприємства, його стратегія в соціальних мережах повинна ґрунтуватися на даних. Це означає, що необхідно зосередитися на значущих показниках соціальних мереж. Метрики залучення важливіші для побудови значущих, тривалих відносин з цільовою аудиторією. Велика аудиторія і доцільний контент – це перший ступінь, але існують певні додаткові показники, на які варто звернути увагу (рис. 4.14).

Маркетингова стратегія в соціальних мережах явно зосереджена навколо контенту. На цьому етапі формується уявлення про те, що публікувати, виходячи з поставлених цілей та індивідуальності бренду. Перш ніж створювати контент, слід дізнатися про те, чим займаються конкуренти (Івашова, & Хижняк, 2013). У якості звичайного користувача можна дізнатися про стиль контенту, кількість постів, ступінь взаємодії з аудиторією.

Активність в соціальних мережах допомагає поглянути на соціальну взаємодію в перспективі, тому підприємствам роздрібною торгівлі потрібно визначати найефективніший контент і відповідно налаштовувати маркетингові кампанії.



Рисунок 4.14 – Метрики результативності SMM-стратегії

Джерело: розроблено автором

Звичайно, важливо публікувати відмінний контент, але не менш важливо мати план, коли будуть виходити публікації, щоб отримати максимальну віддачу. Календар контенту в соціальних мережах також повинен враховувати час, який маркетинголог витратить на взаємодію з аудиторією. У календарі контенту в соціальних мережах слід перераховані дати і час, коли буде відбуватися публікація певного типу контенту на кожному каналі. Це ідеальне місце для планування всіх дій в соціальних мережах – від обміну зображеннями і посиланнями до повідомлень в блогах і відео. Він включає в себе як щоденну публікацію, так і контент для кампаній в соціальних мережах. Календар гарантує, що маркетингові повідомлення розподілені належним чином і опубліковані в оптимальний час.

Календар повинен відображати місію, яку була призначена для кожного облікового запису в соціальних мережах, щоб все, що було опубліковано, працювало на досягнення бізнес-цілей. Для цього необхідно скласти контент-мікс, який упорядковує типи контенту (блог, запис, відео, аудіо), трафік (наприклад, 50% контенту повернуть трафік на офіційний сайт, 25% контенту будуть надавати довідкову інформацію з інших джерел, 20% контенту будуть підтримувати корпоративні цілі, 5% контенту будуть про HR і культуру підприємства торгівлі) (Saothawan, 2014).

Розміщення цих різних типів записів в календарі контенту допоможе зберегти заплановане співвідношення контенту. Зазвичай, використовують наступні методи побудови контенту (Rathnayaka, 2018):

- закон Парето, коли 80% повідомлень повинні інформувати, навчати чи розважати аудиторію, 20% безпосередньо просувають оператора роздрібною торгівлі;

- правило третин в соціальних мережах, коли одна третина соціального контенту просуває роздрібний бізнес, перетворює читачів на клієнтів і приносить прибуток; друга третина соціального контенту розповідає ідеї та історії від лідерів у галузі або однодумців; третє третина соціального контенту пов'язана з особистою взаємодією з аудиторією.

Щоб звузити специфіку того, що має бути в контенті, слід вивчити соціальні тенденції і кращі практики останніх років. Наприклад, у всіх мережах соціальний відеоконтент є одним з тих, який найбільш переглядається і є загальнодоступним.

Але в рамках корпоративного контенту треба мати ідеї, які можна запланувати заздалегідь, відтворити на регулярній основі. Наприклад, розміщувати відгуки клієнтів щовівторка і публікувати цитатами щосереді та щоп'ятниці. Цей контент, який відносно легко створити, може підтримувати календар в соціальних мережах, поки створюються складніші ресурси, такі як рекламне відео або повідомлення в блозі (Rowland, 2017). У таблиці 4.16 розглянуто склад контенту, який можна включати в календар публікацій для того, щоб підвищити рівень охоплення і залученості.

Таблиця 4.16 – Склад контенту для публікацій у соціальних мережах

Вид контенту	Склад контенту
Новини	інформація про те, що відбувається у певній галузі або повідомлення, які засновані на тому, що відбувається в даний момент у світі
Натхнення	мотивація використовувати корпоративні продукти або вести певний спосіб життя, наприклад, ілюструвати музикою або фотографіями з усього світу
Навчання	ділитися цікавою статистикою, навчальними посібниками, фактами або публікаціями з практичними рекомендаціями зі свого блогу чи каналу YouTube
Рекламні повідомлення про продукти	високоякісні знімки використовуваних продуктів, демонстраційні відео, відгуки або пояснення до функцій, які можуть допомогти досягти кінцевої мети підвищення продажів
Конкурси та акції	конкурс або акції в обмін на електронну пошту, копіювання повідомлення або його вподобання – це відмінний спосіб просування для цільової аудиторії; фото з акціями, зустрічами, збором коштів на будь-які цілі
Питання і відповіді	відповіді на питання цільової аудиторії, опитування з варіантами відповідей, обговорення результатів опитування

Джерело: розроблено автором

Визначення набору контенту – повторюваних форматів і типів публікацій – спрощує процес створення соціального контенту, додаючи ритм в графік публікацій, щоб пропонувати аудиторії одночасно різноманітність і узгодженість. Більшість акаунтів в соціальних мережах, за якими варто стежити, дають своїм аудиторіям «обіцянку», яку вони постійно виконують (Sherman, 2019).

Для підприємств роздрібною торгівлі це є питання: крім ваших товарів, як ви можете послідовно забезпечувати цінність для цільової аудиторії. Мова йде не тільки про те, що публікується, а й про те, як розподіляться ресурси (час, гроші, креативність) для підтримки присутності в соціальних мережах. Деякі

ідеї вимагають великих інвестицій, тому що вони допомагають досягти відразу кількох запланованих цілей.

На основі розглянутих видів контенту сформовано приклади маркетингових стратегій у соціальних мережах для торгівлі у відповідності до потреб цільової аудиторії (табл. 4.17)

Таблиця 4.17 – Приклади SMM-стратегій у роздрібній торгівлі

Маркетингова стратегія у соціальних мережах для торгівлі	Зміст стратегії
1	2
Створення культури навколо підприємства роздрібної торгівлі	Наприклад, для підприємств роздрібної торгівлі, пов'язаних модою можна залучити певних стилістів, які стануть посланниками місії підприємства. Кожен з цих стилістів буде мати власні акаунти в соціальній мережі, які демонструють стиль життя, пов'язаний з конкретним асортиментом одягу або взуття. Слід обирати стилістів для кожного стилю і форми: андрогін, у стилю 80-90-х, плюс-розмір, вінтаж, вуличний одяг тощо. Таким чином, споживачі будуть бачити готові образи на сторінках соціальної мережі – це означає, що споживачі можуть купувати більше, ніж одяг; вони можуть купити образ, який вже перевірений іконою стилю, за яким вони стежать.
Використання гумору як унікальної фішки підприємства роздрібної торгівлі	В цьому випадку доцільно створювати арт об'єкти, фотографії або малюнки, що пародіюють повсякденне життя або повсякденні речі, зроблені з товарів, які пропонує підприємство. Наприклад, дід мороз з ковбаси або ялинка з бананів.
Закріплення місця лідеру галузі	Для цього необхідно закріпитися в думках споживачів як компанія, яка турбується про них, доносить актуальну, важливу інформацію, або бачить те, що вже не замічають споживачі у швидкому темпі життя. Наприклад, можна вести не тільки обліковий запис з цитатами та каламбурами, але і власний редакційний сайт,

Маркетингова стратегія у соціальних мережах для торгівлі	Зміст стратегії
1	2
	який забезпечував би журналістський підхід до науки і культури використання продуктів / товарів / послуг, що пропонує підприємство роздрібною торгівлі.

Джерело: розроблено автором

У світі трансформаційних процесів клієнти очікують не тільки більш швидких відгуків від підприємств, але і значущих розмов з представниками підприємства роздрібною торгівлі на регулярній основі. Через соціальні мережі завойовується повага бренду, коли представники підприємств спілкуються зі своєю аудиторією. Ось чому соціальна турбота про клієнтів так важлива для підприємств, які хочуть підвищити обізнаність аудиторії (Яблоко, 2018). Соціальні мережі та менеджери спільноти повинні бути доступні і готові відповісти на будь-які питання або проблему, пов'язану з товаром, коли відбувається публікація будь-якого контенту у соціальних мережах. Розумно вивчати кращі часи для публікації в соціальних мережах, але так само важливо займатися спілкуванням після публікації. Згідно проведених досліджень, середній час відгуку підприємства складає близько 10 годин, але більшість користувачів вважають, що підприємства повинні відповідати на повідомлення в соціальних мережах протягом чотирьох годин (Rathnayaka, 2018).

При одночасній роботі в декількох соціальних медіа, необхідно децентралізувати розмови зі споживачами, тобто контент створюваний для кожної соціальної медіа повинен бути різним. Передача знань та кращих практик з цифрових лідерів до простих членів маркетингової команди надає можливість SMM-менеджерам зробити внесок у кожний вид контенту в різних соціальних медіа, в кожну розмову, донести своє бачення до кожного передплатника. Заохочення SMM-менеджерів розповсюджувати нове знання як в маркетинговій команді, так і на підприємстві роздрібною торгівлі в цілому є ефективним методом розвитку соціальної комунікації (Суровцев, 2016). Краща внутрішня співпраця підтримує покращене зовнішнє залучення цільової аудиторії, зберігання корпоративних повідомлень послідовними і розумними.

При реалізації маркетингової стратегії у соціальних мережах також слід одразу вирішити хто буде виконувати функції SMM-менеджера на підприємстві. Частіше за все, ці функції віддають на аутсорсинг, але на маленьких підприємствах роздрібною торгівлі при обмеженому бюджеті зазвичай ці функції виконує або сам маркетолог, або, якщо існує відділ маркетинг, то виділяють окрему посаду SMM-менеджера. Розглянемо ці варіанти, визначимо їх переваги і недоліки (Старицький, 2015; Yin, 2018) (табл. 4.18).

Таблиця 4.18 – Переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього SMM-менеджера

	Переваги	Недоліки
Зовнішній SMM-менеджер (функції віддані на аутсорсинг)	1. Великий рівень досвіду. 2. Зменшення рівня витрат (агентство за більш короткий час зазвичай досягає запланованих результатів).	1. Недостатня обізнаність в специфіці діяльності підприємства. 2. Неможливість оцінки кваліфікації співробітників агентств.
Внутрішній SMM-менеджер (співробітник підприємства)	1. Високий рівень контролю з боку керівництва. 2. Можливість оперативного коригування маркетингової кампанії та запуску нових напрямів. 3. Зосередженість на одному проекті, тобто основна увага співробітника спрямована тільки на підприємство. 4. Глибоке розуміння товару / продукту / послуги.	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці. 2. Важкість оцінки кваліфікації співробітника.

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз SMM-стратегій підприємств роздрібною торгівлі України показав, що вони є неефективними, мають низький рівень соціальної взаємодії зі споживачами, не розкриває корпоративну культуру та місію підприємств роздрібною торгівлі, їх наміри у відношенні до споживачів, тобто без постійного аналізу маркетингових зусиль неможливо визначити ефективність кожної маркетингової кампанії. Важливо, щоб соціальні дані були відповідними до цілей підприємства роздрібною торгівлі.

Приймати важливі рішення, пов'язані з використанням або інвестиціями в соціальні медіа, потрібно пов'язуючи їх з організаційними та корпоративними цілями. Однією з переваг вимірювання та розуміння

соціальних даних – це здатність відточувати повідомлення та розуміти, що спонукає людей відвідувати магазини та робити покупки. Коли успішний обмін повідомленнями органічно виникає в соціальних медіа, платне соціальне забезпечення дозволяє залучати ще більше клієнтів до здійснення покупок. Запропоновані приклади маркетингових стратегій у соціальних мережах для підприємств роздрібною торгівлі на основі диференціації контенту за потребами цільової аудиторії, дозволять підвищити результативність взаємодії в соціальних мережах. Рекомендується також проводити постійний моніторинг соціальних кампаній в режимі реального часу, що дозволить вносити невеликі швидкі зміни в маркетингову стратегію в соціальних мережах, а не вносити істотні довгострокові зміни, що вимагають багато часу. Такий динамічний підхід до маркетингу має сенс в сучасному світі, коли соціальні мережі постійно розвиваються.

Таким чином, маркетинг в соціальних мережах може допомогти з низкою цілей, таких як збільшення відвідуваності сайту; створення якісних лідів (потенційних клієнтів, які будь-яким чином відреагували на маркетингову взаємодію); побудова конверсій; підвищення впізнаваності бренду; створення ідентичності бренду і позитивної асоціації бренду; покращення спілкування і взаємодії з цільовими аудиторіями.

РОЗДІЛ 5

ПРАКТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

5.1. Інструментарій діагностики готовності підприємства до цифрової трансформації маркетингової діяльності

Основними компетенціями на підприємстві роздрібною торгівлі продовжують залишатися інноваційність, цифровий інтелект і централізація, які необхідно адекватно використовувати у сучасній бізнес-моделі, щоб перемогти у конкурентній боротьбі. Тому сформовані економічні умови вимагають від операторів роздрібною торгівлі інноваційної активності, яка полягає у впровадженні різних технологічних, процесних та нетехнологічних інновацій. Серед таких інновацій важливе місце посідають саме маркетингові, які забезпечують здатність швидкого адаптування до умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються (Piić, Ostojić, & Damnjanović, 2014). В умовах цифровізації маркетингові інновації пов'язані з використанням сучасних цифрових засобів та технології, які дозволяють трансформувати операційну модель відповідно до трендів в маркетингу та нового клієнтського досвіду. Маркетингові інновації в основному спрямовані на удосконалення маркетингових технологій, автоматизацію процесу ідентифікації потреб споживачів, мінімізацію витрат при використанні торговельних площ, складів, торговельного обладнання, створення необхідних умов праці для підвищення продуктивності персоналу.

Нововведення в сфері роздрібною торгівлі сприяють оновленню торговельних бізнес-процесів, трансформації форм і методів торгівлі, впровадженню програмно-апаратних технологій, креативних ідей та розвитку маркетингових цифрових технологій. Цифрові інновації сприяють комплексному розвитку операторів роздрібною торгівлі за рахунок реалізації нововведень, розробки та впровадження нових видів послуг, просування сучасних методів та механізмів досягнення поставленої мети, що забезпечує стійкий ріст основних соціально-економічних показників роздрібною торгівлі.

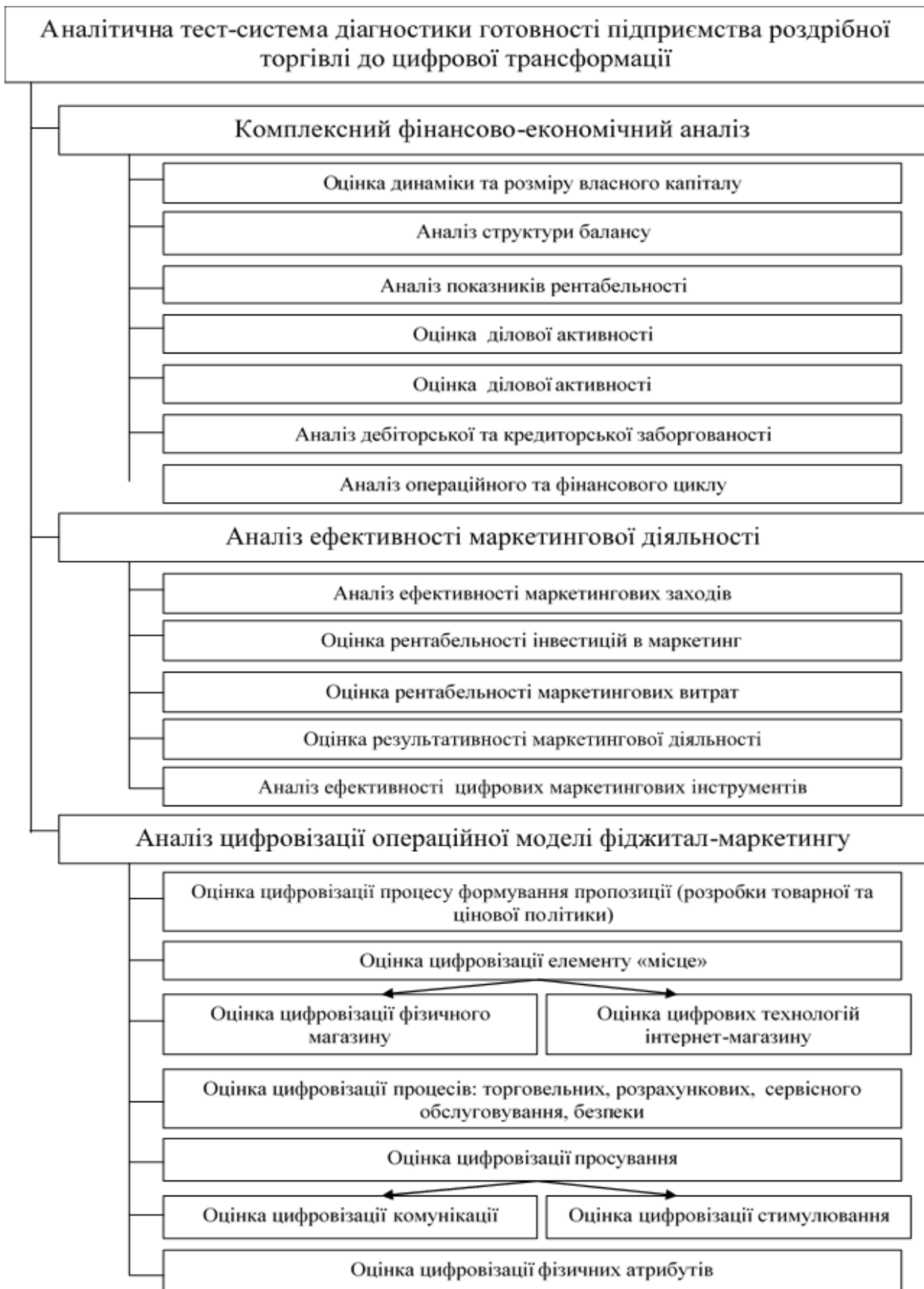
Головною метою впровадження маркетингових інновацій на основі цифрових технологій є створення умов для забезпечення ефективної діяльності підприємств торгівлі на підставі підвищення їхньої конкурентоспроможності,

а в якості основних задач впровадження інновацій та інноваційних процесів виступають оцінка інноваційного маркетингового потенціалу, ефективне використання ресурсів, вдосконалення організації торговельних процесів, а також створення умов для підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності оператора роздрібної торгівлі. Прийняття рішення щодо розробки та впровадження цифрових маркетингових інновацій потребує належного ресурсного, матеріального забезпечення, комплексного аналізу поточної ситуації на підприємстві, що у сукупності дозволить визначити готовність операторів роздрібної торгівлі до цифрової трансформації.

Для вирішення даного завдання запропоновано методичний інструментарій діагностики початкових умов для цифрової трансформації, що включає аналітичну тест-систему за трьома напрямками: фінансовий аналіз, оцінка ефективності маркетингової діяльності, діагностику операційної моделі фіджитал-маркетингу підприємств роздрібної торгівлі (рис. 5.1.). Результати фінансового аналізу дозволять оцінити фінансовий стан підприємства, наявність та достатність фінансових ресурсів для впровадження в маркетингову діяльність цифрових технологій та засобів. Оцінка ефективності маркетингової діяльності проводиться для визначення поточного її рівня для порівняння з рівнем ефективності після впровадження в маркетингову діяльність цифрових технологій та засобів. Аналіз операційної моделі фіджитал-маркетингу підприємств роздрібної торгівлі дозволить визначити початкові умови для впровадження цифрових технологій та засобів за складовими елементами комплексу фіджитал-маркетингу.

У сукупності запропонована комплексна діагностика дозволить визначити ступінь готовності операторів роздрібної торгівлі до цифрової трансформації їх маркетингової діяльності.

Відповідно до запропонованої тест-системи, спочатку проаналізуємо діяльність операторів роздрібної торгівлі Харківської області з метою виявлення передумов та рівня економічних показників, необхідних для формування інноваційного маркетингового потенціалу, необхідного для забезпечення цифрової трансформації.



Рисонок 5.1 – Складові аналітичної тест-системи діагностики готовності підприємства роздрібної торгівлі до цифрової трансформації

За даними Державної служби статистики України кількість підприємств Харківської області, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, на 1 січня 2018 р. дорівнює 1066 одиницям, що складає 9 % від загальної кількості таких підприємств України (ДССУ, 2018). Досліджено 10 підприємств, які за організаційно-правовою формою є товариствами с обмеженою відповідальністю, та більшість яких за КВЕД-2010 мають такий вид економічної діяльності як 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Лише у одного підприємства вид економічної діяльності 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах».

В процесі дослідження проаналізовано основні економічні показники діяльності обраних торговельних підприємств за період 2013-2017 рр. Водночас у статті наведено результати аналізу лише за останні три роки, оскільки саме у 2015-2017 р.р. спостерігається тенденція розвитку досліджуваних показників, звільнених від впливу економічних потрясінь 2014 року.

Одним з основних показників, що характеризує стан підприємства, є розмір власного капіталу, оскільки саме на цю частину вартості активів можуть претендувати власники при ліквідації оператора роздрібною торгівлі (Єпіфанова, & Дрозд, 2015). Дані фінансових звітів досліджуваної сукупності свідчать про збільшення вартості власного капіталу у більш ніж половини підприємств, що може свідчити про реорганізацію підприємств, зміну власників та їх частки у статутному капіталі або отримання прибутків за результатами операційної діяльності, що є позитивним.

Чистий дохід від реалізації товарів є основним джерелом формування власних фінансових ресурсів оператора роздрібною торгівлі. Проведений аналіз показує, що чистий дохід зменшувався на підприємствах 3, 5, 7 і 10, що свідчить про неефективне управління, втрату частки ринку або споживачів, які раніше були лояльними до цих операторів роздрібною торгівлі.

Показник чистого прибутку на жодному з підприємств не показав зростання за досліджуваний період. Таким чином, кожен оператор роздрібною торгівлі зазнав проблем з ефективним менеджментом. Одним з заходів, що допоможе вирішити ці проблеми аби повернути операторів роздрібною торгівлі на шлях розвитку і зростання є формування інноваційного

маркетингового потенціалу (Щацкий, 2013; Дубовик, & Бучацька, (2017), прискорення процесів цифрової трансформації. Інноваційний маркетинговий потенціал оператора роздрібної торгівлі є підсистемою його економічного потенціалу, що забезпечує використання інформаційних, трудових та структурних ресурсів з метою розробки і впровадження інновацій та нововведень у сфері ефективної реалізації аналітичної та збутової функцій маркетингу, а також функції управління і контролю, що має забезпечити конкурентоспроможність оператора роздрібної торгівлі на обраному цільовому сегменті споживчого ринку.

Для формування інноваційного маркетингового потенціалу оператору роздрібної торгівлі необхідно мати у достатній кількості структурні та фінансові активи (Ілляшенко, 2008). Тому проаналізуємо структуру балансу операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2015-2017 рр., показники ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності.

Аналіз структури активу та пасиву бухгалтерського балансу є частиною аналізу майнового стану оператора роздрібної торгівлі, який дозволяє простежити динаміку зазначених показників в аналізованому періоді (Дмитренко, 2011). Аналіз структури та динаміки статей балансу відображає питому вагу необоротних та оборотних активів, зміну їх співвідношення, а також виявляє джерела фінансування.

Аналіз структури балансів досліджуваних підприємств на кінець 2017 р. (табл. 5.1) свідчить, що відсоток оборотних активів більшості операторів роздрібної торгівлі складає більше 70%. Для сфери торгівлі це властиво, оскільки більшість активів операторів роздрібної торгівлі складають саме запаси.

Серед джерел фінансування неможливо виявити пріоритетні: підприємства 1, 2, 3, 4, 5, 10 надають перевагу короткостроковому кредитуванню, а підприємства 7, 8, 9 у різних пропорціях мають як довгострокові, так і короткострокові зобов'язання. Введення у практику більш точних технологічних інструментів прогнозування обсягів реалізації, розрахунку коефіцієнтів сезонності дозволить досліджуваним підприємствам наростити власний капітал та зменшити свої зобов'язання у довгостроковому періоді або збільшити кількість оборотів кредиторської заборгованості, що дозволить вивільнити фінансові ресурси на інноваційний розвиток.

Таблиця 5.1 – Аналіз структури балансу операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2017 р.

Підприємства	Необоротні активи		Оборотні активи		Довгострокові зобов'язання і забезпечення		Поточні зобов'язання і забезпечення	
	тис. грн	% у структурі балансу	тис. грн	% у структурі балансу	тис. грн	% у структурі балансу	тис. грн	% у структурі балансу
Підприємство 1	67463	17,79	311731	82,21	0	0,00	196231	51,75
Підприємство 2	1906	2,01	92790	97,99	6000	6,34	73243	77,35
Підприємство 3	138398	58,57	97895	41,43	8584	3,63	97338	41,19
Підприємство 4	25166	18,44	111314	81,56	0	0,00	102593	75,17
Підприємство 5	58500	31,87	125058	68,13	0	0,00	159305	86,79
Підприємство 6	13479	12,07	98149	87,93	0	0,00	70402	63,07
Підприємство 7	35995	16,71	179367	83,29	91177	42,34	62468	29,01
Підприємство 8	25892	16,00	135888	84,00	50284	31,08	70850	43,79
Підприємство 9	187494	68,06	88006	31,94	37479	13,60	78558	28,51
Підприємство 10	8022	8,09	91184	91,91	0	0,00	69557	70,11

Аналіз витрат має велике значення в системі управління підприємством (Савчук, 2020). Він дозволяє вивчити тенденції зміни їхнього рівня, встановити відхилення фактичних витрат від нормативних (стандартних) і їх причини, виявити резерви зниження собівартості продукції і дати оцінку роботі підприємств щодо оптимізації його витрат. Найбільшу питому вагу у структурі витрат досліджуваних підприємств (без урахування собівартості реалізованих товарів) мають саме витрати на збут. Крім того, постійне зростання витрат на збут протягом досліджуваного періоду 2015-2017 рр. у всіх операторів роздрібної торгівлі підтверджує необхідність розвитку інноваційного потенціалу у сфері маркетингу, який дозволить відслідковувати структуру маркетингових витрат, визначити найбільш витратні статті маркетингового бюджету та оцінити їх доцільність та ефективність при плануванні бюджетів на наступні періоди.

Рентабельність активів означає ефективність їх використання для генерації прибутку. Чим вище значення даного показника, тим ефективніша система управління оператора роздрібної торгівлі (Pustylnick, 2017). Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком відображає скільки чистого прибутку отримує підприємство від кожної гривні продажів та розраховується як співвідношення чистого прибутку до чистої виручки від

реалізації товарів, робіт, послуг. Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком показує частку виручки від реалізації товарів, робіт, послуг, яку отримує підприємство за відрахуванням витрат, що дає можливість спрогнозувати зростання чистого прибутку за умови підвищення рівня продажів на одну гривню (Barroso, Sanguino, & Alam, 2017). Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів відображає обсяг операційного прибутку, отриманого від кожної гривні продажу. Аналіз цих показників рентабельності операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2015-2017 рр. свідчить, що незважаючи на отримані доходи, ефективність активів та продажу є низькою, розрахункові значення не зростають у динаміці, є дуже близькими або меншими від нормативного значення (табл. 5.2), що слід вважати стримувавцем цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Таблиця 5.2 – Показники рентабельності операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2015-2017 рр., %

Показник	Рентабельність активів (Return on Assets)			Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (Net Profit Margin)			Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів (Operating Income Margin)		
	зростання у динаміці			>1%			>5%		
Нормативне значення									
Роки	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Підприємство 1	5,68	9,16	4,38	1,83	3,08	1,27	2,51	3,96	2,02
Підприємство 2	5,95	7,28	5,70	0,84	1,08	0,84	1,03	1,34	1,05
Підприємство 3	20,67	11,89	13,61	6,50	5,18	5,18	10,46	8,24	7,16
Підприємство 4	11,32	9,75	9,75	1,81	2,31	2,32	2,21	2,78	2,82
Підприємство 5	0,78	1,59	3,03	0,22	0,44	1,01	0,34	0,54	1,26
Підприємство 6	8,52	11,09	11,06	1,78	2,33	2,30	2,17	2,84	2,81
Підприємство 7	3,71	5,55	5,57	1,89	2,36	2,30	2,30	2,88	2,81
Підприємство 8	5,50	7,40	7,28	1,78	2,32	2,26	2,19	2,83	2,77
Підприємство 9	6,31	18,92	19,00	11,79	9,01	11,16	15,29	11,57	13,75
Підприємство 10	10,57	10,13	10,18	22,40	2,32	2,32	26,50	2,83	2,83

Створення інноваційного маркетингового потенціалу може стати інструментом впливу на показник рентабельності, надасть можливості і резерви для його збільшення в короткостроковій і довгостроковій перспективі за рахунок впорядкованості та контрольованості витрат на маркетинг і логістику, а також більш точних розрахункових значень прибутку (Олійник, & Барановська, 2014). Проведений аналіз показників ділової активності показує, що оператори роздрібної торгівлі потребують додаткових фінансових

ресурсів, які можна спрямувати на забезпечення цифрової трансформації маркетингової діяльності (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Показники ділової активності операторів роздрібною торгівлі Харківської області за 2016-2017 р.р.

Підприємства	Оборотність активів		Фондовіддача		Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Підприємство 1	0,87	0,95	4,23	5,23	1,11	1,17
Підприємство 2	2,15	1,98	104,04	112,57	2,21	2,03
Підприємство 3	0,59	0,69	0,87	1,12	1,86	1,81
Підприємство 4	1,39	1,25	8,44	6,54	1,68	1,58
Підприємство 5	0,98	0,89	8,28	10,98	1,03	1,15
Підприємство 6	1,29	1,27	32,58	27,45	1,35	1,39
Підприємство 7	0,60	0,62	3,61	3,20	0,73	0,77
Підприємство 8	0,85	0,82	4,80	4,31	1,03	1,02
Підприємство 9	0,68	0,50	1,29	0,74	2,03	1,67
Підприємство 10	1,10	1,07	16,32	15,01	1,18	1,15
Підприємства	Період обороту оборотних активів, дні		Коефіцієнт оборотності запасів		Період обороту запасів, дні	
	2016р.	2017р.	2016р.	2017р.	2016р.	2017р.
Підприємство 1	323,56	306,61	1,11	1,14	324,96	315,44
Підприємство 2	162,78	177,45	4,81	3,80	74,82	94,69
Підприємство 3	193,57	198,81	3,59	3,32	100,18	108,39
Підприємство 4	214,48	227,52	4,27	15,65	84,39	23,00
Підприємство 5	348,25	312,70	2,30	2,36	156,66	152,72
Підприємство 6	267,62	259,48	1,82	2,86	197,30	125,73
Підприємство 7	496,33	467,97	0,76	0,86	475,70	416,52
Підприємство 8	348,74	352,96	2,20	2,20	163,41	163,80
Підприємство 9	177,43	215,54	3,51	2,04	102,54	176,86
Підприємство 10	305,10	313,07	1,55	1,44	232,13	249,47

Коефіцієнт оборотності активів відображає наскільки ефективно оператор роздрібною торгівлі використовує свої активи. Відповідно до цього він розраховується як співвідношення між виручкою і середньорічною сумою активів і має наступне економічне трактування – скільки товарів і послуг продано на кожну гривню використаних активів за досліджуваний період (Lee, A., Lee, J., & Lee, C. 2009). В динаміці даний показник повинен зростати. Аналіз, проведений у табл. 3 демонструє, що стабільне зростання оборотності активів за досліджуваний період показало лише підприємство 1, тобто на досліджуваних підприємствах існує проблема точного планування і прогнозування обсягів реалізації продукції, що веде до неефективної

асортиментної та цінової політики, що в свою чергу впливає на лояльність споживачів в довгостроковій перспективі.

Показник фондівдачі показує наскільки ефективно оператор роздрібною торгівлі використовує основні засоби. Відповідно до цього його розрахунок наступний: співвідношення загального обсягу виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньорічної суми основних засобів. Його економічне значення – скільки вироблено продукції/скільки надано послуг на кожен гривню ресурсів, що вкладені в основні засоби (Ковтуненко, & Шацкова 2015). Підприємства 1, 2, 5 мають стабільне зростання цього показника в динаміці, що підтверджує ефективне використання основних засобів. Проте слід відмітити дуже низькі показники фондівдачі на 3, 9 підприємствах, що говорить про неповну завантаженість основних засобів, тобто торговельні та складські площі використовуються не в повній мірі або використовуються не за цільовим призначенням. У випадку повної завантаженості основних засобів оператори роздрібною торгівлі будуть мати резерв для фінансового зростання, що сприятиме інноваційному розвитку.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє наскільки ефективно оператор роздрібною торгівлі використовує оборотні активи. Він розраховується як співвідношення загального обсягу виручки за товари, роботи і послуги до середньої суми оборотних активів. Економічне трактування цього показника – яку кількість оборотів здійснюють оборотні активи за досліджуваний період. Збільшення оборотності оборотних активів показує, що оператору роздрібною торгівлі необхідно менше ресурсів для підтримки поточного рівня економічної активності. Фінансові ресурси, що вивільнюються внаслідок цього, можуть бути спрямовані на глибокі маркетингові дослідження ринку і конкурентів, власні можливості зростання та інтенсифікацію операційної діяльності за рахунок впровадження маркетингових інновацій. Найбільший показник оборотності має підприємство 2. Напроти, зниження оборотності призводить до потреби в фінансових ресурсах, що провокує збільшення фінансових витрат в умовах відсутності можливості залучення позикових фінансових ресурсів за низькими процентними ставками.

Період одного обороту оборотних активів говорить про те, наскільки ефективно використовуються оборотні активи, так як відображує за який період оборотні активи проходять один повний оборот. Відповідно до цього показник враховує кількість днів у році помножених на середньорічну суму оборотних

активів, які співвідносяться до загального обсягу чистої виручки від реалізації товарів, робіт, послуг (Любаренко, 2010). Зниження обороту оборотних активів показує на ефективне управління фінансовими ресурсами оператора роздрібною торгівлі, тому що вивільняються додаткові фінансові ресурси, які можна спрямувати на інноваційний розвиток. Серед досліджуваних підприємств підприємства 5,8 зменшують період обороту оборотних активів. Підвищення оборотів оборотних активів говорить про фінансові втрати, тому що оператору роздрібною торгівлі потрібні додаткові фінансові ресурси для фінансування оборотних активів. Підприємству 1 слід звернути увагу на ефективність управління оборотними активами, тому що період одного обороту зростає у динаміці, що веде до фінансових втрат.

Коефіцієнт оборотності запасів свідчить наскільки ефективно оператор роздрібною торгівлі управляє запасами на протязі року і розраховується як співвідношення собівартості продукції до середньорічної суми запасів. Такий поточний рівень запасів (як-то виробничі запаси, готова продукція, незавершене виробництво тощо), який забезпечує безперервний виробничо-збутовий процес за умови використання мінімальних фінансових ресурсів, є результатом ефективної політики управління запасами. Якщо виробничо-збутовий процес є безперервним, але обсяг запасів є значним, то фінансові витрати оператора роздрібною торгівлі зростають. За 2015-2017 рр. більшість досліджуваних підприємств мали досить низький рівень коефіцієнту оборотності запасів – лише 1-2 обороту протягом року, що є дуже малим показником для галузі торгівлі.

Період одного обороту запасів підтверджує наскільки ефективно оператор роздрібною торгівлі управляє запасами на протязі року і має наступний порядок розрахунку: кількість днів у році помножених на середньорічний обсяг запасів співвідносяться з загальною сумою собівартості. Економічне трактування цього показника – скільки днів запаси зберігаються на складі підприємства. Серед досліджуваних підприємств можна виділити 2, 3, у яких період одного обороту запасів складає 70-100 днів, інші підприємства мають період одного обороту запасів від 150 днів, що вимагає від операторів роздрібною торгівлі додаткових фінансових витрат на оренду приміщення для запасів, оплату відсотків за кошти, які були залучені на придбання цих запасів, тощо.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує наскільки ефективно оператор роздрібної торгівлі управляє заборгованістю контрагентів та інших дебіторів. Розраховується даний показник як співвідношення чистої виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньорічної суми дебіторської заборгованості і має наступне економічне трактування – скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед оператором роздрібної торгівлі за досліджуваний період. Серед досліджуваних підприємств (табл. 5.4) лише підприємство 1 у 2017 р. має найбільший показник оборотності дебіторської заборгованості, тобто активно працює з контрагентами і не дозволяє відволікати фінансові ресурси оператора роздрібної торгівлі. Але зростання обсягів товарного кредитування контрагентів надасть можливість підвищити рівень збуту, що є важливим для сфери торгівлі, тому розрахункові значення оборотності дебіторської заборгованості інших підприємств можуть мати позитивний ефект на функціонування оператора роздрібної торгівлі в умовах якщо залучені додаткові позикові кошти, спрямовані на фінансування товарних кредитів вище за суму прибутку.

Таблиця 5.4 – Показники ефективності використання дебіторської та кредиторської заборгованості операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2017 р.

Показник	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	Період погашення кредиторської заборгованості, днів
Підприємство 1	13,29	27,09	37,43
Підприємство 2	4,28	84,07	30,05
Підприємство 3	7,31	49,26	53,72
Підприємство 4	2,05	175,37	52,58
Підприємство 5	2,50	144,13	86,74
Підприємство 6	3,20	112,61	51,67
Підприємство 7	4,17	86,30	43,00
Підприємство 8	1,91	188,08	48,79
Підприємство 9	7,46	48,27	71,46
Підприємство 10	5,07	70,99	63,12

Період погашення дебіторської заборгованості відображає ефективність взаємовідносин оператора роздрібної торгівлі з контрагентами, так як відображає за який період контрагенти погашають свої рахунки. Показник

розраховується як співвідношення кількості днів у році помножених на середньорічну дебіторську заборгованість до суми продажів. Розрахункові значення періоду погашення дебіторської заборгованості на багатьох досліджуваних підприємствах за 2017 р. перевищувало 100 днів, що значно відволікає фінансові ресурси даних підприємств, які можна було вкласти у розвиток оператора роздрібною торгівлі за рахунок впровадження нових комунікаційних технологій зв'язку зі споживачами, діджиталізацію маркетингової діяльності, розробку власних інтернет-магазинів, використання нових каналів збуту продукції.

Період погашення кредиторської заборгованості демонструє ефективність взаємовідносин оператора роздрібною торгівлі з контрагентами, так як відображає за який період підприємство використовує залучені фінансові ресурси постачальників і партнерів-кредиторів. Показник враховує як кількість днів у році помножених на середньорічну суму кредиторської заборгованості співвідноситься до суми собівартості продукції.

Зростання цього показника в динаміці є позитивною тенденцією для оператора роздрібною торгівлі, тому що це дозволяє зменшити обсяг позикового капіталу за рахунок залучення фінансових ресурсів контрагентів. Проведений аналіз цього показника демонструє, що на протязі досліджуваного періоду майже у всіх підприємств з'являється тенденція до зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості, що свідчить про те, що постачальники не готові надовго відволікати свої фінансові ресурси. Також порівняння термінів погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей показує, що досліджувані підприємства знаходяться у не вигідних умовах, так як період погашення дебіторської заборгованості значно перевищує період погашення кредиторської заборгованості.

Період операційного циклу виявляє за який час оператор роздрібною торгівлі трансформує запаси в грошові кошти (Fuentes-Blasco, Moliner-Velázquez, Servera-Francés, & Gil-Saura, 2017). Показник розраховується як сума періодів обороту запасів і погашення дебіторської заборгованості. Для торгівлі цей показник повинен бути значно нижче, ніж у виробництві. Зниження зазначеного показника протягом усього періоду дослідження говорить про ефективне функціонування оператора роздрібною торгівлі. Аналіз досліджуваних підприємств Харківської області (табл. 5.5) демонструє, що на підприємствах 1,5,7 цей показник перевищує один рік, що є неприйнятним для

торгівлі. Даним підприємствам бажано змінити свою товарну політику і слідкувати за термінами розрахунків з дебіторами.

Таблиця 5.5 – Тривалість операційного та фінансового циклів операторів роздрібної торгівлі Харківської області у 2016-2017 р.р.

Показник	Період операційного циклу Operating Cycle				Тривалість фінансового циклу Cash Conversion Cycle, Net Trade Cycle			
	Дні		Відхилення		Дні		Відхилення	
	2016 р.	2017 р.	дні	%				
					2016 р.	2017 р.	дні	%
Підприємство 1	359,18	342,53	-16,65	-4,64%	323,99	305,1	-18,89	-5,83%
Підприємство 2	160,29	178,77	18,48	11,53%	137,62	148,72	11,1	8,07%
Підприємство 3	154,45	157,65	3,2	2,07%	100,54	103,93	3,39	3,37%
Підприємство 4	185,46	198,37	12,91	6,96%	137,72	145,79	8,07	5,86%
Підприємство 5	310,86	296,85	-14,01	-4,51%	233,58	210,11	-23,47	-10,05%
Підприємство 6	256,72	238,34	-18,38	-7,16%	206,73	186,67	-20,06	-9,70%
Підприємство 7	540,42	502,81	-37,61	-6,96%	503,95	459,81	-44,14	-8,76%
Підприємство 8	332,76	351,88	19,12	5,75%	290,26	303,09	12,83	4,42%
Підприємство 9	172,95	225,13	52,18	30,17%	115,12	153,66	38,54	33,48%
Підприємство 10	301,21	320,45	19,24	6,39%	238,13	257,34	19,21	8,07%

Період фінансового циклу показує за який час власні кошти оператора роздрібної торгівлі роблять один повний оборот. Розрахувати період фінансового циклу можна віднявши від операційного циклу середній період погашення кредиторської заборгованості. Бажаним значенням показника є його скорочення в динаміці. Серед досліджуваних підприємств слід відмітити підприємство 5, яке за останні роки поступово знизило операційний та фінансовий цикли ефективним управлінням запасами, дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Проведений комплексний аналіз діяльності операторів роздрібної торгівлі Харківської області за 2015-2017 рр. дозволив виявити загальні особливості їх фінансового стану:

– відсутність стабільного зростання оборотності активів свідчить про неточне прогнозування цільових показників результативності, що задає неправильні орієнтири асортиментної та цінової політики, що в свою чергу може знижувати лояльність споживачів в довгостроковій перспективі;

– торговельні та складські площі використовуються не в повній мірі або використовуються не за цільовим призначенням, що відображає показник фондоддачі;

– впровадження контролю та моніторингу за показниками дебіторської заборгованості, оборотності запасів надасть підприємствам фінансові резерви для глибокої маркетингової аналітики, що в свою чергу призведе до точного планування обсягів реалізації і прибутку, а також складання релевантного зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування маркетингових бюджетів;

– скорочення періоду оборотності запасів за рахунок цифрової взаємодії зі споживачами, створення нових каналів зв'язку з ними, а також зручних каналів збуту дозволить операторам роздрібної торгівлі нарощувати обсяг виручки від реалізації товарів, робіт, послуг у довгостроковій перспективі;

– неефективне управління запасами, велика тривалість операційного та фінансового циклу призводить до тривалого терміну оборотності активів та запасів зокрема, що відображає необхідність підвищення ефективності маркетингових планів і планів продажів;

– дисбаланс між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей призводить до втрати фінансових ресурсів, які можна було б спрямувати на розвиток оператора роздрібної торгівлі, тобто існує фінансовий резерв для впровадження маркетингових інновацій, що дозволить вирішити проблеми неефективного використання структурних, фінансових та людських ресурсів;

– незважаючи на отримання прибутків, достатньо низькі показники рентабельності, нестабільність їх зростання в динаміці, тобто існують проблеми з обліком маркетингових витрат, контролінгом торговельних бізнес-процесів, виконанням маркетингових планів і бюджетів.

За умов, що склалися вважаємо за недоцільне використання транзитивної стратегії переходу на омніканальність та запропоновано використання стратегії поступового переходу. Оскільки для забезпечення проактивного розвитку підприємства роздрібної торгівлі пріоритетною є транзитивна стратегія, в складних фінансових умовах необхідним є пошук додаткових джерел фінансування, спрямування зусиль на покращення фінансового стану.

Одним із шляхів покращення результатів діяльності досліджуваних підприємств є впровадження комплексного підходу до управління на основі

формування інноваційного маркетингового потенціалу з використанням цифрових технологій, який інтегрує впровадження цифрових інновацій у сфері маркетингу із загальними стратегічними цілями та основними бізнес-процесами оператора роздрібної торгівлі.

З точки зору маркетингу конкурентні переваги оператора роздрібної торгівлі – це результат дій, спрямованих на вдосконалення торговельних послуг з метою найкращого задоволення потреб споживачів. В практиці торговельного бізнесу конкурентні переваги є головною метою конкурентної боротьби (Апопій, 2012). Зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі оператора роздрібної торгівлі, вимагають постійної уваги та досконалого аналізу з метою формування нових конкурентних переваг.

Для формування інноваційного маркетингового потенціалу на основі цифрової трансформації оператору роздрібної торгівлі необхідно (Юхименко, 2010; Holweg, & Lienbacher, 2011; Gupta, Malhotra, Czinkota & Foroudi, 2016):

- створити умови для виходу на ринок інноваційної продукції;
- визначити пріоритетні напрями реалізації інноваційних маркетингових проектів;
- створити умови для впровадження систем фінансування інноваційних маркетингових проектів, які сприятимуть підвищенню ефективності їх діяльності;
- розвивати технологічні напрями, що забезпечать створення та застосування інноваційних продуктів і ринків для операторів роздрібної торгівлі;
- посилити кадровий потенціал з питань інноваційного розвитку;
- стимулювати участь маркетингових відділів в різних заходах з розробки та впровадження інновацій.

Основними напрямами вдосконалення інноваційного маркетингового потенціалу операторів роздрібної торгівлі є впровадження та розвиток інформаційних технологій, цифрових засобів, а також сертифікація послуг роздрібної торгівлі, оновлення асортименту, розвиток торговельної мережі. Реалізація зазначених напрямів є необхідною умовою підвищення ефективності конкурентоспроможності роздрібної торговельної мережі.

Формування та підтримка на високому рівні інноваційного маркетингового потенціалу операторів роздрібно́ї торгівлі на постійній основі забезпечить безперервне здійснення інноваційних процесів в умовах цифровізації, що дозволить більш раціонально використовувати ресурси, покращувати рівень конкурентоспроможності оператора роздрібно́ї торгівлі в довгостроковій перспективі, підвищувати ефективність діяльності, у тому числі маркетингової.

Наступним етапом аналізу початкових умов для цифрової трансформації маркетингової діяльності є аналіз її ефективності. Його проведення є також одним з етапів управління відповідно до сучасної концепції «Управління за цілями». На цьому етапі аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства на підставі даних управлінської звітності та іншої внутрішньої інформації щодо витрат на маркетинг та досягнутих ключових показників ефективності. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності передбачає аналіз рівня виконання поставлених завдань, вчасне виявлення недоліків маркетингових програм та їх усунення.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності базується на системі інформаційного забезпечення, яка включає карти ключових показників ефективності маркетингової діяльності, маркетингові бюджети, управлінська звітність за рівнями управління, що значно розширює можливості менеджменту щодо застосування методичного інструментарію під час аналізу ефективності маркетингової діяльності.

Застосовуючи проектний підхід до сутності маркетингу, вважаємо, що аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства слід проводити за окремими маркетинговими заходами. Маркетинговими заходами слід вважати комплекс дій, розроблений відповідно до маркетингової стратегії виходячи з наявних ресурсів задля досягнення чітко визначених цілей.

Отже, для оцінки ефективності маркетингової діяльності пропонуємо визначати часткові показники кожного маркетингового заходу, які є основою для визначення інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Система показників ефективності маркетингової діяльності підприємства

Показники ефективності маркетингової діяльності підприємства слід згрупувати на показники рентабельності та результативності. Рентабельність – це відношення результатів діяльності підприємства до витрат, що забезпечили цей результат (Савчук, 2020). Щодо часткових показників ефективності певних маркетингових заходів рентабельність оцінює відношення витрат на маркетингові заходи до результатів – фактично досягнутого рівня заздалегідь визначених ключових показників ефективності. Такий підхід не враховує цільовий аспект ефективності, що являє собою ступінь досягнення цілей маркетингових заходів та аналізується за допомогою показників результативності. Результативність – це відношення фактичних результатів до запланованих, що відображає ступінь реалізації цілей діяльності підприємства. Ефективність конкретного маркетингового заходу пропонується оцінювати із застосуванням системи економічних та маркетингових показників ефективності (табл. 5.6 та 5.7). На другому етапі пропонуємо визначати інтегральний

показник ефективності за кожним маркетинговим заходом (проектом) (Кулиняк, & Базарко, 2017).

Таблиця 5.6 – Часткові показників ефективності маркетингових заходів

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
Економічні показники ефективності	
Рентабельність інвестицій в маркетинговий проект (ROI)	$ROI = (mROMI - 1) \times 100\%$ <p>$mROMI$ – показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі</p>
Рентабельність маркетингових витрат	$R_{м.в.} = \frac{\Pi_{реал. к.з.п.} - \Pi_{реал. н.з.п.}}{B_{м.}}$ <p>$\Pi_{реал.}$ – прибуток від реалізації товарів (валовий прибуток); $B_{м.}$ – витрати на маркетинговий проект.</p>
1	2
Коефіцієнт зміни обсягів продажу (кЗОП)	$kЗОП = \frac{\Pi_{к.з.п.}}{\Pi_{н.з.п.}}$ <p>$\Pi_{к.з.п.}$ – обсяг продажів на кінець звітної періоду; $\Pi_{н.з.п.}$ – обсяг продажів на початок звітної періоду.</p>
Маркетингові показники ефективності	
Розмір середнього чеку (СЧ)	$СЧ = \frac{\Pi}{nЧ}$ <p>Π – обсяг продажів $nЧ$ – кількість чеків</p>
Коефіцієнт завершеності покупок	$kЗП = \frac{ППП}{ПЗП}$ <p>ППП – кількість покупців, що прийшли за покупкою ПЗП – кількість покупців, що здійснили покупку</p>
Динаміка кількості покупців (лояльних покупців, відвідувачів сайтів, on-line замовлень)	Показники маркетингових досліджень

Таблиця 5.7 – Методики оцінки ефективності маркетингової діяльності

Показники оцінки ефективності маркетингу	Математичний вираз	Вихідні дані	Автори
1	2	3	4
Рентабельність маркетингових інвестицій	$RMI = \frac{D_{\text{марк.}} - B_{\text{марк.}}}{B_{\text{марк.}}}$	$D_{\text{марк.}}$ – дохід, одержаний від маркетингових заходів; $B_{\text{марк.}}$ – витрати на маркетингові заходи	Ленсколд Дж.
	$ROI = (mROMI - 1) \times 100\%$	$mROMI$ – показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі	Чала Ю.В., Савчук А.
Рентабельність витрат на просування і збут	$R_{з.в.} = \frac{\Pi_{\text{реал.}}}{B_{зб.}}$	$\Pi_{\text{реал.}}$ – прибуток від реалізації товарів (валовий прибуток); $B_{зб.}$ – витрати на збут;	Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В., Савельєв Є.В., Чоботар С.І., Штефанович Д.А.
Рентабельність маркетингових витрат	$R_{м.в.} = \frac{\Pi_{\text{реал.}}}{B_{м.}}$	$B_{м.}$ – витрати на маркетинг	
Рентабельність товарообороту	$PT = \frac{\Pi_{\text{реал.}}}{T \cdot 100}$	T – товарооборот підприємства	Савчук А.
Частка маркетингового персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства	$d_{м.п.} = \frac{K_{м.п.}}{K}$	$K_{м.п.}$ – чисельність маркетингового персоналу; K – загальна чисельність персоналу	Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В.
Частка витрат на маркетинговий персонал	$d_{в.м.п.} = \frac{З_{м.п.}}{З}$	$З_{м.п.}$ – витрати на заробітну плату маркетингового персоналу; $З$ – загальна сума витрат на заробітну плату	
Індекс ефективності маркетингової діяльності	$E = ЧР \cdot \left(1 + \frac{\Pi}{C}\right)$ $ЧР = \frac{O}{O_{\text{заг.}}}$	$ЧР$ – індекс частки ринку; Π – прибуток від реалізації продукції; C – собівартість реалізованої продукції; O – обсяг продажу певного підприємства; $O_{\text{заг.}}$ – загальний обсяг продажу на ринку	Воронов О.А., Валькович О.М.

Ефективність реалізації товарів	$EPT = \frac{Dp}{Bp}$	Др – дохід від реалізації товарів; Вр – витрати на реалізацію товарів	Савчук А.
Ефективність використання торговельної площі	$EBS = \frac{T}{S_{заг.}}$	$S_{заг.}$ – загальна площа підприємства	Савчук А.
Розмір середнього чеку покупок	$CЧ = \frac{Dp}{nЧ}$	nЧ – кількість чеків	Савчук А.

В сучасних умовах для роздрібної торгівлі актуальною проблемою є розробка методики оцінки ефективності маркетингового проекту з впровадженням та удосконаленням Інтернет-реклами та Інтернет-торгівлі.

Однією з інноваційних маркетингових комунікацій на сьогодні є впровадження Інтернет-реклами та Інтернет-торгівлі. Причому, впроваджуючи інтернет-рекламу, підприємство застосовує одночасно різні канали: декілька сайтів з різними індексами у Google-рейтингу, соціальні мережі та ін. Отже підприємство отримує ефект відразу від різних видів Інтернет-реклами.

Ефективність Інтернет-реклами та Інтернет-торгівлі оцінюється за умов наявності наступної інформації:

- кількість переглядачів Інтернет-реклами та кількість Інтернет-покупців у розрізі залучених каналів – визначаються за результатами статистики на сервері;

- маржинальний дохід від продажу товарів покупцям, які здійснили покупку завдяки різним каналам. Маржинальний дохід визначається як різниця між чистим доходом від on-line реалізації товарів та собівартістю таких товарів, яка й є змінними витратами – визначається за результатами статистики на сервері (завдяки якому каналу відбулася покупка) та даними управлінського обліку (доходи від реалізації та собівартість реалізації товарів);

- витрати на розміщення інтернет-реклами у розрізі різних залучених каналів – визначаються за даними управлінського обліку про фактично понесені витрати на оплату услуг з інтернет-реклами.

Таким чином можна визначити прибуток від on-line реалізації товарів через різні канали (*On-line*):

$$\Pi_{on-line} = \sum_{i=1}^N a_i \times P_i - \sum_{i=1}^N b_i, \quad (5.1)$$

де: a_i – середній маржинальний дохід на одного покупця, який визначається як відношення маржинального доходу до кількості покупців певного каналу, завдяки якому відбулася покупка;

P_i – кількість інтернет-покупців певного каналу, завдяки якому відбулася покупка;

b_i – витрати на розміщення інтернет-реклами у розрізі різних залучених каналів;

i – кількість каналів.

Між показниками маржинального доходу від продажу товарів покупцям, які залучені певним каналом, ($M_i = a_i \times P_i$) та витрати на розміщення інтернет-реклами на певному каналі (b_i) існує певна кореляція, яка визначається методом статистичного аналізу – методом регресії (лінійної або нелінійної). Математичний вираз цієї кореляції має наступний вигляд:

$$M_i = F_i(b_i), \quad (5.2)$$

де F_i – певна функція регресії, яка у найпростішому випадку має вигляд

$$F_i(b_i) = \alpha_i + \beta_i \times b_i.$$

Підставляючи вираз (4.2) у формулу (1), визначаємо кінцевий вигляд цільової функції, що підлягає максимізації (4.3).

$$\Pi_{on-line} = \sum_{i=1}^N F_i(b_i) - \sum_{i=1}^N b_i \quad (5.3)$$

Побудова функції (3) дозволяє простежити залежність прибутку від on-line реалізації товарів від суми витрат на маркетинговий проект «Впровадження та удосконалення інтернет-реклами та інтернет-торгівлі».

Для визначення оптимальної стратегії, що максимізує вираз (5.3) необхідно розв'язати наступну систему рівнянь (необхідна умова існування екстремуму):

$$\frac{\partial \Pi}{\partial b_i} = 0; i = 1..N$$

Знайдені корні b_i^* системи (3) повинні задовольняти умові:

$$\left. \frac{\partial^2 \Pi}{\partial b_i^2} \right|_{b_i=b_i^*} < 0 \quad (\text{достатня умова існування максимуму}).$$

Крім того, необхідно перевірити значення функції *Pon-line* на межах області допустимих значень витрат на розміщення інтернет-реклами, $b_i \in [0; b_{\max i}]$.

Запропонована цільова функція та алгоритм знаходження оптимальної стратегії дозволяє визначити напрямок оптимального витрачання ресурсів на інтернет-рекламу та інтернет-торгівлю в розрізі каналів з метою максимізації прибутку.

Загальновідомо, що основою будь-якого бізнесу є споживач. Для задоволення саме його запитів та потреб суспільство довіряє підприємству ресурси для створення матеріальних цінностей. Оскільки метою будь-якого підприємства є створення споживача, воно повинно мати дві основні функції – маркетинг та інновації (Овчинников, 2013). Як вказує П. Друкер (Друкер, 2003), будь-яке підприємство, що застосовує маркетинг при розробці та продажу продукту або послуги, можна вважати бізнесом. Маркетинг пронизує всю діяльність підприємства, розглядаючи її з точки зору кінцевого результату – споживача.

Успішне управління маркетинговою діяльністю під час трансформаційних змін неможливо без постійної оцінки ефективності маркетингових заходів. Керівництво торговельного підприємства повинно отримувати кількісну інформацію про стан справ на підприємстві та приймати управлінські рішення на підставі зіставлення цільових та фактично досягнутих показників, що характеризують маркетингову діяльність підприємства. Отже, трансформаційні зміни, що відбуваються у самому бізнес середовищі, вимагають пошуку нових концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства.

Розглянемо адаптацію сучасних концепцій управління ефективністю до конкретної системи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі в умовах трансформаційних змін.

На сьогодні для оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому та маркетингової діяльності зокрема, застосовується безліч концепцій, які доповнюють одна одну та мають комплексну дію: теорія систем; управління за цілями (MBO – Management by Objective); збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard); управління ефективністю бізнесу (BPM – Business Performance Management); управління на основі ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators); програмно-цільове планування (ПЦП) та інші.

Загальна концепція оцінки ефективності маркетингу надана на рисунку 5.6. Сучасне торговельне підприємство можна трактувати як відкриту систему, яка пов'язана з його зовнішнім середовищем специфічними відносинами. Як зазначає Дитгер Хан, система складається з різних підсистем або субсистем та водночас може бути підсистемою інших суперсистем (Дитгер, & Хунгенберг, 2005). Отже, маркетинг справедливо можна вважати однією з підсистем підприємства, яка забезпечує зв'язок з зовнішнім середовищем через дослідження та задоволення попиту споживачів (рис.5.3).

З точки зору теорії систем маркетинг, як підсистему підприємства, можна вважати цілеорієнтованим центром дій, де маркетинговий персонал (кадровий потенціал) визначає конкретні цілі та виконує для їх досягнення дії з об'єктами, використовуючи засоби виробництва, наявні фінансові ресурси та запаси (матеріальний потенціал). Отже маркетингові процеси на підприємстві є цілеспрямованими. Вони визначаються керівництвом підприємства (творцем системи) та маркетинговим персоналом (елементом системи).

Для більш точної характеристики цілей необхідно визначити їх параметри (зміст, розмірність, часовий інтервал), носіїв та взаємозв'язок між цілями. В теорії управління визначають найважливіші групи цілей, які необхідні для успішного функціонування підприємства:

1. Матеріальні цілі – спрямовані на досягнення певних матеріальних результатів, до яких відноситься майбутня продуктово-ринкова програма підприємства.

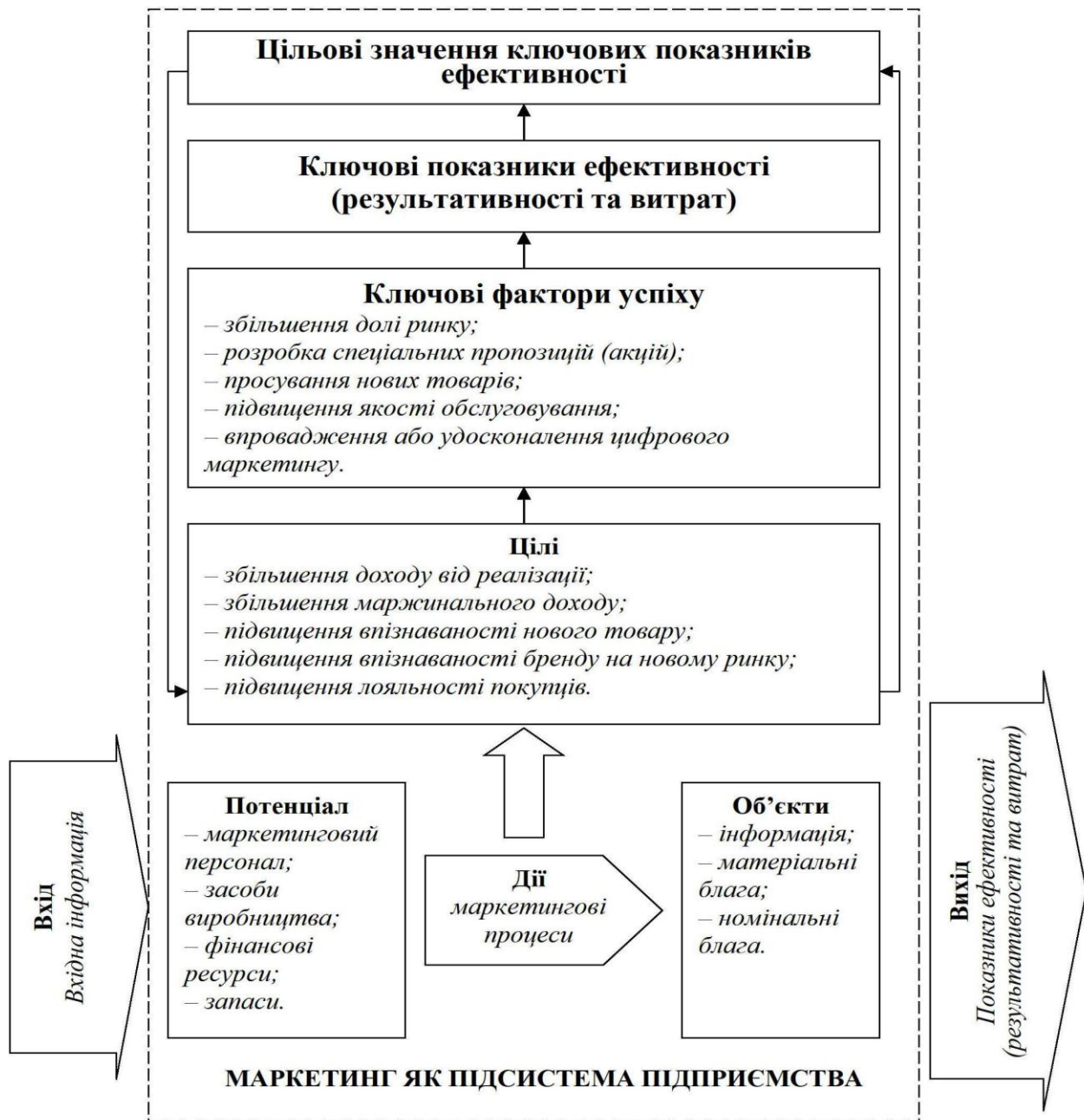


Рисунок 5.3 – Концепція оцінки ефективності маркетингу

Джерело: розроблено автором

2. Вартісні (грошові) цілі – очікувані у майбутньому фінансові результати діяльності підприємства або їх окремі складові (дохід від реалізації товарів, маржинальний дохід, витрати та ін.), а також необхідний для існування підприємства рівень ліквідності та компоненти ліквідності (грошові кошти,

запаси та інші оборотні активи). Вартісні цілі реалізуються лише через досягнення матеріальних цілей.

3. Соціальні цілі – визначають модель поведінки по відношенню до персоналу, групам осіб як всередині самого підприємства, так й в зовнішньому середовищі. Такі цілі можуть бути як грошові, так й негрошові: рівень заробітної плати персоналу, корпоративна культура, ідентифікація працівників з підприємством, імідж підприємства, захист навколишнього середовища та ін.) (Дитгер, & Хунгенберг, 2005).

Вважаємо, що ефективна маркетингова діяльність, у поєднанні з іншими центрами дії підприємства, забезпечує досягнення усіх вищезазначених груп цілей. Саме ретельно сплановані, керовані та, за необхідністю, відкориговані маркетингові заходи забезпечують необхідний для задоволення потреб споживачів асортимент товарів та послуг, збільшення доходу від реалізації товарів, маржинального доходу, позитивний імідж підприємства, високий рівень пізнаваності бренду на ринку та досягнення інших матеріальних, вартісних та соціальних цілей.

Цілі визначаються за рівнями носіїв: власники, топ-менеджмент, керівники середнього рівня, молодші керівники, виконавці. Важливим є узгодження власного бачення цілей підлеглого з безпосереднім керівником. Керівник, після обговорення цілей зі всіма підлеглими, узгоджує цілі підлеглих між собою та, за необхідністю, коригує їх. Обов'язковим є також формулювання критеріїв оцінки результатів. Запропонована ієрархія цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства за рівнями їх носіїв надана на рисунку 5.4.

Зв'язок визначених та узгоджених цілей маркетингової діяльності відбувається через орієнтований у майбутнє, регулярно повторюваний процес прийняття рішень – планування. З плануванням, у свою чергу, тісно пов'язана діяльність з регулювання та контролю за досягненням цілей. Плани відрізняються від цілей ступенем деталізації.



Рисунок 5.4 – Ієрархія цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором

Під час планування детально досліджуються способи досягнення визначених цілей, розробляється календарний графік проведення заходів для досягнення цілей, встановлюються відповідальні та виконавці за кожним маркетинговим заходом, визначаються фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси.

На цьому етапі доцільно звернутися до загальновідомої методики оцінювання ступеня досягнення цілей за допомогою ключових показників ефективності KPI (Key Perfomance Indicators). Ключові показники ефективності є зв'язуючим ланцюгом між стратегією розвитку підприємства та його операційною діяльністю, оскільки визначення складу та цільових значень ключових показників ефективності відображають обрану стратегію діяльності підприємства та є індикаторами реалізації визначених цілей. «Ключові показники ефективності дозволяють здійснювати контроль ділової активності

співробітників та компанії в цілому у реальному часі, отже забезпечувати контроль виконання стратегії (Федосеев, & Карабанов, 2013).

При формуванні ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі повинна бути розроблена та впроваджена внутрішньофірмова методика. При її розробці слід користуватися наступними принципами:

1. Класифікація показників ефективності повинна бути науково обґрунтована.

2. Формування бази ключових показників ефективності відбувається виходячи з організаційних, структурних, виробничих та інших особливостей діяльності підприємства.

3. Визначення складу ключових показників ефективності реалізується відповідно до сформульованих цілей на певному етапі діяльності підприємства.

4. Визначається внутрішньофірмова ієрархія ключових показників ефективності (Омельченко, И., & Омельченко, В. 2013).

На першому етапі необхідно визначити базовий набір ключових показників ефективності, на підставі якого підприємство роздрібної торгівлі формує власний «банк» необхідних ключових показників ефективності. Формування такого базового набору показників неможливо без їх систематизації відповідно до класифікаційних ознак. Аналіз економічної літератури дозволяє стверджувати про достатньо глибоке дослідження питань класифікації ключових показників ефективності. Окрім розповсюдженого групування показників за напрямками оцінювання бізнесу (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), що було покладено в основу формування підсистеми управління ще її розробниками Д. Нортоном та Р. Капланом, такі вчені, як Безрукова Т.Л., Шаніна І.І., Песьякова Т.Н., Омельченко І.А., Песьякова Т.Н., Минів Р.М., Батюк О.Я., Левченко Т.П., Мельник Ю. М. (Каплан, & Нортон, 2003; Безрукова, & Шанин, 2012; Песьякова, 2012; Омельченко, И., & Омельченко, В., 2013; Минів, & Батюк, 2016; Левченко, Корягина, & Левченко, 2016; Мельник, Сагер, Ілляшенко, & Рязанцева, 2016) виділяють безліч класифікаційних ознак. Найбільш повно, на нашу думку, класифікацію ключових показників ефективності описано в дослідженнях Омельченко І.А. (Омельченко, И., & Омельченко, В., 2013). Водночас, вона є досить універсальною та не враховує галузевих особливостей

та напрямків діяльності підприємств. Нами уточнено класифікаційні ознаки та групи ключових показників ефективності з урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі (табл. 5.8).

Таблиця 5.8 – Класифікація ключових показників ефективності підприємств роздрібної торгівлі

Класифікаційна ознака	Показники
1. За напрямками оцінювання бізнесу	Фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, навчання та розвиток
2. За цілями управління	Стратегічні, тактичні
3. За можливістю досягнення кінцевого результату	Ідеальні, поточні/планові, базові
4. За стадіями життєвого циклу	Становлення, зростання, зрілість, занепад
5. За ступенем агрегування	Приватні та узагальнені (у тому числі інтегровані)
6. В залежності від базової основи розрахунку	Первинні та похідні
7. За ступенем узагальнення господарської діяльності	Загальні, локальні та функціональні
8. За вимірниками, що застосовуються	Натуральні, трудові, вартісні, процентні, індексні
9. За методикою розрахунку	Абсолютні, відносні
10. За строками	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
11. За формами торгівлі	Off-line торгівля, інтернет-торгівля, продажі у соціальних мережах
12. За типами інновацій на підприємствах торгівлі	Радикальні, покрокові, соціальні, технічні, локальні інновації

Джерело: розроблено автором на основі (Омельченко, І., & Омельченко, В., 2013; Дубовик, 2012)

Повна класифікація мінімізує ризик втрати будь-яких показників під час побудови системи оцінювання ефективності діяльності. Водночас необґрунтоване збільшення кількості показників може призвести до непомірних витрат на її функціонування.

На підставі існуючої класифікації ключових показників підприємства роздрібної торгівлі, враховуючи організаційні, структурні та інші особливості діяльності, спеціаліст з маркетингу розробляє власну базу ключових показників ефективності маркетингової діяльності (табл. 5.9).

Така база дозволяє скоротити час на відбір необхідних показників та звернути увагу на ті показники, які раніше не застосовувалися підприємством.

Таблиця 5.9 – База ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі (фрагмент)

Призначення	Показник
Оцінка ефективності маркетингової діяльності	Дохід від реалізації товарів
	Витрати на закупку товарів
	Середня маржа на одиницю товару
	Процент ринку, що належить торговельній мережі
	Кількість покупців
	Кількість покупок
	Кількість продуктів в покупці
	Середня вартість покупки
	Кількість унікальних покупців
	Частота покупок
Оцінка ефективності спеціальних пропозицій (акцій)	Витрати на акцію
	Відсоток зниження вартості товарів завдяки акції
	Кількість проданих нових товарів
	Обсяг наданих нових послуг
	Маржа на одиницю нового товару та послуги
	Витрати на рекламу нового товару та послуги
	Витрати на акцію
Оцінка якості обслуговування	Додаткові витрати на підвищення якості обслуговування
	Витрати на підвищення кваліфікації продавців
	Кількість скарг покупців на якість обслуговування
	Кількість повернень товарів
	Вартість повернутих товарів
Оцінка ефективності Інтернет-реклами	Число показів інтернет-реклами
	Число унікальних показів інтернет-реклами
	Частота показу
	Вартість тисячі показів
	Вартість тисячі унікальних показів
	Запам'ятовуваність реклами
	Впізнаваність реклами
	Число кліків
	Число унікальних кліків
	Середня вартість кліка
	Середня вартість унікального кліка
Число унікальних користувачів	

Наступним етапом методики оцінки ефективності маркетингової діяльності є вибір із існуючої бази тих ключових показників ефективності, які б відповідали цілям підприємства на певному етапі реалізації маркетингової функції. Саме на цьому етапі відбувається інтеграція цілепокладання з плануванням та контролем, коли на «карту» ієрархії цілей за рівнями управління маркетинговою діяльністю накладається база ключових показників ефективності (КРЕ). Результат такої інтеграції доцільно викласти у вигляді внутрішньофірмового документу – Карти ключових показників ефективності

маркетингової діяльності за цілями (табл.5.10). А оскільки досягнення будь-якої цілі вимагає розробки та реалізації певного маркетингового заходу, під час розробки Карті ключових показників ефективності слід застосовувати проектний підхід.

При розробці такої карти на кожний маркетинговий захід забезпечується взаємоув'язування вказаних в ній ключових показників ефективності з іншим внутрішнім фінансовим документом – бюджетом маркетингового заходу, в якому вказуються виділені в умовах обмеженості фінансові, матеріальні та інші ресурси підприємства. Причому за ієрархією першочергове місце посідають саме ключові показники ефективності, як індикатори досягнення цілей. А вже на них повинен бути орієнтований й розроблений бюджет маркетингового заходу.

Завдяки ретельному відстеженню кожного маркетингового заходу (проектний підхід) підприємство може суттєво збільшити ефективність своєї маркетингової діяльності. Отже для успішного управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідна інформація про взаємопов'язані бюджетні та фактичні показники витрат на маркетингові заходи та результатів таких маркетингових заходів.

Зазначення в карті ключових показників ефективності відповідальних за їх досягнення відповідає зазначеному вище принципу розробки системи КПЕ (ключових показників ефективності) – встановлення внутрішньофірмової ієрархії ключових показників ефективності. Відбувається координація зусиль окремих підрозділів та виконавців, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей маркетингової кампанії, наприклад табл. 5.10.

Таблиця 5.10 – Карта ключових показників ефективності маркетингового заходу «Впровадження та розвиток Інтернет-реклами та Інтернет-продажів»
(дані умовні)

Цілі	Показник	Цільове значення показників	
		фінансових	нефінансових
1. Демонстрація рекламного повідомлення	Рівень: Демонстрація реклами		
	Число показів інтернет-реклами, од.,		1000
	Число унікальних показів Інтернет-реклами од.,		500
	Частота показу, переглядів на добу		10
	Вартість тисячі показів, грн	4000	
	Вартість тисячі унікальних показів, грн.	8000	

2.Привернення уваги до реклами	<u>Рівень: Привернення уваги</u> Помітність		Визначається у результаті якісних маркетингових досліджень
	Запам'ятовуваність		-//-
	Впізнаваність		-//-
3.Зацікавленість у поданій інформації	<u>Рівень: Зацікавленість</u> Число кліків, од.		10000
	Число унікальних кліків, од.		7000
	Середня вартість кліка, грн.	8	
	Середня вартість унікального кліка, грн.	16	
4.Забезпечення відвідування веб-сайту	<u>Рівень: Відвідування веб-сайту</u> Число унікальних користувачів, од.		2000
	Число відвідувань, од.		6000
	Частота відвідувань, од.		3
	Число переглядів сторінки, од.		6000
	Глибина переглядів, кількість сторінок, переглянутих за одне відвідування		5
	Тривалість переглядів, час знаходження користувача на веб-сайті, хвилини		10
	Вартість одного відвідувача, грн.	4	
Вартість одного унікального відвідувача, грн.	8		

В системі управління маркетинговою діяльністю важливо організувати поточний контроль на окремих етапах реалізації маркетингового заходу та підсумковий контроль наприкінці його виконання. Якщо за результатами поточного та підсумкового контролю встановлено, що визначені у карті цілі та ключові показники ефективності не досягли цільових значень, вживаються коригуючі заходи.

Заступник директора з маркетингу разом з виконавцями визначає об'єктивні й суб'єктивні причини та коригує як самі цілі, так й організаційні умови та заходи, що завадили їх досягненню. На підставі наявної інформації про взаємопов'язані планові та фактичні показники витрат на маркетингові заходи та результатів таких маркетингових заходів важливо надати оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємства на основі показників результативності та економічної ефективності представлена на рисунку 5.5. Оскільки першим вимірником ефективності є рівень досягнення поставленої мети, в першу чергу слід зіставляти фактично досягнуті показники ефективності маркетингового заходу з запланованими.



Рисунок 5.5 – Система оцінки ефективності маркетингових заходів діяльності підприємства на основі показників результативності та витрат

Джерело: розроблено автором

Оцінка ступеня досягнення мети маркетингового заходу є його результативністю (наприклад, число унікальних кліків, од.).

Досягнення мети потребує витрачання певних ресурсів, тому наступним вимірником ефективності маркетингового заходу є ціна досягнення успіху, тобто його економічність. Показник витрат, економічності характеризує здатність підприємства мінімально витратити ресурси, що необхідні для досягнення ключових показників ефективності. Тому важливим є зіставлення витрат, понесених на реалізацію маркетингових заходів, з показниками, що характеризують їх результативність. Поєднання результативності та витрат (економічності) забезпечує оцінку ефективності маркетингових заходів підприємства (наприклад, середня вартість унікального кліка, грн.).

Відповідно до сучасних трендів цифровізації актуальною є розробка методики оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової трансформації на основі цільового підходу з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона.

Застосовуючи цільовий підхід до сутності маркетингу, вважаємо, що оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно здійснювати за окремими маркетинговими заходами. Як зазначалося, більшість дослідників з питань ефективності маркетингу вказують на показники рентабельності, як основні показники ефективності маркетингової діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності маркетингової діяльності розраховується як відношення прибутку до активів, ресурсів або потоків, що її формують. Але інша група вчених, до думки яких ми приєднуємося, вважають, що кінцеві показники діяльності підприємства (обсяг продажів, прибуток, частка ринку, тощо) формуються не лише під впливом маркетингу. Тому об'єктивно визначати ефективність маркетингових заходів на підставі вказаних показників доволі складно. У зв'язку з цим ми пропонуємо оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та визначати витрати під час реалізації маркетингових заходів.

Можна вважати доцільним використання концепції оцінки ефективності маркетингу на підставі сучасних систем управління: управління за цілями (MBO – Management by Objective) та управління на основі ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) (Мельник, Сагер, Ілляшенко, & Рязанцева, 2016). Для цього терміна використовується український переклад «ключові показники ефективності» (КПЕ), який поєднує «ключові показники результатів маркетингової діяльності», показники середніх витрат на одиницю результату та ін.).

Відповідно до запропонованої концепції підприємство розробляє ключові показники ефективності маркетингової діяльності, які відображають обрану маркетингову стратегію підприємства та є індикаторами реалізації визначених цілей (Дубовик, & Бучацька, 2017).

Першим вимірником результативності є рівень досягнення поставленої мети, тому в першу чергу слід зіставляти фактично досягнуті показники маркетингового заходу з цільовими. Оцінка ступеня досягнення мети маркетингового заходу є його результативністю.

Досягнення мети потребує витрачання певних ресурсів, тому наступним вимірником ефективності маркетингового заходу є ціна досягнення успіху – витрати на маркетинг. Тобто, оцінювати ефективність маркетингової діяльності можливо співставленням витрат на маркетинг та результативності маркетингу із визначенням середніх витрат на одиницю результативності за конкретним показником результативності. Поєднання показників результативності та показників витрат за кожним маркетинговим заходом забезпечує оцінку ефективності маркетингових заходів підприємства. В зв'язку з цим, для оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно визначати часткові показники кожного маркетингового заходу, а потім об'єднувати їх у інтегральні показники ефективності маркетингової діяльності підприємства (Булгакова, & Морозов, 2009).

Далі для оцінювання ефективності конкретного маркетингового заходу пропонуємо формули розрахунку показників середніх витрат та рівня результативності ключових показників результативності (табл. 5.11).

Таблиця 5.11 – Показники ефективності маркетингових заходів у складі КПЕ

Назва показника	Формула розрахунку
Середні витрати (витрати на реалізацію одиниці КПЕ)	$E_{\text{КПЕ}} = \frac{V_{\text{факт}}}{\text{КПЕ}_{\text{факт}}}$ <p>$V_{\text{факт}}$ – фактичні витрати на маркетинговий захід; $\text{КПЕ}_{\text{факт}}$ – фактичне значення ключового показника ефективності.</p>
Рівень результативності (рівень досягнення цільового значення КПЕ)	$P_{\text{КПЕ}} = \frac{\text{КПЕ}_{\text{факт}}}{\text{КПЕ}_{\text{план}}}$ <p>$\text{КПЕ}_{\text{факт}}$ – фактичне значення ключового показника результативності; $\text{КПЕ}_{\text{план}}$ – цільове (планове) значення ключового показника ефективності.</p>

Далі пропонуємо визначати інтегральні показники ефективності за кожним маркетинговим заходом. Необхідність визначення такого інтегрального показника пояснюється можливою ситуацією, коли внаслідок реалізації маркетингового заходу певні показники ефективності досягли цільового значення, а за деякими КПЕ не досягнуто бажаного рівня.

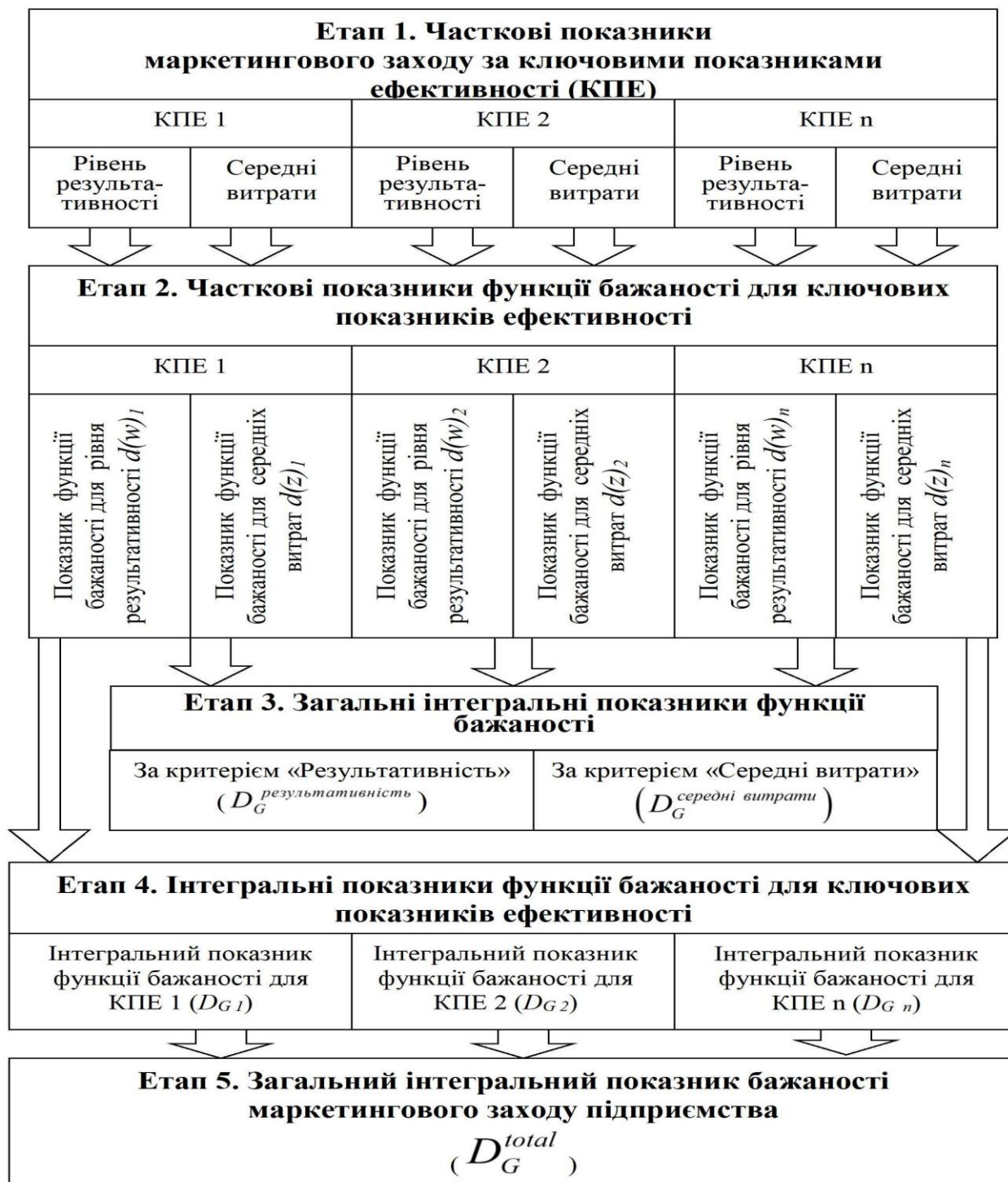


Рисунок 5.6 – Методичний підхід щодо розрахунку показників ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Судження про ефективність певного маркетингового заходу в такому разі можливе лише на підставі саме такого узагальненого показника за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Такі шкали застосовуються переважно у випадках, коли оцінки носять суб'єктивний характер, зокрема, при експертному оцінюванні, та дозволяють формалізувати наявну у експерта систему переваг та називаються психофізичними.

Психофізичні шкали задаються функціями спеціального виду – функціями бажаності і встановлюють відповідність між натуральними значеннями показників в фізичних шкалах і психофізичними параметрами – суб'єктивними оцінками «цінності» цих значень. Зазвичай функцію бажаності $d(x)$ будують таким чином, щоб в найбільш поширеній області «задовільно» вона була близька до лінійної і в той же час змінювалася від 0 до 1 на всьому можливому безлічі значень показника. Зрозуміло, що при такому підході до нормування функція бажаності повинна бути більш «чутлива» до зміни значень інформативного показника x в області «задовільно» і менш чутлива поза нею.

5.2. Оцінювання цифровізації операційної моделі підприємств роздрібною торгівлі

Відповідно до розробленої аналітичної тест-системи (рис. 5.1) її третьою складовою запропоновано аналіз цифровізації операційної моделі фіджитал-маркетингу, що дозволить визначити початкові передумови для прийняття рішень щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності за елементами комплексу маркетингу. У контексті даного напрямку аналізу запропоновано науково-практичний підхід до оцінювання цифровізації операційної моделі маркетингу підприємств роздрібною торгівлі, який включає систему оцінки складових комплексу фіджитал-маркетингу за запропонованою моделлю «PDSP». Для їх оцінювання розроблено формалізовану шкалу трьох-бальної оцінки (табл. 5.12), яка передбачає визначення рівня цифровізації за наступними напрямками: рівень використання цифрових технологій під час

розробки та прийняття рішень за характеристиками комплексу маркетингу; рівень використання цифрових технологій за кожною складовою комплексу; рівень матеріально-технічного забезпечення цифрової трансформації; рівень застосування цифрових засобів.

Таблиця 5.12 – Шкала формалізації трьох-бального оцінювання рівня цифровізації за елементами комплексу маркетингу

Напрями оцінювання	Лінгвістична шкала бального оцінювання		
	1б	2б	3б
	Низький ступінь	Посередній ступінь	Високий ступінь
Прийняття рішень за елементом комплексу маркетингу	Здійснюється з використанням традиційних технологій	Здійснюється з використанням оновлених технологій	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій
Рівень використання цифрових технологій за певним елементом комплексу маркетингу	Не здійснюється	На етапі впровадження	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій
Матеріально-технічне забезпечення цифрової трансформації	Застаріле традиційне	Повільно оновлюється	Оновлене, відповідає сучасним цифровим технологіям
Рівень застосування цифрових засобів	Відсутні	Впроваджуються	Активно використовуються

Деталізована за кожним елементом складових комплексу фіджитал-маркетингу систему оцінювання. Для узагальнення результатів оцінювання запропоновано:

1) розраховувати суму балів за складовими комплексу фіджитал маркетингу на основі бальних оцінок характеристик:

$$\sum_{j=1}^n B_j = b_1 + b_2 + b_n, \quad (5.13)$$

B_j – бальна оцінка j -ої характеристики i -ої складової, n – кількість характеристик у складовій.

2) визначення часткових індексів цифровізації:

$$I_{Ci} = \frac{\sum_{j=1}^n B_j}{n \times 3}, \quad (5.14)$$

де I_{Ci} – частковий індекс i -ої складової комплексу фіджитал-маркетингу.

3) визначення інтегрального індексу цифровізації операційної моделі маркетингу підприємства роздрібною торгівлі:

$$I_{\text{ЦОММ}} = \sqrt[6]{I_{\text{Цп}} \times I_{\text{Цм}} \times I_{\text{Цпроцес}} \times I_{\text{Цпр}} \times I_{\text{Цперсонал}} \times I_{\text{Цфс}}} \quad (5.15)$$

де $I_{\text{ЦОММ}}$ – інтегральний індекс ступеня цифрової трансформації операційної моделі маркетингу (ОММ); $I_{\text{Цп}}$, $I_{\text{Цм}}$, $I_{\text{Цпроцес}}$, $I_{\text{Цпр}}$, $I_{\text{Цперсонал}}$, $I_{\text{Цфс}}$ – часткові індекси ступеня цифрової трансформації складових «пропозиція», «місце», «процес», «просування», «персонал», «фізичні свідоцтва», відповідно.

Для інтерпретації результатів оцінювання розроблено шкалу інтервалів, представлену в табл. 5.13, відповідно до якої визначається ступінь цифровізації.

Таблиця 5.13 – Шкала інтерпретації оцінювання ступеня цифровізації

Значення часткового/інтегрального показника цифровізації	Ступінь цифровізації
$0,75 < I_{\text{ЦОММ}}$	просунутий рівень цифровізації
$0,5 < I_{\text{ЦОММ}} < 0,75$	розвинутий рівень цифровізації
$0,25 < I_{\text{ЦОММ}} < 0,5$	установчий рівень цифровізації
$I_{\text{ЦОММ}} < 0,25$	початковий рівень цифровізації

Реалізація розробленого науково-практичного підходу передбачає послідовні етапи, представлені на рис. 5.7.

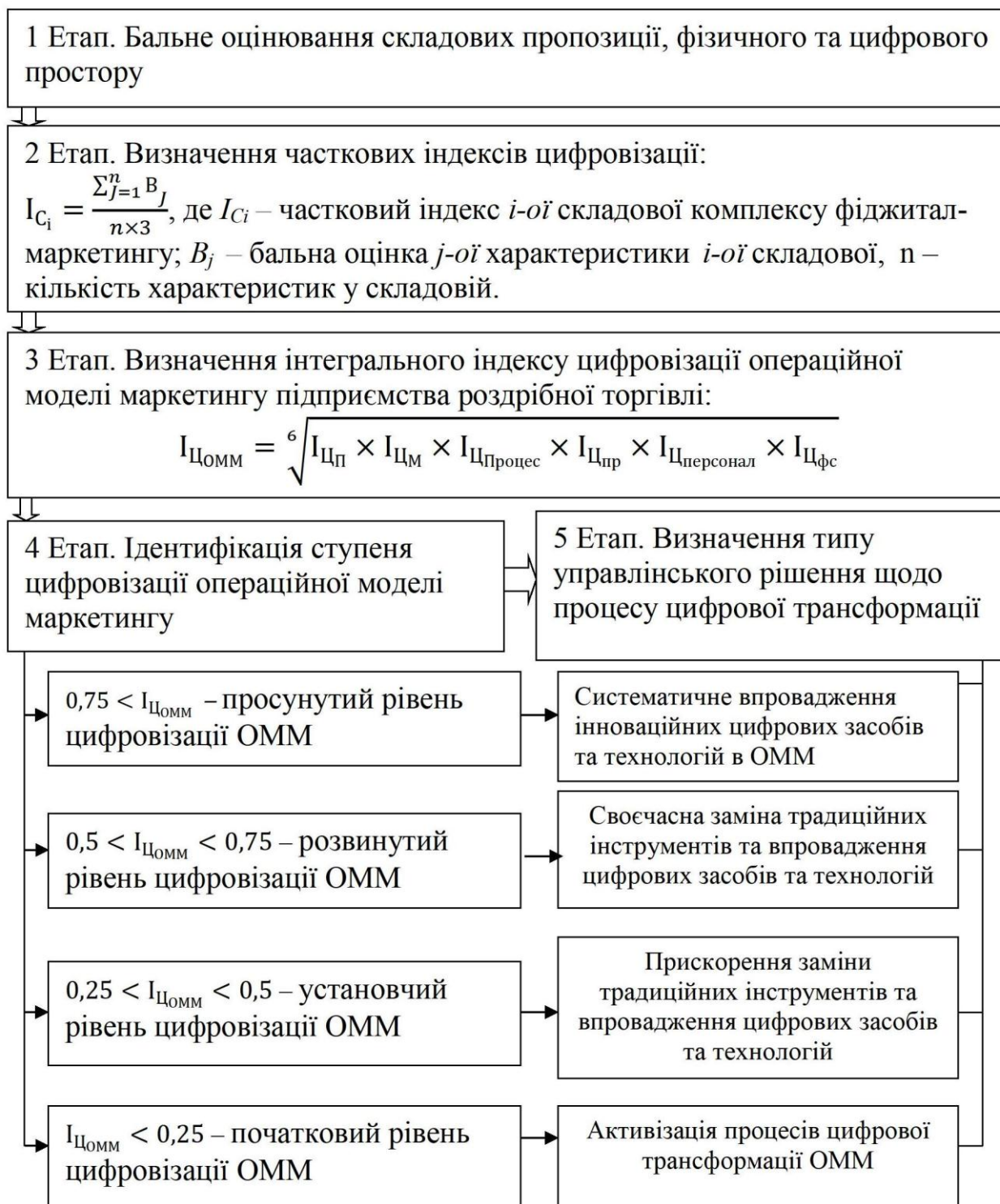


Рисунок 5.7 – Структурно-логічна послідовність оцінювання ступеня цифровізації операційної моделі маркетингу підприємств роздрібної торгівлі

$$I_{\text{ЦОММ (упр)}} = \sqrt[6]{0,805 \times 1 \times 0,704 \times 0,667 \times 0,889 \times 0,778} = 0,799$$

$$I_{\text{ЦОММ (нар-г)}} = \sqrt[6]{0,389 \times 0,556 \times 0,444 \times 0,512 \times 0,556 \times 0,444} = 0,479$$

Апробацію запропонованого науково-практичного підходу здійснено у мережі супермаркетів «Восторг» м. Харкова. Ураховуючи, що у попередніх розділах наголошувалося на тому, що для забезпечення цифрової трансформації важливим є розуміння вищим керівництвом важливості даних процесів, було запропоновано здійснити оцінювання цифровізації працівниками апарату управління та служби маркетингу, яке здійснювалося з використанням методу групової дискусії. За результатами оцінювання та розрахунків, наведеними у табл. 5.15, розраховано часткові та інтегральний індекс цифровізації операційної моделі маркетингу мережі супермаркетів «Восторг» (табл. 5.16).

Таблиця 5.14 – Загальні результати оцінювання цифровізації операційної моделі маркетингу мережі супермаркетів «Восторг»

Складова комплексу маркетингу	Оцінювання апаратом управління		Оцінювання службою маркетингу		Δ, індексів	Характеристика розриву сприйняття цифровізації
	Сума балів	Частковий індекс	Сума балів	Частковий індекс		
Пропозиція	29	0,805	14	0,389	-0,416	Дуже великий
Місце	9	1	5	0,556	-0,444	Дуже великий
Процес	19	0,704	12	0,444	-0,26	Посередній
Просування	36	0,667	28	0,512	-0,155	Посередній
Персонал	8	0,889	5	0,556	-0,333	Великий
Фізичні атрибути	7	0,778	4	0,444	-0,334	Великий
Інтегральний індекс цифровізації		0,799		0,479	-0,32	Великий
Ступінь цифровізації операційної моделі маркетингу		просунутий		установчий		

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано наявність нерозуміння усієї складності та важливості процесів цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі працівниками апарату управління, зокрема у мережі супермаркетів «Восторг».

Таблиця 5.15 – Результати оцінювання та розрахунків ступеня цифровізації операційної моделі маркетингової діяльності мережі супермаркетів «Восторг»

Складові комплексу фіджитал-маркетингу	Характеристики комплексу маркетингу	Оцінювання апаратом управління			Оцінювання службою маркетингу		
		Рівень цифровізації	Бальна оцінка	Ступінь цифровізації	Рівень цифровізації	Бальна оцінка	Ступінь цифровізації
1	2	3	4	5	6	7	8
Пропозиція							
Товарна політика	1. Формування асортименту товарів	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій	3	високий	Здійснюється з використанням традиційних технологій	1	низький
	2. Управління асортиментом товарів	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій	3	високий	Здійснюється з використанням застарілих технологій	1	низький
	3. Додаткові торговельні послуги	Надаються з використанням сучасних цифрових технологій	3	високий	Надаються з використанням традиційних технологій	1	низький
	4. Процеси закупівлі товарів	Здійснюється з використанням оновлених технологій	2	посередній	Здійснюється з використанням традиційних технологій	1	низький
	5. Надання персоналізованої пропозиції товару	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій	3	високий	На етапі впровадження	2	посередній
Цінова політика	6. Визначення цін	Здійснюється з використанням оновлених технологій	2	посередній	Здійснюється з використанням застарілих технологій	1	посередній

Продовження таблиці 5.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Цінова політика (продовження)	7. Коригування цін	Здійснюється з використанням оновлених технологій	2	посередній	Здійснюється з використанням застарілих технологій	1	низький
	8. Визначення цінових знижок	Здійснюється з використанням оновлених технологій	2	посередній	Здійснюється з використанням ілїх технологій	1	низький
	9. Електронні цінники	Не використовуються	1	низький	Не використовуються	1	низький
	10. Контроль цінової еластичності попиту	Здійснюється з використанням сучасних цифрових технологій	3	високий	Здійснюється з використанням застарілих технологій	1	низький
	11. Розробка та обґрунтування цінової стратегії	Здійснюється з використанням оновлених технологій	2	посередній	Здійснюється з використанням застарілих технологій	1	низький
	12. Використання стратегії динамічного ціноутворення	Використовуються	3	високий	Не використовуються	1	низький
Сума балів			29			14	
Частковий індекс цифровізації		$I_{C_i} = \frac{29}{12 \times 3}$	0,805	просунутий рівень цифровізації	$I_{C_i} = \frac{14}{12 \times 3}$	0,389	установчий рівень цифровізації
Місце							
Фізичний магазин	1. Торговельне обладнання	Оновлене, відповідає сучасним цифровим технологіям	3	високий	Застаріле традиційне	1	низький
	2. Розрахункове обладнання	Оновлене, відповідає сучасним цифровим технологіям	3	високий	Повільно оновлюється	2	посередній

1	2	3	4	5	6	7	8
Інтернет-магазин	3. Інтернет-ресурс	Окремий сайт	3	високий	Сторінка на сайті магазину	2	посередній
Сума балів			9			14	
Частковий індекс цифровізації		$I_{C_i} = \frac{9}{3 \times 3}$	1	просунутий рівень цифровізації	$I_{C_i} = \frac{5}{3 \times 3}$	0,556	Розвинутий рівень цифровізації
Процес							
Торговельні	1. Вітрина	Переважає традиційна цифрову	2	посередній	Тільки традиційна	1	низький
	2. Роботизація процесів	Впроваджується	2	посередній	Відсутня	1	низький
	3. Електронне маркування полиць	Відсутнє	1	низький	Відсутнє	1	низький
	4. Digital Signage - цифрові вивіски	Відсутні	1	низький	Відсутні	1	низький
Розрахункові	5. Каси	Вузли саморозрахунку та традиційні касові вузли з касиром	2	посередній	Лише традиційні касові вузли з касиром	1	низький
Розрахункові (продовження)	6. Біометрична оплата	Активно використовується	3	високий	Впроваджується	2	посередній
Доставка покупки	7. Сервіс доставки	Добре налагоджений	3	високий	Є, але не налагоджений	2	посередній
Сервісне обслуговування	8. Додаткові цифрові сервіси	Слабо розвинуті	2	посередній	Слабо розвинуті	2	посередній
Система безпеки	9. Технології безпеки	Інноваційні цифрові	3	високий	Традиційні застарілі	1	низький
Сума балів			19			12	

Продовження таблиці 5.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Частковий індекс цифровізації		$I_{Ci} = \frac{19}{9 \times 3}$	0,704	розвинутий рівень цифровізації	$I_{Ci} = \frac{12}{9 \times 3}$	0,444	установчий рівень цифровізації
Просування							
Реклама	1. Таргетована реклама	Використовується, але не налагоджена	2	посередній	Використовується, але не налагоджена	2	посередній
	2. Контекстна тизерна реклама	Не використовується	1	низький	Не використовується	1	низький
	3. Медійна банерна реклама	Використовується, але не налагоджена	2	посередній	Не використовується	1	низький
	4. Вірусна реклама	Не використовується	1	низький	Не використовується	1	низький
	5. Цифрові засоби зовнішній рекламі	Не використовуються	1	низький	Слабо використовуються	2	посередній
	6. Контент-маркетинг	Активно використовується	3	високий	Слабо використовується	2	посередній
	7. Відео-реклама в торговому залі	Не використовується	1	низький	Не використовується	1	низький
Комунікації	8. SMM-маркетинг	Періодично використовується	2	посередній	Періодично використовується	2	посередній
	9. Блог	Розроблена та реалізується стратегія	3	високий	Не використовується	1	низький
	10. E:mail-маркетинг	Не використовується	1	низький	Не використовується	1	низький
	11. SMS-, MMS-маркетинг	Не використовується	1	низький	Періодично використовується	2	посередній

Продовження таблиці 5.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Комунікації (продовження)	12. Гаряча лінія	Розроблена та реалізується стратегія	3	високий	Не використовується	1	низький
	13. Чат-боти	Не використовується	1	низький	Періодично використовується	2	
Стимулювання	14. Цифрові POS-матеріали	Дуже мало	2	посередній	Не використовується	1	низький
	15. SEM та SEO-маркетинг	Періодично використовується	2	посередній	Не використовується	1	низький
	16. Messenger маркетинг	Періодично використовується	2	посередній	Періодично використовується	2	посередній
	17. Мобільний застосунок	Розроблена та реалізується стратегія	3	високий	Періодично використовується	2	посередній
	18. Event-marketing	Розроблена та реалізується стратегія	3	високий	Періодично використовується	2	посередній
	19. Гейміфікація	Не використовується	1	низький	Не використовується	1	низький
Сума балів			36			28	
Частковий індекс цифровізації		$I_{c_i} = \frac{36}{19 \times 3}$	0,667	розвинутий рівень цифровізації	$I_{c_i} = \frac{28}{19 \times 3}$	0,512	розвинутий рівень цифровізації
Персонал	1. Володіння цифровими компетентностями	Усі дуже добре володіють	3	високий	Частково володіють	2	посередній
	2. Наявність висококваліфікованих ІТ-фахівців	Є в достатній кількості	3	високий	Є в недостатній кількості	2	посередній
	3. Цифрова культура	Формується	2	посередній	Відсутня	1	низький

1	2	3	4	5	6	7	8
Сума балів			8			5	
Частковий індекс цифровізації		$I_{C_i} = \frac{8}{3 \times 3}$	0,889	просунутий рівень цифровізації	$I_{C_i} = \frac{5}{3 \times 3}$	0,556	установчий рівень цифровізації
Фізичний атрибут	1. Інтер'єр	Оновлений	2	посередній	Застарілий	1	низький
	2. Екстер'єр	Оновлений	2	посередній	Застарілий	1	низький
	3. Агрегатори відгуків	Активно використовуються	3	високий	Впроваджуються	2	посередній
Сума балів			7			4	
Частковий індекс цифровізації		$I_{C_i} = \frac{7}{3 \times 3}$	0,778	просунутий рівень цифровізації	$I_{C_i} = \frac{4}{3 \times 3}$	0,444	установчий рівень цифровізації

Установлено суттєві відмінності оцінок цифровізації майже за усіма характеристиками складових комплексу фіджитал-маркетингу, визначених працівниками апарату управління та працівниками служби маркетингу мережі супермаркетів «Восторг». Найбільші розриви спостерігаються за складовими «пропозиція», який включає формування товарної та цінової політики, а також за елементом «місце». За оцінками працівників апарату управління ступінь їх цифровізації є просунутим, а за оцінками працівників служби маркетингу – установчим та розвинутим, відповідно. Великим розривом оцінок цифровізації характеризуються також такі елементи як «персонал» та «фізичні атрибути», які аналогічним чином як і вище проаналізовані мають різний ступінь цифровізації. Лише за одним елементом, «просування», оцінки працівників апарату управління та служби маркетингу знаходять в одному інтервалі, який характеризує ступінь цифровізації цієї складової як розвинутий. За такої ситуації виникає конфлікт інтересів між підрозділами, унаслідок якого гальмуються процеси трансформації маркетингової діяльності у мережі супермаркетів «Восторг» та виникають суттєві бар'єри, подолання яких можливе лише за умов корінної зміни поглядів та позиції апарату управління й розуміння ними користі сучасних цифрових трендів та технологій, які здатні вивести маркетингову діяльність та її ефективність на більш високий рівень розвитку та ефективності.

Оскільки оцінювався ступінь цифровізації операційної моделі маркетингу, проаналізуємо ситуацію, що склалася у мережі супермаркетів «Восторг» саме за оцінками працівників служби маркетингу. Відповідно до даних табл. 5.18. цифрову трансформацію більшості характеристик складової «пропозиція» працівниками служби маркетингу оцінено в 1 бал. Це означає, що прийняття управлінських рішень щодо формування та управління асортиментом, закупівлі товарів, надання додаткових торговельних послуг, визначення та коригування цін, розробка цінової стратегії, визначення цінових знижок відбувається з використанням застарілих технологій. Крім того, надання персоналізованої пропозиції товарів тільки впроваджується. Ступінь цифровізації характеристик складової визначено як

низький, більшість з них оцінено в 1 бал, а сума балів склала 14 з 36 можливих, тому частковий індекс цифровізації склав 0,389, що відповідає установчому рівню цифровізації. Відповідно до рекомендацій табл. 5.19 необхідним є прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій, що дозволить більш ефективно приймати обґрунтовані маркетингові рішення, зменшити витрати на управлінський процес та витрати часу на вирішення оперативних завдань.

За оцінками працівників служби маркетингу складова «місце» характеризується розвинутим рівнем цифровізації. Торговельне обладнання працівниками оцінено як застаріле, а розрахункове повільно оновлюється. Основною платформою онлайн-торгівлі є посилання зі сторінки офіційного сайту на сервіс zakaz.ua, доставка здійснюється сервісом «Raketa». Для прискорення цифрової трансформації в даному аспекті маркетингової діяльності рекомендується забезпечити своєчасну заміну традиційних інструментів та впроваджувати цифрові засоби та технології.

Установчим рівнем з сумою 12 балів з 27 можливих і частковим індексом в 0,444 характеризується складова «процес». За оцінками працівників служби маркетингу у мережі супермаркетів «Восторг» використовуються лише традиційні вітрини, біометрична оплата тільки впроваджується, власний сервіс доставки не налагоджений, додаткові цифрові сервіси для покупців слабо розвинуті, технології безпеки переважно застарілі. Засновуючись на отриманих результатах, рекомендується прискорити заміну традиційних інструментів на цифрові засоби та технології. Серед перспективних та необхідних в сучасних умовах вважаємо роботизацію процесів, впровадження цифрових вітрин, цифрових вивісок та засобів демонстрації товарів, електронного маркування полиць, розвиток додаткових цифрових сервісів для покупців.

Єдина складова комплексу фіджитал-маркетингу, оцінки якої майже співпадають у працівників апарату управління та служби маркетингу, є «просування». Розрахований частковий індекс цифровізації складає 0,667 та 0,512, що відповідає розвинутому рівню. На низькому рівні в у мережі супермаркетів «Восторг» використовуються інструменти цифрового

маркетингу для просування, зокрема різні види інтернет-реклами. Якщо таргетована, медійна і банерна використовуються періодично, то вірусна, контекстна та тизерна взагалі не використовуються. Серед інструментів цифрового маркетингу для комунікації та стимулювання попиту слабо використовуються цифрові засоби в зовнішній рекламі, контент-маркетинг, SMM-маркетинг, messenger маркетинг, SEM та SEO-маркетинг, блогінг, event-marketing, Ммобільний за стосунок, а такі інструменти цифрового маркетингу як e:mail-маркетинг, SMS-, MMS-маркетинг, цифрові POS-матеріали, гейміфікація, чат-боти ще взагалі не використовуються. За результатами проведеного оцінювання рекомендується забезпечити своєчасну трансформацію маркетингової діяльності шляхом заміни традиційних інструментів на сучасні цифрові, впровадження цифрових засобів та технологій.

За оцінками працівників служби маркетингу персонал в мережі супермаркетів «Восторг» лише частково володіє цифровими компетентностями, цифрова культура відсутня, а кількість висококваліфікованих ІТ-фахівців недостатня, унаслідок чого за результатами оцінювання виявлено установчий рівень цифровізації складової фіджитал-маркетинг «персонал». Ураховуючи, що саме від ініціатив апарату управління, зацікавленості персоналу у прискоренні процесу цифрової трансформації, розуміння вигод і перспектив, залежать перспективи та можливості подальшого розвитку мережі, особливої уваги потребує формування цифрової грамотності, тобто вміння вільно користуватись сучасними цифровими технологіями та програмним забезпеченням, особливо у професійній діяльності, та культури шляхом впровадження принципів, цінностей і правил використання цифрових технологій та засобів для внутрішньої (серед персоналу) та зовнішньої (з покупцями) взаємодії.

Фізичний атрибут в мережі супермаркетів «Восторг» за результатами оцінювання працівників служби маркетингу характеризується досить низьким значенням часткового індексу, 0,444, відповідно до якого ступінь його цифрової трансформації визначено як установчий. При цьому застарілими

визначено як інтер'єр, так і екстер'єр магазинів, а агрегатори відгуків, які для потенційних споживачів виступають важливим джерелом отримання інформації в мережі Інтернет, тільки впроваджуються. У зв'язку з означеним відповідно до встановленого ступеню цифровізації рекомендується прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій.

У цілому за результатами проведеного оцінювання виявлено достатньо низькі показники цифровізації операційної моделі маркетингу мережі супермаркетів «Восторг» (табл. 5.16), унаслідок чого в цілому ступінь цифровізації є лише установчим.

Таблиця 5.16 – Загальні результати оцінювання цифровізації операційної моделі маркетингу мережі супермаркетів «Восторг»

Складова комплексу маркетингу	Сума балів	Частковий індекс	Ступінь цифровізації	Управлінське рішення щодо процесу цифрової трансформації (сценарій розвитку)
1	2	3	4	5
Пропозиція	14	0,389	установчий	Прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Місце	5	0,556	розвинутий	Своєчасна заміна традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Процес	12	0,444	установчий	Прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Просування	28	0,512	розвинутий	Своєчасна заміна традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Персонал	5	0,556	установчий	Прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Фізичні атрибути	4	0,444	установчий	Прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій
Інтегральний індекс цифровізації	68	0,479	установчий	Прискорення заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів та технологій

Отже за результатами проведеного дослідження встановлено достатньо низький рівень в мережі супермаркетів «Восторг» наявної цифрової інфраструктури, цифрової активності, що потребує прискорення процесів трансформації маркетингової діяльності й заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів і технологій за кожною складовою комплексу фіджитал-маркетингу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки:

1. Специфічною особливістю роздрібною торгівлі є її націленість на кінцевого споживача та екзогенність характеру розвитку. Трансформація маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі розглядається двоїсто: як вплив каталізаторів змін маркетингового середовища на процеси взаємодії між підприємством і споживачем, що відповідає бізнес-моделі B2C та як зміна операційних маркетингових процесів під впливом цифровізації.

2. Екзогенність економічної діяльності підприємств роздрібною торгівлі пояснюється суттєвою залежністю від зовнішнього середовища. З метою дослідження їх впливу на маркетингову діяльність указаних підприємств запропоновано модель TISEB–аналізу. Дана модель включає каталізатори змін макросередовища, до яких віднесено: технологічні (Т – Technology), інституціональні (І – Istitutional), соціально-економічні (SE – Social&Economics) та поведінкові (В – Behavior) фактори, які змінюють сценарії розвитку роздрібною торгівлі. Доведено, що кожен із елементів моделі формує різноманітний спектр трансформацій у сфері взаємодії підприємства роздрібною торгівлі і кінцевих споживачів завдяки ключовому впливу технологічних факторів, найсуттєвішим з яких є цифровізація.

3. Цифровізація маркетингової діяльності залежить від рівня цифрової трансформації економіки в цілому; процесів цифрової трансформації споживчого ринку, зокрема, наявності цифрової стратегії та ефективності трансформації бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі. Розвиток цифровізації операційної маркетингової діяльності залежить від якості наявної цифрової інфраструктури; цифрових навичок персоналу та специфічних цифрових активностей, які змінюють традиційні інструменти маркетингової діяльності.

4. Рушійною силою, що змінює ландшафт взаємодії споживача/покупця та підприємства роздрібною торгівлі, виступає відома модель SoLoMo,

представлена конвергенцією соціальної взаємодії (Social); використання технологій на основі визначення місця розташування (Local) та мобільності споживачів (Mobile). Іншим найсуттєвішим зсувом у технологіях роздрібно́ї торгівлі стала поява електронної комерції (e-commerce); розвиненість логістичної (e-логістика), складської, фінансової (поширеність еквайрингу) інфраструктури; застосування технологій NFC, RFID, QR-кодів та інш.

5. Інституціональні фактори (I) визначають вплив нових інститутів, правил та норм на розвиток роздрібно́ї торгівлі в умовах цифровізації економічної діяльності. До них належать: законодавча база здійснення економічної діяльності; стимулювання онлайн ритейлу; репутаційні фактори; норми, звички, традиції; довіра. Встановлено, що в сучасних умовах не державні регулятори, а цифрові екосистеми набувають ключової ролі у формуванні інституційного середовища роздрібно́ї торгівлі, визначають правила гри, які регламентують взаємовідносини між продавцем і споживачем. Інституційне середовище представлено традиційними та новими форматами торгівлі, онлайн ритейлу (інтернет-магазини; маркетплейси; класифайди; прайс-агрегатори); логістичною, транспортно-складською, фінансовою інфраструктурою.

6. Соціально-економічні (SE) фактори визначаються, перш за все, динамікою національного виробництва, демографічних показників; рівнем інфляції, індексом споживчих цін, реальним наявним доходом, індексом споживчих настроїв українців. Поведінка споживача (B) відображає суб'єктивні цінності; переваги щодо прийняття купівельних рішень та вибору товарів повсякденного попиту. Споживча поведінка демонструє зміну контексту споживчого вибору, оскільки зростають альтернативні можливості його здійснення. Падає довіра до брендів, проте зростає довіра до лідерів думок; виникли форс-мажорні виклики, пов'язані із пандемією, Нові виклики та цифрові можливості створюють нові моделі купівельної поведінки, зокрема, значного поширення набули моделі BOPIS (buy online pick-up in store) – купити

онлайн, а забрати в спеціально обладнаному місці в магазині, або вибрати і купити онлайн та замовити доставку додому.

7. Проведений аналіз результатів динамічних змін у роздрібній торгівлі засвідчив, що за десять останніх років (2010-2019 рр.) відбулося скорочення мережі роздрібною торгівлі, зокрема кількість суб'єктів господарювання у цій сфері за досліджуваний період зменшилася майже на 37%, а чисельність працівників – більш, ніж на 10%. Свідченням процесів концентрації капіталу в сфері роздрібною торгівлі є той факт, що майже 60% загального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) припадає на великі підприємства, тоді як більше 97% суб'єктів господарювання в роздрібній торгівлі – це фізичні особи-підприємці, але їх частка в обсязі реалізованої продукції становить близько 23%. За результатами аналізу фінансових показників підприємств встановлено позитивну динаміку одержання прибутку, починаючи з 2016 р. Новий етап розвитку роздрібною торгівлі в Україні значною мірою пов'язаний з процесами цифровізації, унаслідок яких утворилися нові можливості, пов'язані із запровадженням та активним використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових засобів. Природний потенціал і гнучкість до впровадження цифрових продуктів в поєднанні з високим ступенем соціалізації торговельної галузі забезпечує розширені можливості функціонування в новому конкурентному цифровому середовищі і досягнення позитивної динаміки технологічного випередження щодо інших видів економічної діяльності.

8.3 метою відстеження динамічних змін зовнішнього середовища роздрібною торгівлі у роботі запропоновано науково-методичний підхід, який базується на застосуванні лінгвістичної шкали, нормованої для визначення драйверів/стримувачів розвитку роздрібною торгівлі за моделлю TISEB-аналізу. За результатами оцінювання векторів змін зовнішнього середовища за запропонованим підходом виявлено каталізатори трансформації діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Встановлено, що ключовими драйверами трансформації роздрібною торгівлі стали технологічні та поведінкові фактори.

9. За результатами проведеного контент-аналізу сутності маркетингу відповідно до розподілу частотності використання ключових слів у дефініції терміну «маркетинг» встановлено, що найбільш часто маркетинг розглядається як специфічний вид діяльності, який забезпечує вирішення великого кола завдань функціонування організації на ринку шляхом прийняття відповідних рішень та їх практичної реалізації з використанням комплексу маркетингових технологій, методів, засобів, інструментів. Засновуючись на практичному аспекті, маркетингову діяльність запропоновано розглядати як особливий вид діяльності підприємства роздрібної торгівлі щодо організації взаємодії у процесі обміну, в основі якої клієнт-орієнтована філософія бізнесу.

10. З метою узагальнення усього накопиченого досвіду маркетингу проаналізовано генезис концепцій маркетингу, у результаті якого з'ясовано одномоментність трансформації концепцій маркетингу, від концепції удосконалення виробництва до концепції холістичного маркетингу, та його нумеризації від Маркетингу 1.0 до Маркетинг 4.0, що дозволило сформувати концептуальне підґрунтя трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. Базуючись на провідних принципах холістичної концепції та ідеях Маркетингу 4.0 щодо цифрових інструментів взаємодії, обґрунтовано доцільність їх інтегрованого використання з метою формування та підтримки ефективної системи взаємодії стейкхолдерів у сфері роздрібної торгівлі, заснованої на використанні цифрових технологій, що сприятиме спільному творенню споживчої цінності відповідно до сучасних цифрових трендів.

11. З'ясовано, що в умовах сучасних викликів відбулися принципові зміни ціннісних орієнтирів у процесі розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації маркетингових рішень. З урахуванням цього пріоритетними принципами цифрового маркетингу в сфері роздрібної торгівлі визначено клієнто-центричність, масову індивідуалізацію та кастомізацію, а також наступні: спрямованість на довгострокові взаємовідносини зі стейкхолдерами в сфері роздрібної торгівлі; швидкість реакції на зміни, своєчасна трансформація;

формування корпоративної клієнт-центричної та цифрової культури; інтеграція офлайн- та онлайн-каналів, інструментів та засобів взаємодії; інноваційність; цілісність; спрямованість на випереджальний розвиток; створення унікальних та/або індивідуальних ціннісних пропозицій; безперервність збору, обробки, аналізу та накопичення великих обсягів маркетингової інформації в режимі реального часу; формування нових можливостей розвитку, дотримання яких сприятиме цифровій трансформації маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

12. Доведено, що в умовах цифровізації змінюються як самі функції маркетингу роздрібною торгівлі, так і їх зміст. У роботі показано взаємозв'язок функцій традиційного маркетингу та маркетингу в роздрібній торгівлі, що дозволило визначити ключові процеси операційної маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі, які з урахуванням цифровізації трансформувалися у наступні: аналіз клієнтського досвіду, організація торгового простору, налагодження персоналізованої взаємодії; управління клієнтським досвідом та ланцюгами створення цінності, що у сукупності сприятиме вирішенню складного завдання щодо формування позитивного клієнтського досвіду.

13. У результаті узагальнення альтернативних варіантів комплексу маркетингу для підприємств роздрібною торгівлі обґрунтовано модель «7P», відповідно до якої сформовано комплекс маркетингу підприємств роздрібною торгівлі «7C». Засновуючись на них та феномені Phygital (фіджитал), під яким розуміють інтеграцію офлайн та онлайн комунікацій, запропоновано комплекс фіджитал-маркетингу роздрібною торгівлі, який включає (Digital space (DS)) і фізичний (Physical space (PS)) простір, ціннісну пропозицію ((Proposition) продукт та ціна), що у сукупності формують операційну модель маркетингу «PDSP» та новий фіджитал-простір в роздрібній торгівлі, який представлено як єдину платформу внутрішньої та зовнішньої взаємодії.

14.3 урахуванням розвитку цифрових інструментів маркетингу, особливостей маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі

та структури фіджитал-простору цифрові інструменти маркетингу запропоновано класифікувати залежно від простору, на який спрямовані (виділено диджитал інструменти маркетингу, що використовуються для зовнішньої взаємодії з покупцями, та ті, що використовуються для внутрішньої взаємодії); залежно від середовища використання (диджитал інструменти маркетингу, що використовуються в цифровому просторі та ті, що забезпечують цифрову трансформацію фізичного простору). За такого підходу обиратимуться різні інструменти для вирішення завдань залежно від середовища та рівня взаємодії.

15. Для імплементації фіджитал-простору в практичну діяльність підприємств роздрібною торгівлі обґрунтовано концептуальні засади трансформації маркетингової діяльності та визначено поняття фіджитал-маркетингу, який розглядається як формування та підтримка ефективної системи взаємодії стейкхолдерів у сфері роздрібною торгівлі, заснованої на використанні цифрових технологій, що сприятиме спільному творенню споживчої цінності відповідно до сучасних цифрових трендів.

16. Наявність цифрового розриву між соціально-економічними системами різних рівнів від регіональних утворень, національних економік до підприємств зумовлює необхідність врахування специфіки процесу цифрової трансформації не лише в залежності від галузі економічної діяльності, але й від наявності створених умов для реалізації національних стратегій та концепцій на всіх рівнях ієрархії. Систематизовано науково-емпіричні дані процесів цифровізації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі за базовим та просунутим рівнем. Проведено аналіз стану цифровізації вітчизняної економіки за 2017-2019 рр. за показниками цифрової інфраструктури; розвиненості цифрових навичок персоналу; напрямів використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

17. Критичне осмислення застосування відомих моделей діагностики цифрової трансформації (моделі цифрового лідерства MIT; цифрової зрілості

Deloitte; моделей радару на основі індексу цифрової трансформації Arthur D. Little та оцінки цифрових здібностей KPMG; цифрового піаніно IMD і Cisco; п'яти-блочної моделі цифрових перетворень компанії Ionology; індексу зрілості Індустрії 4.0 Acatech та цифрової трансформації економіки KMDA) дозволило констатувати, що у чистому вигляді їх використання для реалій української економіки є проблематичним. По-перше, наведені моделі розроблялись на основі діяльності відносно зрілих та великих компаній, які мають фінансові можливості для масштабної цифрової трансформації і функціонують на розвинених ринках. По-друге, українська статистика використання інформаційно-комунікаційних технологій знаходиться у стадії формування. По-третє, враховуючи результати проведеної систематизації та аналізу науково-емпіричних даних цифровізація маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі встановлено три групи проблем: недостатньої розвиненості цифрової інфраструктури; нестачу кваліфікованих кадрів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; недостатня розвиненість компетентностей і знань щодо використання цифрових активів підприємств.

18. З метою доведення емпірико-методологічної гіпотези щодо взаємозв'язку результативності маркетингової діяльності та ступеня її цифровізації у роботі обґрунтовано методологічний базис діагностики цифровізації операційної маркетингової діяльності. Даний базис являє собою сукупність методів та інструментів, які дозволяють виявити причини відставання процесів цифровізації від потреб ринку.

19. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості операційної маркетингової діяльності, в основу якого покладено застосування комбінації рангового та порівняльного аналізу визначених груп показників – цифрової інфраструктури; цифрових навичок; цифрових активностей. З метою визначення важливості виділених показників цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі проведено експертне опитування. Одержані результати ранжування характеризується високим ступенем узгодженості думок експертів (коефіцієнт

конкордації 0,801), розрахунковий критерій Пірсона вище табличного (критерій $> 19,67514$) при заданому рівні надійності $\alpha = 0,05$.

20. Співвіднесення визначених рангів важливості із рівнем цифрової активності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі дозволило побудувати матрицю визначення рівня цифрової зрілості, яка дозволяє встановити рівень й ідентифікувати стан цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

21. Встановлено, що лідери поєднують активність застосування цифрових технологій у сфері формування клієнтського досвіду (торгово-технологічному процесі) та у сфері трансформації маркетингових операційних процесів. Фізичні магазини дуже важливі для роздрібної торгівлі, але покупці очікують новаторських вражень, які поєднують фізичні і цифрові канали у супроводженні процесу купівлі. Технології Big Data, хмарні обчислення досі залишаються мало використовуваними інструментами. Онлайн-торгівля розвивається швидкими темпами, проте рівень охоплення ринку є не достатнім. Досяжність споживача в онлайн-каналах, сприяє поширенню практики застосування соціальних медіа як додаткових технологій, що змінюють профіль роздрібної торгівлі. Автоматизація торгово-технологічних процесів в роздрібній торгівлі стає все більш популярною, оскільки виводить якість обслуговування на новий рівень, підвищує задоволеність клієнтів.

22. Доведено, що наслідки карантинних обмежень, пов'язаних із боротьбою проти COVID-19, сприяли прискоренню процесів цифровізації поведінки споживачів, що проявилось у зростанні онлайн купівель та активізації використання інтернет-ресурсів у процесі прийняття купівельних рішень. За результатами проведеного онлайн-опитування споживачів виявлено, що більшість з них вже здійснюють пошук інформації про товар в мережі Інтернет, значна частина віддають перевагу безконтактній оплаті, на рішення більшості впливає наявність знижок, для половини важливою стала можливість купівлі товару в кредит. У зв'язку з виявленими особливостями поведінки споживачів на різних етапах прийняття купівельного рішення в умовах

цифровізації запропоновано практичні рекомендації щодо використання інструментів цифрової трансформації маркетингової діяльності.

23. Виявлено, що нові умови та стиль життя внаслідок переходу на віддалену роботу, а також дистанційне навчання зумовили зміну структури споживання, зростання частоти онлайн-купівель, збільшення витрат на них, появу нових потреб у безпеці, актуалізації послуг цифрової презентації продукту та доставки товарів. З метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо формування унікальної торгової пропозиції, вибору оптимальних каналів та цифрових інструментів взаємодії для формування позитивного клієнтського досвіду визначено портрет типового сучасного споживача, урахування моделі поведінки якого дозволить сформувати позитивний клієнтський досвід.

24. Установлено, що у сфері вітчизняної роздрібно́ї торгівлі сформувалися моноканальна, двоканальна, крос-канальна та омніканальна стратегії взаємодії з покупцями. Адекватною новій моделі цифрової поведінки споживачів визнано стратегію омніканальності, яка передбачає інтеграцією усіх можливих каналів для створення ефективної та послідовної взаємодії зі споживачами з метою покриття цільової аудиторії всіма можливими каналами комунікацій та продажу. Для її реалізації рекомендовано дотримуватися ключових принципів омніканальності: цілісність маркетингової концепції в усіх каналах взаємодії та інтеграція каналів продажу і комунікацій.

25. У контексті переходу на омніканальність запропоновано транзитивну та поступову стратегію. Для вибору оптимального варіанту трансформації бізнес-моделі підприємства роздрібно́ї торгівлі розроблено структурно-логічну схему прийняття управлінського рішення з урахуванням критеріїв вибору стратегії переходу на омніканальність. Пріоритетною визначено транзитивну траєкторію, яка дозволить забезпечити підприємству роздрібно́ї торгівлі цифрове лідерство, але зазначається, що вона потребує високої цифрової зрілості, цифрової готовності, достатності та/або доступності необхідних ресурсів та можливостей.

26. Доведено, що в умовах цифровізації формуються нові моделі споживчої поведінки, які впливають на клієнтський досвід, що зумовлює необхідність прискорення переходу на цифрові засоби, канали, технології маркетингу, які надають можливості варіативної взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Узагальнення цифрових інструментів та новітніх технологій маркетингу на різних етапах клієнтського шляху дозволило розробити варіанти стратегії маркетингу повного циклу омніканальної роздрібної торгівлі, які передбачають використання різних технологій взаємодії, які утворюють альтернативні варіанти воронки продажу.

27. Для реалізації омніканальної стратегії розроблено науково-методичний підхід до формування шляху клієнта, який базується на методі імітаційного моделювання і складається з етапів підготовки інформаційно-аналітичного забезпечення, формування унікальної торгової пропозиції, побудови та реалізації варіантів воронки продажу. Обґрунтовано, що підготовка інформаційно-аналітичного забезпечення потребує комплексного підходу до застосування методів збору інформації щодо поведінки споживачів. Відповідно до авторської розробки передбачається одномоментне використання цифрових технологій: аналізу великих даних (BigData), CRM та традиційних маркетингових досліджень споживачів, необхідних для більш глибокого вивчення емоційних складових процесу прийняття купівельних рішень, виявлення майбутніх намірів та потреб. У такому випадку забезпечується обґрунтований вибір маркетингових цифрових та традиційних інструментів для формування найбільш оптимального шляху клієнта.

28. Проведені дослідження омніканальних ініціатив підприємств роздрібною торгівлі міста Харкова дозволили установити відсутність/недостатність інтеграції каналів взаємодії, що ними використовуються. На низькому рівні використовуються SEO- та SEM-маркетинг, унаслідок чого виявлено неефективну або низькоефективну пошукову оптимізацію сайтів підприємств та недостатнє їх просування в

Інтернет. Установлено, що підприємства роздрібно́ї торгівлі міста Харкова лише присутні у соціальних мережах, при цьому унаслідок відсутності стратегії SMM-маркетингу, контент-маркетингу слабо використовуються можливості SMM-маркетингу, у результаті – незначна кількість підписників та низька їх активність. З урахуванням результатів проведених досліджень розроблено практичні рекомендації для підприємств роздрібно́ї торгівлі м. Харкова щодо посилення інтеграції каналів та технологій взаємодії та формування омніканальної стратегії.

29. З метою визначення готовності підприємства роздрібно́ї торгівлі до цифрової трансформації маркетингової діяльності запропоновано інструментарій комплексної діагностики, який включає розроблену аналітичну тест-систему, яка передбачає проведення фінансового аналізу підприємства для визначення фінансового стану та можливостей фінансування цифрової трансформації, оцінку ефективності його маркетингової діяльності, діагностику операційної моделі фіджитал-маркетингу.

30. За результатами проведеного фінансового аналізу підприємств роздрібно́ї торгівлі м. Харкова встановлено повільну динаміку зростання чистого прибутку, постійне збільшення витрат, падіння рентабельності активів, низьку рентабельність реалізованої продукції. За такої ситуації зроблено висновок щодо незадовільного фінансового стану досліджених підприємств роздрібно́ї торгівлі, що обмежує можливості цифрової трансформації, яка потребує значних фінансових витрат. З урахуванням цього обґрунтовано недоцільність використання транзитивної стратегії переходу на омніканальність та запропоновано використання стратегії поступового переходу.

31. У результаті узагальнення методів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, запропоновано систему показників, яка включає економічні показники ефективності: рентабельність інвестицій в маркетинговий проект; рентабельність маркетингових витрат; коефіцієнт зміни обсягів продажу та маркетингові показники результативності та ефективності

(розмір середнього чеку, коефіцієнт завершеності покупок, динаміка кількості покупців); рентабельність реалізації товарів; ефективність використання торговельної площі та блок показників для оцінювання ефективності цифрового маркетингу та факторів, що на неї впливають.

32. З метою обґрунтування управлінських рішень щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності за елементами комплексу фіджитал-маркетингу «PDSP» розроблено науково-практичний підхід до оцінювання цифровізації операційної моделі підприємств роздрібною торгівлі, який включає формалізовану шкалу трьох-бального оцінювання рівня цифровізації за елементами комплексу маркетингу за напрямками: прийняття рішень за елементом комплексу маркетингу; рівень використання цифрових технологій за певним елементом комплексу маркетингу; матеріально-технічне забезпечення цифрової трансформації; рівень застосування цифрових засобів; шкалу інтерпретації оцінювання ступеня цифровізації, а також структурно-логічну схему послідовності оцінювання.

33. Апробація запропонованого науково-практичного підходу дозволила установити відсутність порозуміння працівників апарату управління та служби маркетингу у питаннях сприйняття цифровізації маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Найбільші розриви спостерігаються за складовими «пропозиція», який включає формування товарної та цінової політики, а також за елементом «місце». Великим розривом оцінок цифровізації характеризуються також такі елементи як «персонал» та «фізичні атрибути». Доведено, що нерозуміння усієї складності та важливості процесів цифровізації працівниками апарату управління уповільнює та ускладнює трансформацію маркетингової діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

34. За результатами оцінювання ступеня цифровізації операційної моделі маркетингової діяльності підприємства роздрібною торгівлі працівниками служби маркетингу встановлено, що розвинутим рівнем цифровізації характеризуються лише складові «місце» та «просування», усі інші складові («пропозиція», «процес», «персонал», «фізичні свідчення») – установчим. Тим

самим доведено низький рівень наявної цифрової інфраструктури, цифрової активності, що потребує прискорення процесів трансформації маркетингової діяльності й заміни традиційних інструментів та впровадження цифрових засобів і технологій за кожною складовою комплексу фіджитал-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ACATECH (2018). Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний. Исследование ACATECH <https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf> (2018, листопад, 19).

ADSK (2019). Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий. М.: Autodesk, Inc., 2019.

Akhmedov, R. (2017). Strategies of SMM Management, Comparison of Instagram and Facebook Social Networks. *Nile Journal of Business and Economics*, 3 (5), 51-66.

Alagoa, H. (2016). Organizational Digital Transformation Anticipating and Planning for the Paradigm Shift <<https://ssrn.com/abstract=2588347> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2588347>> (2018, травень, 16).

All Retail (2019). ТОП 35 FMCG ритейлеров Украины по объему выручки за 2019 год <<https://allretail.ua/ru/news/66136-top-35-fmcg-riteylerov-ukrainy-po-obemu-vyruchki-za-2019-god>> (2019, грудень, 16).

All Retail (2020). ТОП 160 продовольчих ритейлерів України за кількістю магазинів 2020 <<https://allretail.ua/news/67003-top-160-prodovolchih-riteyleriv-ukrajini-za-kilkisty-magaziniv-za-pershu-polovinu-2020-r>> (2020, травень, 12).

Ama.org (2019). Американська асоціація маркетингу <<https://www.ama.org>> (2020, лютий, 16).

Avensia (2014). Omni-channel Retail 2014. Avensia AB.

Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization science*, 22 (6), 1399-1417.

Barroso, A., Sanguino, R., & Alam, S. (2017). Financial Analysis of Retail Business Organization: A Case of Wal-Mart Stores, Inc. *Nile Journal of Business and Economics*, 3 (67), 67-89.

BCG study 2018 Digital Marketing Maturity study 2018, Australia & New Zealand brands <<http://think.storage.googleapis.com/docs/BCG-Google-AUNZ-Digital-Marketing-Maturity-Report.pdf>> (2018, жовтень, 14).

BCG study 2019 Digital Marketing Maturity study 2019, Asia Pacific brands <https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/9173/Understanding_the_path_to_digital_marketing_maturity.pdf> (2019, жовтень, 12).

BCG, 2018 Dominic Field, Shilpa Patel, and Henry Leon Mastering Digital Marketing Maturity.

BCG, 2019 Dominic Field, Shilpa Patel, and Henry Leon Dividends Digital Marketing Maturity.

Beinhocker, E. D. (2006). *Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Boston : Harvard Business School Press.

Bhosale, S. S., Sharma, Y. K, & Kurupkar, F. (2020). Role of Business Intelligence in Digital Marketing. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 7 (1(VI)), 113-116.

Blanchard, D. (2013). Retail-centric supply chains are evolving in to something else entirely: digital technologies are transforming the traditional supplier-retailer relationship in an omni-channel world. *IndustryWeek*, 1. 262 (9), 37.

Booms, B. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. *Marketing of services*, 47-51.

Brent, B. (2019). How to build your social media marketing strategy. Sprout Blog <<https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/>> (2019, листопад, 16).

Brown, D. K. (1987). Tariffs, the terms of trade, and national product differentiation. *Journal of Policy Modeling*, 9(3), 503-526.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. Cambridge, MA: MIT.

Businessresources (2019). Social Media Best Practices for the Retail Industry <[https://businessresources.peoples.com/SBR_template.cfm?Document= Industry Markets/retail-industry_articles-10_1.html](https://businessresources.peoples.com/SBR_template.cfm?Document=IndustryMarkets/retail-industry_articles-10_1.html)> (2019, грудень, 14).

Capgemini Consulting (2014). Are You Ready? How to Create an Always-On, Always-Open Shopping Experience. <https://www.gs1hk.org/sites/default/files/media_plus/event-and-news/publications/industry-collaterals/study2014.pdf> (2018, травень, 12).

Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (4), 345-368.

Chandra, C., & Kamrani, A. K. (2004). *Mass Customization: Supply Chain Approach*. Springer Science & Business Media.

Chen, Y. (1997). Marketing innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1, 101-123.

Chen, Y., Wang, L. (2019). Commentary: Marketing and the Sharing Economy: Digital Economy and Emerging Market Challenges. *Journal of Marketing*, 83 (5), 28-31.

Constantinides, E., Romero, C. L., & Boria, M. A. G. (2008). Social media: a new frontier for retailers?. *European Retail Research*, 1-28.

Coughlin, D. (2001). The innovative executive. <http://www.thecoughlincompany.com/innovative_october_2001.html> (2018, листопад, 11).

Courvisanos, J., & Mackenzie, S. (2014). Innovation economics and the role of the innovative entrepreneur in economic theory. *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 41-61.

Dale, R. (2016). The return of the chatbots. *Natural Language Engineering*, 22, 811-817.

DBT (2015). Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015 Global Center for Digital Business Transformation.

<<https://ru.scribd.com/document/372049639/Digital-Business-Transformation-Framework-pdf>> (2018, травень, 18).

Del Castillo, E., Montgomery, D. C., & McCarville, D. R. (1996). Modified desirability functions for multiple response optimization. *Journal of quality technology*, 28 (3), 337-345.

Delo.ua (2017). Топ-15 самых доходных продуктовых сетей <<https://goo.gl/AK3QU7>> (2020, січень, 25).

Deloitte (2015). MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation <<https://deloitte.wsj.com/cfo/2015/09/30/strategy-not-technology-drives-digital-transformation/>> (2019, січень, 25).

Deloitte (2018). Світовий сектор роздрібної торгівлі у 2018 році. <<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>> (2020, січень, 25).

Deloitte (2019). The Retail Transformation. Cultivating Choice, experience, and trust <<https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-business/articles/retail-transformation-choice-experience-trust.html>> (2020, лютий, 18).

Deloitte (2020). Споживацькі настрої українців у 2020 році <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/RWD%202020%20UA.pdf>> (2020, травень, 16).

Deloitte цифровая зрелость - движущаяся цель <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html>> (2018, травень, 15).

Dialog (2017). What can be automated by chatbots in the retail industry and why? <<https://dlg.im/en/blog/what-can-be-automated-by-chatbots-in-the-retail-industry-and-why>> (2018, травень, 19).

Diawati, P., Nguyen, P. T., Rusliyadi, M., Lydia, E. L., & Shankar, K. (2019). Examination of Business Transformation Strategy: Building Bridges between IT and the Business. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (2), 2277-3878.

Digdata (2018). Месенджери та реклама: статистика використання в Україні доступу <<https://digdata.com.ua/index.php/mesendzhery-ta-reklama-vukorystannya-v-ukrayini-2018-infohrafyka/>> (2019, травень, 15).

Digital Strategy and Roadmap <https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/digital_strategy_and_roadmap.pdf> (2019, травень, 5).

Doerr, J. (2010). The Next Big Thing <<https://techcrunch.com/2010/04/05/john-doerr-the-next-big-thing/>> (2018, травень, 13).

Drucker, P. F. (1963). The practice of management. London: Heinemann.

DT (2015). Digital Transformation – How to Become Digital Leader. Study 2015 Results. <http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf> (2019, січень, 25).

DT (2017). Digital Transformation: Seven Steps to Success. <<https://news.microsoft.com/uploads/2017/02/Digital-transformation-seven-steps-to-success-by-Caglayan-Arkan.pdf>> (2018, травень, 16).

DT (2019). Digital transformation: online guide to digital business transformation <<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>> (2019, травень, 14).

DTEK (2020). Успішна цифрова трансформація починається з культури <<https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/>> (2018, травень, 11).

DTO (2019). The Digital Transformation Opportunity. The Microsoft Digital Transformation Series. Part 1: Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity <<https://assetsprod.microsoft.com/mpn/en-us/digital-transformation-opportunity>> (2018, травень, 12).

DTR (2016). Digital transformation in retail: transforming for the new commerce reality <<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/retail-industry-digital-mobile-shopping-transformation/>> (2018, травень, 13).

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2020). Setting the future of digital and social media

marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 102168.

Dzobko, I., & Proskurnina, N. (2015). Formation of the organizational and motivational support for management of the enterprise flow processes based on the logistics approach. *Економіка розвитку*, 4 (76), 73-82.

Dzobko, I., & Proskurnina, N. (2016). Formation of a methodological approach to evaluating the state of management of enterprise flow processes. *Проблеми економіки*, 1, 154-166.

Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how, *Oxford Review of Economic Policy*, 33 (1), 2-23.

Edmiston, D. (2015). Strategic Digital Marketing. *Journal of Product & Brand Management*, 24 (1), 90-91.

Ehrlichman, M. (2020). Exclusive CEO Insights: Three Strategies For The Retail Industry To Employ By 2020. <<https://www.retailtouchpoints.com/topics/shopper-experience/exclusive-ceo-insights-three-strategies-for-the-retail-industry-to-employ-by-2020>> (2020, січень, 25).

Ershova, T. V., Hohlov, Y. E., & Shaposhnik, S. B. (2018). Methodology for digital economy development assessment as a tool for managing the digital transformation processes. In *2018 Eleventh International Conference «Management of large-scale system development»*, MLSD. IEEE, 1-3.

Eryigit, C. (2017). Marketing models: A review of the literature. *International Journal of Market Research*, 59 (3), 355-381.

Euromonitor International (2020) <<https://euromonitor.com/5-ways-tech-will-change-commerce-in-2020/>> (2020, січень, 25).

European commission (2019). Six perspectives on Retail Innovation – Expert Group on Retail Sector Innovation. Expert Group on Retail Sector Innovation <https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Six_perspectives_on_Retail_Innovation_EG_on%20Retail_Sector_Innovation_web.pdf> (2019, вересень, 9).

Evo.business (2019). Яким був український ecommerce у 2019 році <<https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsya-vartist-dostavki-zrosla-yakim-buv-ukra%D1%97nskij-commerce-u-2019-roci/>> (2019, листопад, 14).

Fiorletta, A. (2015) Innovation Labs. Help retailers keep pace with industry shifts <<http://www3.retailtouchpoints.com/a/innovation-labs/>> (2018, березень, 18).

Fmi (2020). Update on covid-19: online and offline consumer behavior and future industry implications <[https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/covid-19---online-and-offline-consumer-behavior-\(1\).pdf?sfvrsn=bf4a750a_0](https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/covid-19---online-and-offline-consumer-behavior-(1).pdf?sfvrsn=bf4a750a_0)> (2020, лютий, 12).

Fokina, O., & Barinov, S. (2019). Marketing concepts of customer experience in digital economy. *E3S Web of Conferences*, 135, 04048.

Følstad, A., & Brandtzæg, P. B. (2017). Chatbots and the new world of HCI. *Interactions*, 24 (4), 38-42.

Foxtrot (2020). Фокстрот – у ТОП-10 найдорожчих брендів України. <<https://www.foxtrotgroup.com.ua/uk/articles/50486.html>> (2020, січень, 17).

Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9 (1), 655-657.

Friedman, L. G., & Furey, T. R. (2003). The channel advantage. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

FTA 2019. The Logistics report 2019. Delivering safe, efficient, sustainable logistics. Freight Transport <http://www.fta.co.uk/export/sites/fta/galleries/downloads/logistics_report/lr19-web-030619.pdf> (2019, листопад, 21).

Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). From marketing 1.0 to marketing 4.0 - the evolution of the marketing concept in the context of the 21st century. *International conference knowledge-based organization*, 24 (2), 43-48.

Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., Servera-Francés, D., & Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity,

satisfaction and word-of-mouth in retailing, *Journal of Product & Brand Management*, 26 (6), 650-666.

Fulgoni, G. M. (2014). Omni-channel retail insights and the consumer's path-to-purchase: How digital has transformed the way people make purchasing decisions. *Journal of Advertising Research*, 54 (4), 377-380.

Ganatra, R. (2018). 28 Retail Marketing Predictions To Watch In 2018 <<https://www.forbes.com/sites/rganatra/2018/01/18/e-commerce-marketing-predictions-for-2018/#4c444ab749b6>> (2019, листопад, 19).

Gartner (2019). Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019 <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/>> (2020, травень, 18).

Gault, F., & Von Hippel, E. (2009). The prevalence of user innovation and free innovation transfers: Implications for statistical indicators and innovation policy. Georgia Institute of Technology.

GCDT (2019). Global Center for Digital Business Transformation <<https://www.imd.org/dbt/digital-business-transformation/>> (2019, листопад, 19).

GCR (2019). The Global Competitiveness Report 2019 <http://TheGlobalnalisation-through-digitalisation_final.pdf> (2019, квітень, 13).

Gibson, C. (2018). The Most Effective Digital Marketing Strategies & Approaches: A Review of Literature. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8 (2), 12-16.

Gifford, J. (2010). Digital public relations: E-Marketing's big secret. *Continuing Higher Education Review*, 74, 62-72.

GII (2019). Global Innovation Index 2019 <<https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4434>> (2019, вересень, 19).

Gläß, R., Leukert, B. (2016). Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels-Strategien, Technologien, Transformation. Springer-Verlag.

GLIM 2017. Global Logistics Insurance Market 2017-2021 <<https://www.technavio.com/report/globallogistics-market-2017-2021>> (2019, травень, 19).

Google (2018). Оцінка ефективності відеореклами в Мережі з новою методикою Brand Lift <<https://adwords-ru.googleblog.com/2014/06/brand-lift.html>> (2019, березень, 13).

Graf, A., & Schneider, H. (2015). *Das E-Commerce Buch*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt.

GRES (2020). Global retail e-commerce sales 2014-2023 <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>> (2020, лютий, 2).

Gruzdev. (2019). На порозі маркетинга 4.0 <<https://gruzdev.blog/2019/07/16/%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B5-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0-4-0/>> (2019, листопад, 18).

Gulati, G., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks and clicks. *Harvard Business Review*, 78 (3), 107-114.

Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5671-5681.

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, (44), 694-712.

Harrington, E. C. (1965). The desirability function. *Industrial quality control*, 21 (10), 494-498.

Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann, (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of retailing*, 91 (2), 309-325.

Hlinenko, L. K., & Daynovskyy, Y. A. (2018). State-of art and prospects of development of Ukrainian electronic commerce. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 83-102.

Holweg, C. & Lienbacher, E. (2011). Social Marketing Innovation: New Thinking in Retailing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23 (4), 307-326.

Horton, C. (2013). SoLoMo: Time to Get Social, Think Local, and Spend Mobile <<https://www.business2community.com/online-marketing/solomo-time-to-get-social-think-local-and-spend-mobile-0371287>> (2018, травень, 19).

Houssem, D. (2016). 8 Essential Elements of a Social Media Marketing Strategy <<https://www.socialmediaexaminer.com/essential-elements-social-media-marketing-strategy/>> (2018, квітень, 3).

ICT Development Index 2017 <<https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>> (2018, вересень, 9).

ICT Enterprise Insights 2017/18 <<https://ru.scribd.com/document/377537627/ICT-Enterprise-Insights-2017-18>> (2019, вересень, 6).

IDC (2019). Retail Insights for Creating the Omni-Experience Customer Engagement <https://www.idc.com/prodserv/insights#retail-experiential_retail> (2020, березень, 7).

Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *European Journal of Applied Economics*, 11 (1), 34-42.

Illumination Consulting (2017). Key benefits of social media marketing for retailing businesses <<http://illuminationconsulting.com/key-benefits-social-media-marketing-retailing-businesses/>> (2019, січень, 25).

IMD and CISCO (2015). Global Centre for Digital Business Transformation IMD and CISCO Initiative, Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries.

Industry 4.0 (2016). Industry 4.0 at McKinsey's Model Factories. Get Ready for the Disruptive Wave. McKinsey Digital <<https://capability-center>.

mckinsey.com/files/downloads/2016/digital 4.0modelfactoriesbrochure_0.pdf>
(2018, травень, 18).

Info Sapiens, (2020). Споживчі настрої в Україні
<<https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=127>> (2019, січень, 25).

Ionology (2017). A Step-by-Step Guide to Digital Transformation.
<<https://www.ionology.com/wp-content/uploads/2017/01/Step-by-Step-Guide-New.pdf>> (2018, травень, 18).

ISMRI (2012). Influence of Social Media in Retail Industry
<<http://www.ndot.in/blog/influence-of-social-media-in-retail-industry.html>> (2018, квітня, 3).

ITD (2019). Internationalization through digitalization. <<https://www.business-sweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internatio>> (2019, вересень, 5).

Johnson, M. E., & Whang, S. (2002). E-business and supply chain management: an overview and framework. *Production and Operations management*, 11 (4), 413-423.

Kenton, W. (2020). Business-to-Consumer: What You Need to Know
<<https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp#:~:text=The%20term%20business%2Dto%2Dconsumer,referred%20to%20as%20B2C%20companies>> (2020, січень, 18).

Kersmark, M. & Staflund, L. (2015). Omni-Channel Retailing. Blurring the lines between online and offline Master thesis Master of Science in Business Administration <<https://docplayer.net/8348666-Omni-channel-retailing-blurring-the-lines-between-online-and-offline.html>> (2018, червень, 18).

Kestenbaum, R. (2017). What Are Online Marketplaces And What Is Their Future? <<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=d4489d73284b>> (2018, травень, 9).

Key, T. M. (2017). Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels*, 24 (1-2), 27-38.

Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2018). Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. *Journal of Advertising Research*, 58 (3), 263-267.

Kim A. J. & Ko E. (2010). Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1 (3), 164-171.

Klosek, N. (2012). Creating the Omni-Channel. *Dealerscope*, 54 (11), 1-4.

Kokoszka, P. (2018). Chatbots in retail: nine companies using AI to improve customer experience <<https://www.retail-insight-network.com/features/chatbots-in-retail-ai-experience/>> (2019, січень, 25).

Köln, E.C.C. (2015). Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten. ECC, Köln.

Kovalchuk, S., Sadchenko, O., Yakymyshyn, L., Chernenko, D., Zaitseva, A., & Dudnyk, A. (2019). Business scaling using the latest marketing tools. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, № 8 (4), 3889-3894.

KPMG (2016). Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-businessaptitude.pdf>> (2018, травень, 19).

Kreston. (2019). Бизнес с аппетитом: обзор рынка продуктового ритейла и организация сети продуктовых магазинов <www.kreston-gcg.com> (2019, листопад, 18).

Kumar, S., Eidem, J. & Perdomo, D. N. (2012). Clash of the e-commerce titans: A new paradigm for consumer purchase process improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (7), 805-830.

Lambin, J. J. (2014). An Innovative Economy. *Rethinking the Market Economy*, 87-110.

Lauterborn, R. F. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over. *Advertising Age* <<http://www.marketopedia.ru/uploads/4c.pdf>> (2018, травень, 6).

Lee, A. C., Lee, J. C., & Lee, C. F. (2009). Financial analysis, planning and forecasting: Theory and application. World Scientific Publishing Company.

Levans, M. (2014). Meeting the Omni-channel Fulfillment Challenge. *Logistics Management*, 53(12), 9.

López García, J. J., Lizcano, D., Ramos, C. M., & Matos, N. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users: An analytical study. *Future Internet*, 11 (6), 130.

Maradana, R. P. , & Pradha, R. P. (2017). Does innovation promote economic growth? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6 (1) <<https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-016-0061-9>> (2018, травень, 4).

Martínez, A. B., Galván, R. S., & Alam, S. (2017). Financial Analysis of Retail Business Organization: A Case of Wal-Mart Stores, Inc. *Nile Journal of Business and Economics*, 3 (5), 67-89.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

McClure, D. (2020). *Startup Metrics for Pirates*. <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version/4-Example_Conversion_Metrics_note_not> (2020, листопад, 11).

McCormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S. & Ball, G. (2014). Fashion retailing—past, present and future. *Textile Progress*, 46 (3), 227-321.

McGee, L. W., Spiro, R. L. (1988). The Marketing Concept in Perspective. *Business Horizons*, May-June, 40-45.

Mebelok.com (2016). Інтернет-маркетинг або як продавати меблі онлайн <<https://www.mebelok.com/uk-ua/>> (2018, травень, 4).

Menon, D. (2018). Retail innovation: Trends, challenges and opportunities. <<https://www.hackerearth.com/blog/innovation-management/retail-innovation-trends-opportunities/>> (2019, січень, 25).

Meyer, M., Helmholz, P. & Robra-Bissantz, S. (2018). Digital Transformation in Retail: Can Customer Value Services enhance the Experience? Bled eConference, 23, 291-300.

Miller, C., Reardon, J., & McCorkle, D. (1999). The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition. *Journal of Marketing*, 63 (4), 107-120.

Minfin (2018). Топ-5 месенджерів в Україні <<https://minfin.com.ua/2018/04/14/33167842/>> (2020, січень, 25).

MIT (2011). Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf> (2018, травень, 5).

MIT (2017). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management <<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/>> (2019, січень, 25).

Mullan, E. (2018) The Uses of Artificial Intelligence to Marketers <<https://blog.hurree.co/blog/what-is-artificial-intelligence-marketing>> (2020, січень, 25).

New retail (2019). Магазин 2040: как будут выглядеть торговые пространства через 20 лет <https://new-retail.ru/business/magazin_2040_kak_budut_vyglyadet_torgovye_prostranstva_cherez_20_let3195/> (2020, травень, 18).

Nielsen (2019). Future Opportunities In FMCG E-Commerce: Market Drivers And five-Year Forecast <<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/future-opportunities-in-fmcg-ecommerce.pdf>> (2019, березень, 6).

NielsenIQ (2020a). The future awaits: Tech-transformed consumption <<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/the-future-awaits-tech-transformed-consumption/>> (2020, травень, 6).

Nielseniq.com (2020b). Covid-positive households are altering their eating habits <<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2021/covid-positive-households-are-altering-their-eating-habits/>> (2020, травень, 18).

NRI (2019). The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society <<https://networkreadinessindex.org/2019/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020-2.pdf>> (2019, травень, 14).

OECD (2005). Organization for Economic Cooperation and Development). Eurostat 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. The Oslo Manual, 3rd edn. Paris: OECD <<https://www.oecd.org/sti/inn/2367580.pdf>> (2018, травень, 14).

OECD (2018). Implications of E-commerce for Competition Policy <[https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)3/en/pdf)> (2018, травень, 14).

Oklander, M., Oklander, T., Yashkina, O., Pedko, I., & Chaikovska, M. (2018). Analysis of technological innovations in digital marketing. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 5/3 (95), 80-91. OR (2014). Omni-channel Retail 2014. <https://www.avensia.com/resources/report-omni-channel_160503_152323.pdf> (2018, травень, 11).

Oracle (2018). Oracle broadens and deepens its CX appeal with a coherent strategy 2018 <<https://www.oracle.com/assets/ovum-cx-appeal-4477523.pdf>> (2019, березень, 19).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Otetailteam (2019). Social Media And The Retail Industry <<https://otetailteam.co.uk/blog/social-media-retail-industry/>> (2019, травень, 7).

Ovum (2018). Ovum Decision Matrix: Selecting a Customer Engagement Platform, 2018–19 <https://www.oracle.com/assets/ovum-odm-cep-5042036.pdf?source=:ow:ms:mt::RC_NAMK190603P00027:&intcmp=:ow:ms:mt::RC_NAMK190603P00027> (2019, травень, 17).

Ovum (2019). 2019 Trends to Watch: Customer Engagement Platforms <<https://www.oracle.com/assets/ovum-trends-customer-engagement-5191349.pdf>> (2019, травень, 19).

Owen, D. (2017). Analysing the use of Multimedia in Marketing for Small Medium Enterprises. Cardiff Metropolitan University.

Petrenko, S. (2018). Big Data Technologies for Monitoring of Computer Security: A Case Study of the Russian Federation. Springer International Publishing AG.

Phygital-маркетинг: новое слово в продвижении брендов (2018) <<http://fashionology.com.ua/phygital-marketing-novoe-slovo-v-prodvizhenii-brendov/>> (2019, січень, 25).

Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R., (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Podushka. Чат-боты в Viber и Facebook Messenger – новый удобный сервис Podushka.ua <<https://podushka.com.ua/ru/chatbots.html>> (2020, липень, 18).

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92, 1-23.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review* <<https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>> (2018, травень, 11).

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Pustynick, I. (2017). Comparison of liquidity based and financial performance based indicators in financial analysis. *Oeconomia Copernicana*, 8 (1), 83-97.

PwC TRS (2018). PwC Total Retail Survey 2016 <<https://www.pwc.com> > total-retail-global-report> (2019, березень, 8).

Quirke Marketing (2012). *OnlineMarketing Essentials*. Lardbucket. <<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/online-marketing-essentials.pdf>> (2018, квітень, 04).

Ramos, T. (2018). *Marketing 4.0: All About New Mindsets and New Approaches* <<https://blog.runrun.it/en/marketing-4-0/>> (2019, червень, 21).

Rathnayaka, U. (2018). *Role of Digital Marketing in Retail Fashion Industry: A Synthesis of the Theory and the Practice*. *Journal of Accounting & Marketing*, 7 (2) <https://www.researchgate.net/publication/325987704_Role_of_Digital_Marketing_in_Retail_Fashion_Industry_A_Synthesis_of_the_Theory_and_the_Practice> (2019, липень, 19).

Rau (2017). *За рахунок чого бренди встановлюють емоційний зв'язок з покупцями* <<https://rau.ua/novyni/svyaz-s-pokupatelyami/>> (2020, травень, 18).

Rau (2020a). «Електронний чек» у Фокстрот – переможець Smart Awards Ukraine 2020 <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/foxtrot-smart-awards-ukraine/>> (2020, травень, 18).

Rau.ua (2020b). *Топ-10 самых посещаемых маркетплейсов в Украине в июле 2020 года* <<https://rau.ua/ru/analytics/10-marketplejsov-yyule-2020/>> (2020, травень, 18).

RDIL (2017). *Retailer Digital Innovation Labs* <<https://www.planetretail.net/Reports/ReportDetails?catalogueID=61637>> (2018, травень, 21).

Reed, R. (2011). *The SoLoMo Manifesto: Just About Everything Marketers Need to Know about the Convergence of Social, Local, and Mobile*. MomoentFeed.

Reinartz, W. J., & Kauferle, M. (2014). *Wertschopfungim Handel*. Kohlhammer, Stuttgart.

Rekha, A. G., Abdulla, M. S. & Asharaf, S. (2016). *Artificial Intelligence Marketing: An application of a novel Lightly Trained Support Vector Data Description*. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 37 (5), 681-691.

Rigby, D (2011). *The future of shopping*. *Harvard business review*, 89 (12), 64-76.

Riikkinen M., Saarijärvi H., Sarlin P., & Lähteenmäki I. (2018). Using artificial intelligence to create value in insurance. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (6), 1145-1168.

Roistat (2018). Воронка продаж: что это такое <<https://roistat.com/rublog/marketing/sales-funnel/#:~:text=> (2019, травень, 3).

Rowland, J. (2017). Developing a Social Media Strategy <<https://www.digitalmarketer.com/digital-marketing/social-media-marketing-strategy/>> (2018, червень, 19).

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68 (4), 76-89.

Rust, R. T., Huang M-H. The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science. *Marketing Science*, 33 (2), 206-221.

Sachs, A., & Kundu, A. (2014). 5 Lessons to Remember When Retailers Set up Innovation Labs <<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/5-lessons-remember-when-retailers-set-innovation-labs>> (2018, травень, 19).

Sachs, A-L. (2015). Retail Analytics: Integrated Forecasting and Inventory Management for Perishable Products in Retailing. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, 680, Springer International Publishing.

Saothawan, D. (2014). Consumer Social Media Analytics in retail - Prerequisites, business value and application for Social Media Marketing. <10.13140/2.1.3174.2406> (2018, травень, 24).

Savytska, N., Chmil, H., Hrabylnikova, O., Pushkina, O., & Vakulich, M. (2019). Behavioral models for ensuring the security of functioning and organizational sustainability of the enterprise. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9 (1), 63-76.

Scherer, J. (2017). Social Media Marketing Plan: An 11-Step Template <<https://blog.wishpond.com/post/115675437098/social-media-marketing-plan>> (2019, січень, 25).

Schmitz, J. (2017). The Evolution Of Retail: Past, Present And Future. <<https://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/the-evolution-of-retail-past-present-and-future>> (2019, січень, 25).

Schwarzl, S., & Grabowska, M. (2015). Online marketing strategies: the future is here. *Journal of International Studies*, 8 (2), 187-196.

Serpstat (2019). SEO-платформа Serpstat <<https://serpstat.com/>> (2019, травень, 26).

Sherman, S. (2019). The Complete Guide to Creating a Social Media Marketing Strategy <<https://www.lyfemarketing.com/blog/social-media-marketing-strategy/>> (2019, грудень, 8).

Shtal, T. V., Uvarova, A. I., Proskurnina, N. V., & Savytska, N. L. (2020). Strategic guidelines for the improvement of logistic activities of trade enterprises. *Journal of Information Technology Management*, 12 (3), 69-81.

Shtal, T., Proskurnina, N., & Uvarova, A. (2018). Features of logistic management of a trading enterprise in innovative economy. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: колективна монографія*, Харків: Видавництво Іванченка І. С.

Silva, T., & Friberg, A. A. (2017). Literature Review of the Field of Social Media in Retail <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1076196/FULLTEXT01.pdf>> (2018, липень, 14).

Solis, B. (2016). Leading Trends in Retail Innovation <<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/the-state-of-retail-innovation>> (2018, липень, 19).

Stankevich, A. (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2 (6), 7-14.

StatCounter. GlobalStats. (2020). Social Media Stats Ukraine. <<https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/ukraine>> (2019, ієресень, 26).

Statista (2015-2023). E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023 <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>> (2020, травень, 18).

Statista (2019). Fastest-growing retail e-commerce countries 2019 <<https://www.statista.com/statistics/266064/revenue-growth-in-e-commerce-for-selected-countries/>> (2020, лютий, 7).

Strang, R. (2013). Retail without boundaries. *Supply Chain Management Review*, 17 (6), 32-39.

Sturgeon, T. J. (2019). Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*, 11, 34-57.

Sun, X., Qiu, J., & Zhang, L. (2013). SoLoMo user experience study using a pivoted parallel coordinates. *International Conference on Cross-Cultural Design*. Springer, Berlin, Heidelberg, 336-345.

Tauber, E. M. (1974). How Marketing Research Discourages Major innovation. *Business Horizons*, 17, 22-26.

Terrar, D. (2015). What is Digital Transformation? Theagileelephant.com <<http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>> (2019, січень, 25).

Tjepkema, L. (2017) What Is Artificial Intelligence Marketing & Why Is It So Powerful? <<https://www.emarsys.com/en/resources/blog/artificial-intelligence-marketing-solutions/>> (2018, червень, 15).

Tomaszewski, M. & Świadek, A. (2017). The impact of the economic conditions on the innovation activity of the companies from selected Balkanstates. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30 (1), 1896-1913.

Ufford, L. (2017). Chatbots for Retail: What Are They and How Retailers Can Use Them to Spark Sales <<https://www.shopify.com/retail/chatbots-for-retail-what-are-they-and-how-retailers-can-use-them-to-spark-sales>> (2019, травень, 5).

Ukrstat (2010-2019). Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2019)

<<https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/arhiv2020/6491-2018-10-23-13-33-12.html>> (2020, травень, 3).

Ukrstat (2018). Основні засоби України. <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/osn_zas_u/osn_zas_u_2018.xls> (2020, червень, 17).

Ukrstat (2020). Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-вересень 2020 р. <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/fin_rez/fin_pr/xl/fr_pr_320_ue.xlsx> (2020, липень, 8).

Ukrstat. 2010-2019. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2019) <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pssg/pssg_u/ksg_ek_2010_2019_ue.xlsx> (2018, червень, 18).

Ukrstat.gov.ua. (2017). Головне управління статистики у Харківській області <<http://kh.ukrstat.gov.ua/chyselnist-naselennia-shchomisiachna-informatsiia>> (2018, травень, 29).

Van den Oever, K. (2015). The rise of innovation labs in retail <<https://www.elixirr.com/2015/06/the-rise-of-innovation-labs-in-retail>> (2018, червень, 8).

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2019). Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact. *In Bled eConference*, 22.

Von Hippel, E., & de Jong, J. P. (2010). Open, distributed and user-centered: Towards a paradigm shift in innovation policy. *EIM Research Reports H*, 201009.

Webicom, 2019 <<https://webi.com.ua/ua/article/chto-takoe-ekstranet-i-intranet-sajta/>> (2019, грудень, 17).

Weissberger, A. (2019). IoT World: Market Research from Ovum & Heavy Reading <<https://techblog.comsoc.org/2019/05/23/2019-iot-world-market-research-from-ovum-heavy-reading-lpwan-market-to-be-65-billion-by-2025/>> (2019, грудень, 7).

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1-6.

Wetwiski, N. (2020). The basics of full-funnel marketing. <<https://thefridgeagency.com/blog/full-funnel-marketing/#:~:text=A%20%20full%2Dfunnel%20marketing%20approach%20begins%20at%20the%20top%20of,the%20highest%20propensity%20to%20convert>> (2020, листопад, 14).

Willman-Iivarinen, H. (2017). The future of consumer decision making. *European Journal of Futures Research*, 5 (14) <<https://doi.org/10.1007/s40309-017-0125-5>> (2018, червень, 19).

Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60 (5), 435-438.

Wirtz, B. W. (2020). *Electronic Business* <<https://www.springer.com/gp/book/9783658307110>> (2020, березень, 19).

World health organization (2018). Мониторинг и ограничение ориентированного на детей и подростков цифрового маркетинга вредных для здоровья продуктов. Доклад по итогам совещания экспертов по мониторингу цифрового маркетинга вредных для здоровья продуктов среди детей и подростков <http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/403992/who_report_digital_landscape_rs-2.pdf?ua=1> (2019, травень, 6).

Yin, L. (2018). Social Media Monitoring (SMM) with CRM in Symantec. *Open Journal of Business and Management*, 6, 412-427.

York, A. (2018). 7 Steps in Creating a Winning Social Media Marketing Strategy in 2018 <<https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/>> (2019, березень, 13).

Zaki, M., & Ismail Abdela, M.H. (2018). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far // Working Paper, <https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business_Transformation_and_Strategy_What_Do_We_Know_So_Far> (2019, березень, 19).

Zebra (2017). Reinventing retail: 2017 global retail vision study <https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-2017-vision-study-en-ap.pdf?elqTrackId=4e5d27b8327342d09874e3f7930ccbfb&elqaid=4230&elqat=2> (2020, травень, 18).

Zebra (2020a). Shopper Study (2020) Volume 1 Shoppers expect digital experiences online and in store <https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2020-shopper-study-en-us.pdf> (2020, травень, 18).

Zebra (2020b). Shopper Study (2020) Volume 2 The Retail Perspective: Bridging online and in-store experiences with technology <https://www.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2020-shopper-study-pt2-a4-en-us.pdf> (2020, травень, 18).

Zhehus, O. V., & Androsova, T. V. (2019). Digital marketing as a tool to increase the competitiveness of retail enterprises. *Formation and development of corporate advantages of domestic retail enterprises under European integration: conceptual framework: monograph*. New York, USA: Yunona Publishing.

Акаев, А. А., Коротаев, А. В., & Малинецкий Г. Г. (2010). Прогноз и моделирование кризисов и мировой динамики. М.: УРСС.

Алиева, Г. (2015). Предпосылки и принципы перехода к инновационной экономике. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, 1, 280-284.

Амблер, Т. (2003). Маркетинг и финансовый результат. *Новые показатели и богатство корпорации*. М.: Финансы и статистика.

Ананченко, И. В., Мусаев, А. А., & Мусаев, А. А. (2014). Торговые роботы и управление в хаотических средах: обзор и критический анализ. *Труды СПИИРАН*, 3 (34), 178-203.

Андреева, О. Д. (2012). Изменение функций маркетинга в корпоративной практике <<https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-funktsiy-marketinga-v-korporativnoy-praktike>> (2018, квітень, 8).

Анн, Х., Багиев, Г. Л., & Тарасевич, В. М. (2013). *Маркетинг*. К.: Лібра.

Антонюк, Л. Л., Поручник, А. М., & Савчук, В. С. (2003). *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*: монографія. Київ : КНЕУ.

Антощенкова, В. В., & Богданович, О. А. (2017). Інноваційний маркетинг, як особливий вид інноваційної діяльності. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 185, 50-55.

Апопій, В. В. (2012). *Система регулювання внутрішньої торгівлі України*: монографія. К.: Академвидав.

Апопій, В. В. (2015). Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 18, 5-11.

Апопій, В. В., Міщук І. П., & Ребицький В. М. (2005). *Організація торгівлі*. К.: Центр навчальної літератури.

Аптека доброго дня <<https://www.add.ua/>> (2019, січень, 16).

Армстронг, Г. & Котлер, Ф. (2001). *Маркетинг. Загальний курс*. М.: Видавничий дім «Вільямс».

Асоціація ритейлерів України (2020) <<https://rau.ua>> (2020, травень, 18).

Багатофункціональна SEO-платформа Serpstat <<https://serpstat.com/>> (2020, травень, 18).

Багиев, Г. Л., Длигач, А. А., Мефферт, Х., & Фритц, В. (2014). Диверсификация функций маркетинга и восприятие потребителем товарных ценностей: форсайт-технологии маркетинга в условиях и системной экономики <<https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-funktsiy-marketinga-i-vospriyatie-potrebitelem-tovarnyh-tsennostey-forsayt-tehnologii-marketinga-v-usloviyah>> (2018, травень, 15).

Багиев, Г. Л., Яненко, М. Б., & Яненко, М. Е. (2017). К вопросу формирования и совершенствования цифровой платформы организации и управления маркетинговой деятельностью фирмы: проблемы и задачи. *Проблемы современной экономики*, 2, 127-133.

Балабанова, Л. В. (2004). *Маркетинг*. К.: Знання-Прес.

Банке, Б. (2020). Цифровизация бизнеса <<https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>> (2020, травень, 6).

Барден, Ф. (2017). Код зламано, або наука про те, що змушує купувати. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля».

Бедный, Б. И. (2014). Основы инновационной деятельности. Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета.

Безрукова, Т. Л., & Шанин, И. И. (2012). Классификация показателей оценки эффективности экономической деятельности промышленного предприятия. *Общество: политика, экономика, право*, 1, 73-80.

Бейкер, М. Дж. (2002). *Теорія маркетингу*. СПб.: Питер.

Бенько, М. М. (2013). Зміст інновацій в обліку, аналізі і контролі як адаптивної реакції на зміни економічних процесів. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*, 10 (5), 5-14.

Берман, Б., & Эванс, Дж. (2003). *Розничная торговля: стратегический подход*. М. : Издательский дом «Вильямс».

Бест, Р. (2016). *Маркетинг от потребителя*. Издательство: Манн, Иванов и Фербер.

Бирюков, Д. Н., & Ломако, А. Г. (2013). Подход к построению системы предотвращения киберугроз. *Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы*, 2, 13-19.

Бирюков, Д. Н., Ломако, А. Г., & Ростовцев, Ю. Г. (2015). Облик антиципирующих систем предотвращения рисков реализации киберугроз. *Труды СПИИРАН*, 2 (39), 5-25.

БІУ (2018). Британський інститут управління <www.managers.org.uk> (2019, квітень, 21).

БКІМ (2018). Британський королівський інститут маркетингу <<http://www.cim.co.uk/>> (2020, травень, 18).

Бланк, И. А. (2009). *Торговый менеджмент*. К.: Эльга.

Блюмська, К. В. Теоретичні підходи до характеристик інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій <<http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/531/3/opr010I2.tmp.pdf>> (2019, травень, 18).

Бобровник В. М. (2010). Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4 (6), 351-354.

Богославець, Г. М., & Трубей О. М. (2016). Інноваційна діяльність підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*, 7-8 (64), 69-74.

Бойчук, І. В. (2011). Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 13, 126-131.

Болтенков, Д. В. (2019). Маркетинг и менеджмент в ландшафте цифровой экономики. *Стратегии бизнеса*, 04 (60), 25-27.

Бондаренко, А. Ф., & Красюк, Н. В. (2014). Взаємозв'язок маркетингової діяльності банку та його фінансової стійкості. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*, 40, 43-52.

Борден, Н. (1999). *Экономический эффект рекламы*. М. : Вильямс.

Борден, Н. (2001). Концепция маркетинга-микс. *Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг*. СПб.: Питер, 529-538.

Борзаковська, Л. В. (2013). Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 85-94.

Бортнік С. (2020). Місце України у світових рейтингах розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. *Український журнал прикладної економіки*, 5 (1), 142-151.

Булгакова, И. Н., & Морозов, А. Н. (2009). Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия. *Вестник ВГУ*, 2, 54-56.

Бурак, О. М. (2018). Маркетингові бізнес-процеси в діяльності підприємства <<https://goo.gl/KbQFqF>> (2019, травень, 18).

Бутенко, Н. В., & Кошук, А. Г. (2018). Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». *Проблеми економіки*, 4, 7-12.

Бутчер, С. (2004). *Программы лояльности и клубы постоянных клиентов*. М.: Издательский дом «Вильямс».

Вайл, П., & Ворнер С. (2019). *Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения*. М.: Альпина Паблишер.

Васюткіна, Н. В. (2019). Маркетинг взаємовідносин та партнерської взаємодії підприємств: концептуальні підходи, сучасні інструменти. *Економіка і управління*, 1, 5-15.

Вежель, Р. Ю. (2015). Інтернет-реклама: критерії класифікації. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*, 4, 118-122.

Величковский, Б. М. (2006). *Когнитивная наука: Основы психологии познания*. М.: Смысл: Издательский центр «Академия».

Волкова, Н. А., & Гогняк, І. О. (2016). Аналіз стану роздрібної торгівлі України та напрямки її розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 21 (2), 180-183.

Выходцев, Г. (2020). Фокстрот «за» детенизацию экономики Украины <<https://www.dsnews.ua/economics/fokstrot-za-detenizatsiyu-rynka-potomu-chno-eto-razvitiye-24022020220500>> (2020, травень, 9).

Гавриков, А. В., Давыдов, В. В., & Федоров, М. В. (2020). *Интернет-маркетинг. Настольная книга digital-маркетолога*. Издательство: АСТ.

Гаврилюк, В., & Будина, Л. (2019). Рейтинг посещаемости интернет-магазинов в первом полугодии 2019 года. <<https://retailers.ua/news/management/9266-reyting-poseschaemosti-internet-magazinov-v-pervom-polugodii-2019-goda>> (2019, листопада, 11).

Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2010). Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*, 7 (109), 81-93.

Гапоненко, Г. М. (2014). Маркетинг та інновації: взаємозв'язок і вплив на діяльність підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*, 200 (1), 76-84.

Гарифуллин, Б. М., & Зябриков, В. В. (2018). Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы. *Креативная экономика*, 12 (9), 1345-1358.

Гаркавенко, С. С. (2002). *Маркетинг*. К.: Лібра.

Геєця, В. М. (2015). *Інноваційна Україна 2020: національна доповідь*. К.: НАН України.

Герасимьяк, Н. В. (2012). Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис – XXI*, 5-6, 40-43.

Герасимьяк, Н. В. (2012). Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка*, 7 <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1280>> (2018, листопад, 18).

Гилберт, Д. (2005). *Управление розничным маркетингом*. М.: ИНФРА-М.

Гилева, Т. А. (2019). Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серія: економіка*, 1 (27), 38-52.

Глэсс, Р., & Лейкерт, Б. (2017). Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация. Альпина Паблишер.

Голованова, М. (2016). Динамічне ціноутворення як інструмент задоволення потреб вузьких сегментів ринку. *Маркетинг в Україні*, 6, 18-19.

Головнъов, С., & Віннічук, Ю. (2016). 200 найбільших компаній України 2016 року <https://biz.censor.net.ua/resonance/3033764/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2016_roku> (2018, травень, 13).

Головчук, Ю. О., & Дибчук, Л. В. (2019). Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*, 43, 89-92.

Голошубова, Н. О., Кавун, О. О., Торопков, В. М. та ін. (2014). *Підприємницькі мережі в торгівлі*: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. університет.

Григорук, П. М. (2014). Модель комплексного інтегрального оцінювання ефективності маркетингових рішень. *Актуальні проблеми економічної кібернетики*: колективна наук. монограф. під ред. О.Ю. Чубукової, Н.В. Геселевої. К.: ВД «Стилос», 180-196.

Гриценко, С. І. (2016). Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*, 1 (30), 29-31.

Гросул, В. А., & Баламут, Г. С. (2015). *Управління стійким розвитком підприємств роздрібною торгівлі*: монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С.

Гудзь, О. Є. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2 (24), 4-12.

Гудзь, О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства <https://scholar.google.com.ua/scholar?cluster=7243258864750777831&hl=ru&as_sdt=0,5&scioldt=0,5> (2020, травень, 18).

Гуменюк, Я. (2016). ТВ майбутнього: як індустрія мігрує в Інтернет <<https://nv.ua/ukr/biz/experts/tv-maybutnogo-yak-industriya-migrueye-v-internet-316958.html>> (2019, вересень, 5).

Дайновський, Ю. А. (2012). Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 143-153.

Данько, Т. П., & Скоробогатых, И. И. *Количественные методы анализа в маркетинге* <<https://altairbook.com/books/684939575-kolichestvennyye-metody-analiza-v-marketinge.html>> (2019, квітень, 7).

Демків, Я. В., & Прокопишин-Рашкевич, Л. М. (2018). Цифрова трансформація торгівлі: стан та тенденції в Україні і світі <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44553/2/2018n892_Demkiv_Ia_V-Digital_transformation_64-71.pdf> (2019, травень, 2).

Дерев'янченко, Т. Є. (2005). Проблеми оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 2 (22), 39-43.

Держстат ІКТ-2019. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018-2019 роках Держстат України.

Держстат ІКТ-2019. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України у 2017 році Держстат України

Джеджула, В. В., Єпіфанова, І. Ю., & Цвик О. Г. (2017). Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств <<http://erifanova.vk.vntu.edu.ua/file/statti/d77f355d24f7b50c0e84b62736effc3c.pdf>> (2020, травень, 19).

Директива 2000/31/ЄС Директива Європейського парламенту та Ради «Директива про електронну комерцію» (2000) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224#Text> (2020, травень, 18).

Дитгер, Х., & Хунгенберг, Х. (2005). *Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга*. М.: Финансы и статистика.

Дмитренко, І. А. (2011). Засади і напрями трансформації роздрібною торгівлі. *Торгівля Комерція, Підприємництво*, 12, 16-20.

Дмитрик, К. (2020). Тренди промоції лікарських засобів: українські реалії на тлі світових тенденцій <<https://www.apteka.ua/article/532766>> (2020, лютий, 10).

Дмитрик, К. (2020). Як карантин позначився на промоції лікарських засобів: go to digital <<https://www.apteka.ua/article/546301>> (2020, травень, 18).

Дойль П. (2002). *Маркетинг-менеджмент и стратегии*. СПб.: Питер.

Друкер, П. (2003). Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС.

ДССУ (2018). Державна служба статистики України <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2019, травень, 7).

Дубовик, Т. В. (2012). Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах. *Актуальні проблеми економіки*, 5, 161-168.

Дубовик, Т. В., & Бучацька, І. О. (2017). Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 223-230.

Дули, Р. (2017). *Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя*. Минск : Попурри.

ДЦСНРЕК (2020). Дослідження щодо ситуації на ринку електронної комерції в Україні <<https://www.consumers.support/?p=7149>> (2020, травень, 12).

Егорова, Е. С., & Капезина, Т. Т. (2017). Современные инструменты интернет-рекламы и PR для государственных структур и бизнеса. *Наука. Общество. Государство*, 3 (19) <<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-instrumenty-internet-reklamy-i-rr-dlya-gosudarstvennyh-struktur-i-biznesa>> (2018, травень, 11).

ЕК. Електронна комерція. Теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні <<https://journals.uran.ua/sciencerise/article/download/101077/97531>> (2020, травень, 18).

ЕКМ (2019). Економічна сутність маркетингу <<https://is.gd/ZqKvTf>> (2019, вересень, 16).

ЕКУ (2016). Електронна комерція в Україні 2016: цифри і факти <<https://webexpert.com.ua/ua/elektronna-komertsiya-v-ukrayini-2016>> (2019, травень, 19).

Єпіфанова, І. Ю., & Дрозд, І. В. (2015). Сучасні підходи до аналізу ефективності управління власним капіталом підприємства. *Економічний аналіз*, 19 (2), 71-76.

Єремєєва, Н. С., Зозульов, О. В. (2018). Класифікація маркетингових моделей в кібер середовищі. *B2B маркетинг: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. <http://marketing.kpi.ua/files/b2b/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_B2B-2018.pdf> (2019, листопад, 2).

Жегус, О. В. (2017). Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 62-72.

Жегус, О. В., Афанасьєва, О. П., & Парцирна, Т. М. (2018). Особливості розвитку роздрібної торгівлі України в умовах діджиталізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 209-220.

Жмай, О. В. (2018). Становлення та розвиток концепції нейромаркетингу в сучасних умовах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 17 (1), 157-170.

Завьялова, Н. Б., Головина, А. Н., Завьялов, Д. В., Дьяконова, Л. П., & Мельников, М. С. (2014). *Методология и методы научных исследований в экономике и менеджменте*. Москва- Екатеринбург.

Загорна, Т. О., & Стасюк, О. М. (2012). Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 32-38.

Зайцев, І. (2020). Топ-200: рейтинг ритейлерів України за доходами, прибутком або збитком, 2020 <<https://rau.ua/novyni/top-200-2/>> (2020, травень, 18).

Зайцев, І., & Маранчак, М. (2017). Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів <<https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-3/>> (2018, травень, 4).

Зайцева, А. С., & Шувалова, О. Р. (2011). Новые акценты в развитии инновационной деятельности: инновации, иницируемые пользователями. *Форсайт*, 2, 16-32.

Звіт з прогресу ГК «ФОКСТРОТ» за 2019 рік перед Глобальним Договором ООН <<https://www.foxtrotgroup.com.ua/uk/csr/global-compact.html#>> (2020, лютий, 13).

ЗУ ПЕК (2015). Закон України «Про електронну комерцію» (2015) <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>> (2018, травень, 29).

ЗУ ПЗПД (2010). Закон України «Про захист персональних даних» (2010) <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>> (2018, травень, 27).

ЗУ ПЗПС (1991). Закон України «Про захист прав споживачів» (1991) <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>> (2018, травень, 28).

ЗУ ПНПІ (1998). Закон України «Про Національну програму інформатизації» (1998) <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>> (2018, травень, 14).

Зянько, В. В., & Єпіфанова, І. Ю. (2015). *Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України*: монографія. Вінниця: ВНТУ.

Искусственный интеллект: возможности и риски для ритейлеров <<https://www.retail-loyalty.org/news/iskusstvennyu-intellekt-vozmozhnosti-i-riski-dlya-riteylerov>> (2019, травень, 3).

Искандерова, Т. А. (2013). Трансформация маркетинга в системе управления инновационной деятельностью организаций. *Управленческие науки*, 2 (7), 77-83.

Іванечко, Н. Р., Процишин, Ю. Т., & Никитишин, Т. В. (2020). Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*, 12 (1), 77-85.

Івашова, Н. В., & Хижняк, М. О. (2013). Комунікативний потенціал соціальних мереж в Інтернет-маркетингу. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*,

присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., (24–26 квітня 2013 р., СумДУ), 2, 138-139.

Івченко, Є. А. (2018). Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка* <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/02_15_S_11.pdf> (2019, травень, 18).

Ілляшенко С. М. (2013). Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус».

Ілляшенко, Н. С. (2010). Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 28-33.

Ілляшенко, С. М. (2008). Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга».

Ільченко, Н. Б. (2015). Модельовання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 10 (2), 88–91.

ІСЦ 2020. Індекс споживчих настроїв у травні 2020 року <<https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=127>> (2020, лютий, 19).

Каплан, Р., & Нортон, Д. (2003). *Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию*. М.: Олимп-Бизнес.

Капраль, О. Р. (2019). Контент-маркетинг як метод впливу на споживача. *Інтелект XXI*, 6 (1), 78-80.

Каптур, А. О. (2017). Інтернет-реклама: сучасний канал комунікації. Тенденції та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 8, 43-45.

Карлоф, Б. (2014). *Деловая стратегия*. К.: Экономика.

Карпенко, Н. В. (2007). Інвестиційні та інноваційні моделі інтеграції малого та великого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 3 (25), 62-66.

Кеннеди, Д. (2012). *Секретное оружие маркетолога: найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов*. М.: ГИППО.

Кент, Т., & Оджени, О. (2007). *Розничная торговля*. М.: Юнити-Дана.

Ковальчук, С. В., Забурмеха, Є. М., & Вальков, О. Б. (2018). Сучасні тренди електронної комерції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3 (2), 254-256.

Ковальчук, С. В., Ковінько, О. М., & Лісовський, І. В. (2018). Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 1(2), 55-73.

Ковтуненко, К. В., & Шацкова Л. П. (2015). *Економічне оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства: своєчасність процесу та достовірність результату*: монографія. О.: ФОП Бондаренко М.О.

Колесніков, А., & Шульгат, Н. (2011). Нейромаркетинг: новітні інструменти ототожнення бренду. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2 (5) <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11kariob.pdf>> (2018, травень, 14).

Кондратенко, Н. М. (2014). *Маркетинг*. М.: Издательство Юрайт.

Корж, М. В. (2008). *Маркетинг*. К.: Центр учбової літератури.

Котлер Ф., Картаджайя Х., & Сетиаван А. (2019). *Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете*. Москва: Эксмо.

Котлер, Ф. (2007а). *Маркетинг менеджмент*. СПб.: Пітер.

Котлер, Ф. (2007б). *Основы маркетинга*. М.: Издат. дом «Вильямс».

Котлер, Ф. (2012). *Маркетинг. Менеджмент*. СПб.: Питер.

Котлер, Ф., & Келлер, К. *Маркетинг-менеджмент*. <<https://altairbook.com/books/2623980-marketing-menedjment.html>> (2019, грудень, 1).

Котлер, Ф., Амстронг, Г., Сондерс, Д., & Вонг, В. (2014). *Основы маркетинга*. К.: КНЕУ.

Котлер, Ф., Келлер, К.Л., & Павленко, А.Ф. (2008). *Маркетинговий менеджмент*. Київ : Видавництво «Хімджест».

Котлер, Ф., Сетиаван, Ф., & Картаджайя, Х. (2011). *Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе*. М.: ЭКСМО.

Краус, Н. М., & Краус, К. М. (2018). Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*, 1, 211-214.

Кристенсен, К., Друкер П., Дюарт, Н., & Брегман, П. (2007). *Управление взаимоотношениями с клиентами*. М.: Альпина Бизнес Букс.

КРУЕСУ (2018). Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>> (2019, березень, 19).

Крымский, С. Б., Жилин, Б. Б., & Паниотто, В. И. (1990). *Экспертные оценки в социологических исследованиях*. Киев: Наук. Думка.

Куденко, Н. В. (2013). *Маркетинговые стратегии фирмы*: монографія. К.: КНЕУ.

Кулиняк, І. Я., & Базарко, С. В. (2017). Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*, 2 (8), 94-100.

Лавникевич, Д. Онлайн-торговля 2020 – возможности и риски стремительного роста <<https://www.dsnews.ua/economics/onlayn-torgovlya-vozmozhnosti-i-riski-stremitelnogo-rosta-31072020-394057>> (2020, травень, 18).

Ламбен, Ж.-Ж. (1996). *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива* <<https://www.twirpx.com/file/71132/>> (2018, червень, 12).

Ламбен, Ж.-Ж. (2004). *Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний і операційний маркетинг*. СПб.: Пітер.

Лаукс, Д., Маколей, Д., Норонха, Э., & Уэйд, М. (2018). *Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием*. М.: Эксмо.

Леви, М., & Вейтц, Б. (1999). *Основы розничной торговли*. СПб.: Питер.

Левитт Т. (2001). Маркетинговая миопия. *Классика маркетинга: сборник работ, оказавшие наибольшее влияние на маркетинг*. СПб.: Питер.

Левченко, Т. П., Корягина, Е. В., & Левченко, К. К. (2016). Система сбалансированных показателей как важнейший инструмент повышения эффективности управления предприятиями туристического бизнеса. *Сервис в России и за рубежом*, 10, 9 (70), 58-64.

Лемеш, Е. Social CRM: управляя опытом клиента. *Маркетинг-газета : электронное издание Украинской Ассоциации Маркетинга* <<http://www.uam.in.ua/rus/projects/marketingnewspaper/arhive.php>> (2020, травень, 8).

Липчук, В. В., Дудяк, Р. П., Бугіль, С. Я., & Янишин, Я. С. (2012). *Маркетинг*. Львів: «Магнолія 2006».

Лігоненко, Л. О. та ін. (2009). Трансформаційні процеси в торгівлі Україні : монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

Лігоненко, Л., & Красневич, Г. (2011). Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. *Товари і ринки*, 1, 7-14.

Лісіца, В. (2017). Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2 (10), 100-110.

Луцій, К. М. (2015). Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 5, 90-93.

Любаренко, Т. І. (2010). Інноваційні технології формування міжнародних брендів. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, 6-11.

Мазараки, А. А., & Лагутин, В. Д. (2016). Внутренний рынок Украины в условиях дисбалансов между производством и потреблением. *Экономика Украины*, 4, 4-18.

Мазаракі, А. А. & та ін. (2016). Внутрішня торгівля України : монографія за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

Мазуренко, В. П. (2014). Розвиток сучасної концепції маркетингу в мережі Інтернет. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, 118 (1), 134-144.

Мак-Дональд, М. (2000). Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер.

МакКлюр, Д. Startup Metrics for Pirates <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version/4-Example_Conversion_Metrics_note_not> (2020, березень, 18).

Манн, І. (2017). Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Мартовой, А. В. (2005). Стратегия и модель Интернет-маркетинга: сущность, основные характеристики и виды. *Культура народов Причерноморья*, 67, 105-116.

Марченко, В. Н. (2011). Разработка комплекса маркетинга розничной торговой сети. *Вестник ОГУ*, 13 (132), 349-353.

Марчук, О. О. (2018). Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*, 17, 296-299.

Матвеева, Н. Ю., & Золотарюк, А. В. (2018). Технологии создания и применения чат-ботов. *Научные записки молодых исследователей*, 1, 28-30.

Матюшенко, І. Ю. (2016). *Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки*: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М.

Мельник, Ю. М. Мельник, Ю. М., Сагер, Л. Ю., Ілляшенко, Н. С., & Рязанцева, Ю. М. (2016). Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій* *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 43-55.

Минів, Р. М., & Батюк, О. Я. (2016). Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*, 18, 2 (69), 96-101.

Міщенко, В. О., Царьова, Т. О. (2018). Використання автоматизованої воронки продажів. *B2B маркетинг: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. <http://marketing.kpi.ua/files/b2b/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_B2B-2018.pdf> (2019, листопад, 11).

Мозгова, Г. В. (2013). Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*, 10 <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>> (2018, лютий, 8).

Мозгова, Г. В., & Осадча, А. О. (2017). Платформи з обміну повідомленнями як інструмент маркетингових інтернет-комунікацій. *Економіка та управління підприємствами*, 3, 58-63.

Мороз, Л. А., Косар, Н. С., & Кузьо, Н. Є. (2018). Інтернет-реклама в Україні: особливості, виклики, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 29 (1), 176-181.

Мороз, Л. А., & Романенко, Л. Ф. (2017). Інтернет-реклама: її види та інструменти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1, 71-73.

Моррис, Р. (1994). Маркетинг. *Ситуації и примеры*. <<http://82.200.204.13/node/511933/>> (2020, травень, 16).

Мудра, І. (2019). Веб-аналітика як важлива складова успішного функціонування змї в Інтернеті <<http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/apr/16176/mudra.pdf>> (2020, травень, 17).

Мур, Д. А. (2006). *Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю*. М. : Издательский дом «Вильямс».

Населення (2020) <https://http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html> (2020, травень, 19).

Наумова, В. С. (2002). *Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства* (дис...канд. екон. наук: 08.02.03; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка), Київ.

НБУ (2019). Третина безготівкових розрахунків платіжними картками у pos-терміналах відбувається безконтактно <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/tretina-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pos-terminalah-vidbuvayetsya-bezkontaktno>> (2020, травень, 18).

НБУ (2019а). Ключові показники розвитку економіки та фінансового сектору України за 2019 рік <file:///D:/Downloads/annual_report_2019.pdf> (2020, травень, 6).

НБУ (2020). Сума та кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezzaperechni-trendi-kartkovogo-rinku-u-2020-rotsi--rozrahunki-v-interneti-ta-bezkontaktni-plateji>> (2020, квітень, 19).

Никифоров, М. (2018). Инфраструктура цифровой экономики. *ИТ-инфраструктура* <<https://www.connect-wit.ru/infrastruktura-tsifrovoj-ekonomiki.html>> (2019, травень, 9).

Николаева, Т. И., Егоровойа, Н. Р. (2008). Экономика предприятий торговли и общественного питания. М.: КНОРУС.

НСУ РОТ (2004). Національний стандарт України. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. ДСТУ 4303:2004 <<https://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>> (2018, березень, 18).

Ньюмэн, Э., & Каллен, П. (2005). *Розничная торговля: организация и управление*. СПб.: Питер.

Овчинников, С. А. (2013). Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей). *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*, 6 (107), 30-41.

Окландер М. А. та ін. (2017). Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія. Одеса: Астропринт.

Окландер, М. А., & Кірносова, М. В. (2012). Сутність і класифікація маркетингових інновацій. *Формування ринкової економіки.*, 28 (2), 7-12.

Окландер, М. А., & Романенко, О. О. (2015). Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 12, 362-371.

Олексенко, Р. І. Краскова, І. О., & Поліщук, М. М. (2011). Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 11 <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_21> (2018, травень, 7).

Олифіров, А. В. Каращук, О. С., & Майорова Е. А. (2018). Организационно-экономические аспекты трансфера технологий в торговле. *Российское предпринимательство*, 19 (3), 619-632.

Олійник, О. В., & Барановська, Т. В. (2014). Особливості економічного аналізу маркетингової діяльності промислових підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 3 (30), 440-447.

Оліфіров, О. В. (2003). Контролінг інформаційної системи підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ.

Омельченко, І. А., & Омельченко, В. О. (2013). Методические особенности формирования ключевых показателей эффективности коммерческой организации. *Вестник Ростовского государственного экономического университета*, 4 (44), 192-198.

ООН (2019). Доклад о цифровой экономике 2019 <https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf> (2019, січень, 25).

Остапчук, Ю. (2016). Роль електронної комунікації в інформаційному суспільстві. *Вісник Книжкової палати*, 5, 38- 40.

Остервальдер А. (2017). *Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора*. М.: Альпина Паблишер.

Панюкова, В. В. (2015). Реализация стратегии омникального маркетинга торговыми организациями. *Торгово-экономический журнал*, 2(4), 317-328.

Пепчук, С. М. Пепчук, С. М. (2014). Розвиток концепції маркетингу в економічному просторі. *Прометей*, 3, 30-35.

Песьякова, Т. Н. (2012). Классификация показателей эффективности промышленных комплексов. *Молодой ученый*, 1, 139-141.

Петриченко, П. А. (2013). Маркетингові інтернет-комунікації підприємств сфери послуг: клієнтоорієнтований підхід. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2 (1), 54-69.

ПЗУ ПЕК, (2020). Проект Закону України «Про електронні комунікації» (2020) <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68059> (2020, травень, 18).

Пищуліна, О. (2020). Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Вид-во «Заповіт».

Підкамінний, І. М., & Совершенна, І. О. (2013). Інноваційний розвиток підприємств роздрібної торгівлі. *БізнесІнформ*, 1, 156-159.

Піжук, О. І. (2018). Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6 (17), 79-83.

Платонов, В. Н. (2002). *Организация торговли*. Минск: БГЭУ.

Подольчак, Н.Ю. (2019). <<https://www.unian.ua/economics/telecom/10515012-mobilniy-internet-v-ukrajini-naudeshevshiy-u-yevropi-ta-4-y-za-dostupnistyu-v-sviti.html>> (2019, січень, 25).

Полторак, В. А., Тараненко, І.В., & Красовська, О.Ю. (2014). Маркетингові дослідження. К.: «Центр учбової літератури».

Полях, В. М., Кривошеєва, Н. М., Клочко, В. М., Шарапова, О. М., & Чуйко, Н. В. (2017). Електронна комерція. Теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. *Scientific Journal «ScienceRise»*, 5 (34), 11-17.

Портер, М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* <<http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=247>> (2020, травень, 18).

Посталюк, М. (2011). Інновації в системі факторів розвитку нової економіки. *Вестник економіки, права і соціології*, 4, 93-97. (2018, травень, 23).

Проскурніна, Н. В. (2018а). Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, 22 (3), 34-37.

Проскурніна, Н. В. (2018b). Еволюція концепцій маркетингу роздрібної торгівлі. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*, 23, 4 (69), 69-75.

Проскурніна, Н. В. (2018с). Основні теоретичні положення та практичні заходи інноваційної економіки: торговельний аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*, 34, 29–37.

Проскурніна, Н. В. (2018d). Тенденції роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 3-х част., (29 вересня 2018 р., Полтава: ЦФЕНД)*, 2, 60-62.

Проскурніна, Н. В. (2018е). Розвиток функцій маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (11–13 жовтня 2018 р., Одеса: ОНАХТ)*, 122-124.

Проскурніна, Н. В. (2018f). Розвиток функцій маркетингу операторів роздрібної торгівлі в умовах інноваційної економіки. *Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., (25-26 жовтня 2018 р., Харків: ХДУХТ)*, 367-370.

Проскурніна, Н. В. (2018g). Маркетинг роздрібної торгівлі: сутність та узагальнення концепцій. *Світ економічної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (29 жовтня 2018 р., Тернопіль: ТНЕУ)*, 8., 60-62.

Проскурніна, Н. В. (2018h). Трансформація маркетингу в умовах структурних змін в економіці. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності : матеріали Міжнар. форуму, (28-29 листопада 2018 р., Кременчук: КНУ ім. Михайла Остроградського), 237-239.*

Проскурніна, Н. В. (2018i). Роль підприємства як оператора роздрібної торгівлі в економіці України. *Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (14–15 грудня 2018 р., Київ: Таврійський нац. універ. ім. В.І. Вернадського), 46-49.*

Проскурніна, Н. В. (2019a). Аналіз інтерактивних комунікаційних каналів зв'язку операторів роздрібної торгівлі зі споживачами. *Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу: монографія, Дніпро: Журфонд.*

Проскурніна, Н. В. (2019b). Аналіз фінансово-господарської діяльності операторів роздрібної торгівлі для обґрунтування впровадження маркетингових інновацій. *Проблеми економіки, 1, 109–120.*

Проскурніна, Н. В. (2019c). Концепція трансформування функцій маркетингу на засадах інноваційної економіки. *Бізнес Інформ, 2, 308-316.*

Проскурніна, Н. В. (2019d). Тестування складних інновацій для операторів роздрібної торгівлі у процесі споживання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 1 (29), 170-184.*

Проскурніна, Н. В. (2019e). Прийняття купівельних рішень в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. *Економіка розвитку, 18 (4), 11-18.*

Проскурніна, Н. В. (2019f). Трансформування функцій маркетингу операторів роздрібної торгівлі на основі інноваційного розвитку. *Інноваційні економічні механізми для розвитку підприємств, регіонів, країн : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (15-16 лютого 2019 р., Київ: Таврійський нац. універ. ім. В.І. Вернадського), 70-74.*

Проскурніна, Н. В. (2019h). Типи інноваційних лабораторій роздрібної мережі. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва:*

механізми та стратегії : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (16 березня 2019 р., Запоріжжя: Класичний приватний університет), 44-46.

Проскурніна, Н. В. (2019і). Особливості використання технології чат-ботів у роздрібному бізнесі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., (15 травня 2019 р., Харків: ХДУХТ), 2, 129-130.*

Проскурніна, Н. В. (2019j). Впровадження маркетингових інновацій на основі аналізу діяльності операторів роздрібної торгівлі. *Сучасні наукові погляди на економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (16 лютого 2019 р., Ужгород: Ужгородський національний університет), 110-113.*

Проскурніна, Н. В. (2019j). Побудова партнерських відносин підприємств торгівлі у соціальних мережах. *Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (18 жовтня 2019 р., Харків: ХДУХТ), 229-231.*

Проскурніна, Н. В. (2020а). Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія, Харків: Видавець Іванченко І. С.*

Проскурніна, Н. В. (2020е). Методичні засади оцінювання ефективності цифрових маркетингових заходів з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 3, 144-161.*

Проскурніна, Н. В. (2020f). Детермінанти інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Сумського національного аграрного університету, 2 (84), 52-55.*

Проскурніна, Н. В. (2020k). Маркетингові стратегії підприємств роздрібною торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 3 (85), 35-43.

Проскурніна, Н. В. (2020l). Загальні аспекти формування зворотного зв'язку зі споживачем. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., (23 квітня 2020 р., Харків: ХДУХТ)*, 59-61.

Проскурніна, Н. В., & Доброскок, Ю. Б. (2019). Штучний інтелект в маркетинговій діяльності підприємств торгівлі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (30-31 травня 2019 р., Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця)*, 254-255.

Прохорчук, С. В. Прохорчук, С. В. (2017). Інноваційний маркетинг як запорука успіху сучасного бізнесу. *Бізнес-навігатор*, 1, 33-37.

Процишин, Ю. Т. Процишин, Ю. Т., Іванечко, Н. Р., & Крулевський, А. В. (2020). Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*, 3(2), 134-141.

Птащенко, О. В. (2015). Розвиток моделей комунікацій в мережі Інтернет. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 19, 39-41.

Пунда, Д. И. (2011). Когнитивная природа современной сложности управления. *Труды СПИИРАН*, 3 (18), 320-335.

Робул, Ю. В. (2011). Холістична концепція ефективності маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4 (2), 124-130.

Розман, А. (2014). Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету*, 3, 15-34.

Романів, А. С., & Романів, О. Я. (2017). Сучасні модифікації моделі маркетинг-мікс та особливості їх застосування у туризмі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2 (2), 251-256.

РПМ (2010). Разработка плана маркетинга <http://marketologist.blogspot.com/2010/12/blog-post_11.html> (2018, листопад, 11).

Рубан, В. В. (2017). Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2-2 (08), 20-25.

Руденко, М. В. (2018). Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*, 11, 61-65.

Руди, М. О. (2013). Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*, 24 (997), 136-142.

Савельєва К. В., & Тарасова О. В. (2006). Оцінка ефективності маркетингових стратегій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 28, 137-146.

Савицька, Н. Л. (2014). Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*, 10, 236-241.

Савицька, Н. Л., Кот, О. В., & Кот М. С. (2017). Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 15, 306-310.

Савицька, Н. Л., Прядко, О. М., & Сіроус, М. В. (2017). Вплив інструментів трейд-маркетингу на споживчий вибір. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (22), 293-304.

Савицька, Н.Л. (2017). Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*, 1, 20-33.

Савчук, В. П. (2020). Финансовая диагностика предприятия как система принятия управленческих решений. *Корпоративный менеджмент* <http://www.cfin.ru/finanalysis/finance_diagnosics.shtml> (2020, січень, 25).

Савчук, К. (2019) Майбутнє е-комерції: тренди 2020 <<https://elnews.com.ua/uk/majbutn%D1%94-e-komerczi%D1%97-v-najblizhchi-roki-trendi-2020/>> (2020, квітень, 8).

Сайт «Smart Insights» <<https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/>> (2020, січень, 25).

Самойленко, Л. Б. (2018). Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf> (2020, травень, 17).

Світовий банк <<https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>> (2020, травень, 18).

Семенда, Д. К., Семенда, О. В. (2018). Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*, 1 (53), 536-540.

Семененко, К. Ю. Семененко, К. Ю. & Бакуліна, С. А. (2018). Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 19 (3), 26-29.

Сидоренко, А. Н., Сиразитдинова, Ю. Ш. (2014). Внедрение инноваций в ритейле: основные преимущества и недостатки <<http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2014/C40/V2/025.pdf>> (2018, січень, 15).

Синявська, О. А. (2019). Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 9, 126-132.

Січкаренко, К. О. (2018). Цифровізація як фактор зміну міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*, 3 (08), 30-34.

Склярова, Е. (2012). Концептуальная модель инновационной экономики. *Социально-экономические явления и процессы*, 9 (043), 155-164.

Солобозов, О. (2017). 5 причин, почему машинное обучение – это будущее маркетинга <<https://8d9.ru/5-prichin-pochemu-mashinnoe-obuchenie-eto-budushhee-marketinga>> (2018, січень, 25).

Состав.юа (2020). Видеомаркетинг 2020 – какие инструменты набирают популярность <<https://sostav.ua/publication/videomarketing-2020-kakie-instrumenty-nabirayut-populyarnost-83878.html>> (2020, березень, 8).

Сохацька, О. М., & Легкий, О. А. (2017). Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Маркетинг і цифрові технології*, 1 (2), 4-31.

СРМХ. (2016). Стратегія розвитку міста Харкова до 2020 року (2016) <<https://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>> (2018, травень, 19).

СРТ (2013-2020). Статистика роздрібного товарообігу в Україні <<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>> (2020, червень, 5).

СРХ (2016). Стратегія розвитку міста Харкова до 2020 року <<http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>> (2020, січень, 25).

СРХО. (2016). Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/new-563_SRR2020.pdf> (2018, травень, 3).

Старицький, Т. М. (2015). Використання соціального медіа маркетингу як ефективного засобу просування продукції. *Інноваційна економіка*, 4, 221-226.

Степанычева, Е. В., & Джабраилов, М. А. (2015). Генезис маркетинга и его современная парадигма. *Социально-экономические явления и процессы*, 10 (11), 124-129.

Стефанова, Н. А., & Шматок, К. О. (2018). Мессенджеры как цифровой бизнес-инструмент. *Карельский научный журнал*, 2 (23), 127-129.

Суровцев, О. О. (2016). Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 9, 145-148.

СЩУ 2019. Статистичний щорічник України за 2019 рік <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf> (2019, жовтень, 7).

Сьюэлл, К. (2019). Клиенты на всю жизнь. Издательство: Манн, Иванов и Фербер.

Тарасюк, М. В. (2010). *Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія методологія практика*: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

Терехов, Д. С. (2015). SMM-маркетинг у системі управління сучасним підприємством. *Наука й економіка*, 1, 77-79.

Тертичний, О. (2017). Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка та суспільство*, 12, 382-385.

Титов, Д. (2019). Цифра: возможности и риски <<https://www.eg-online.ru/article/398960/>> (2019, жовтень, 25).

Токарчук, В. (2020). Омніканальність: розбираємося в поняттях і вигодах для бізнесу <<https://areon.ua/uk/crm-blogs/tokarchuk/omnichannel/>> (2020, січень, 21).

ТСРТ (2019). Тенденции в сфере розничной торговли в 2019 году <home.kpmg.ua/ru/home/insights/2019/03/retail-trends-2019.html> (2019, травень, 4).

Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою <<https://hvylya.net/analytics/economics/ukraine-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.html>> (2020, травень, 3).

Українські виробники шукають нові методи просування товарів. <<http://uanews.kharkiv.ua/economy/2015/04/08/79774.htm>> (2019, вересень, 5).

Уланов, К. (2019). Digital-маркетинг в бизнесе: 13 каналов продвижения и обзор их преимуществ <<http://kirulanov.com>> (2019, вересень, 5).

УНІАН (2018). Роздрібна торгівля в Україні за рік зросла до понад 800 млрд: області-лідери товарообороту <<https://news.finance.ua/ua/news/-/419195/rozdribna-torgivlya-v-ukrayini-za-rik-zrosla-do-ponad-800-mlrd-oblasti-lidery-tovarooborotu>>

УЦ 2017. Україна у цифрах у 2017 році <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/08/Ukr_cifra_2017_u.pdf> (2018, вересень, 11).

Федоричак, В. (2020). Цікаві факти про інтернет-торгівлю в світі в 2020 році <<https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/>> (2020, листопад, 11).

Федорченко, А. В. (2008). Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством <http://economy.kpi.ua/files/files/52_kpi_2008.pdf> (2020, травень, 14).

Федорченко, А. В., & Пономаренко І. В. (2019). А/В-тестування як ефективний інструмент цифрового маркетингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, 19, 36-42.

Федорченко, А. В., & Федорченко О. Є. (2016). Методичні аспекти планування витрат на маркетинг. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 5, 418–423.

Федосеев, А., & Карабанов, Б. (2013). *Битва за ефективність*. М.: Альпина Паблішер.

Федулова, Л. І. (2010). Інноваційний процес і його основні характеристики з позиції системного аналізу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 23, 36-48.

Федулова, Л. І. (2017). Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 3, 48-64.

Фиджитал (2012) <<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB>> (2019, січень, 9).

Флах, П. (2015). *Машинное обучение. Наука и искусство построения алгоритмов, которые извлекают знания из данных*. Киев: ДМК Пресс.

Храбатин, О. І., & Яворська, Л. В. (2014). *Маркетинг*. Київ : Видавництво.

Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» 2020) Концептуальні засади (версія 1.0) Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року <<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>> (2020, травень, 18).

Чала, Ю. В. (2014). Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*, 38, 287-297.

Черненко, О. (2016). На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*, 3 (96), 4-11.

Чміль, Г. Л., & Верзілова, Г.Р. (2019). Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*, 10, 178-182.

Чміль, Г. Л., & Джгуташвілі, Н. М. (2020). Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*, 8, 237-245.

Чміль, Г. Л. (2020). Обґрунтування інструментів дослідження маркетингової інноваційної активності компанії індустрії гостинності на ринку. *Економіка та держава*, 8, 62-65.

Чміль, Г. Л. (2020). Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування послуг підприємства індустрії гостинності. *Ефективна економіка*, 8 <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8126>> (2020, березень, 25).

Чміль, Г. Л. (2020). Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу*: монографія за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 374-383.

Что такое Phygital? (2018) <<https://medium.com/@onetermin/%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5-phygital-2f770fbbf1b4>> (2019, січень, 25).

Шагвалеев, А. М. (2013). Использование инновационных и интернет-технологий в деятельности торговых предприятий. *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*, 4, 60-64.

Шарко, В. В. (2016). Кастомізація як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, 11, 556-558.

Шинкарук, Л. В., Бевз, І. А., Барановська, І. В. & та ін. (2015). Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь. К.: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України».

Шостак, Л. (2007). Маркетинг как инструмент экспансии национального хозяйства в мировом экономическом пространстве. *Економіка України*, 2, 74-84.

Шоу, Р., & Мэррик Д. (2008). *Прибыльный маркетинг. Окупається ли ваш маркетинг?* К.: Издательство: «CompanionGroup».

Шталь, Т. В., & Проскурніна, Н. В. (2018а). Тенденції структурних динамічних змін роздрібної торгівлі. *Економіка розвитку*, 17 (3), 64-73.

Шталь, Т. В., & Проскурніна, Н. В. (2018b). Digital-маркетинг торговельного підприємства в міжнародному бізнесі. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., (26 квітня 2018 р., Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна)*, 126-128.

Шталь, Т. В., & Проскурніна, Н. В. (2020а). Аналіз маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі зі споживачами. *Management and administration in the field of services: selected examples: monograph*, Opole: The Academy of Management and Administration in Opole.

Шталь, Т. В., & Проскурніна, Н. В. (2020b). Комплексний підхід до омніканальної маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі. *Причорноморські економічні студії*, 60-2, 24-31.

Шталь, Т. В., & Проскурніна, Н. В. (2018). Digital-маркетинг торговельного підприємства в міжнародному бізнесі. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., (26 квітня 2018 р., Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна)*, 126–128.

Шульц, Д. Е., Танненбаум, С. И., & Лаутерборн, Р. Ф. (2004). *Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации*. Москва: ИНФРА-М.

Шумпетер, Й. (2007). *Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия*. М.:«Эксмо».

Щацкий, А. И. (2013). Построение модели оценки маркетингового потенциала предприятия. *Креативная экономика*, 8, 121-132.

ЩОМ (2020). Що таке омніканальний маркетинг і які завдання він вирішує? <<https://blog.bigtime.ventures/>> (2020, лютий, 10).

Юдіна Н. В. (2016). «Дорожня карта» підприємства у контексті футурології техногенної економіки. *Традиції і інновації. Інновації та фундаментальні науки в умовах техногенної економіки : зб. матеріалів міждисциплінар. наук.-практ. конф., (25 листопада 2016 р., Київ : Юдіна Л. І.), 5-16.*

Юдіна, Н. В. (2013). Маркетингові аспекти футурологічних наслідків технологізації. *Економіка. Управління. Інновації*, 1. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_71> (2018, травень, 8).

Юхименко, В. (2010). Еволюція концепції конкуренції від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. *Вісник Київського нац.. торговельно-економічного ун-ту*, 2, 17-26.

Яблоко, Н. (2018). Как отследить KPI и результативность в SMM <<https://webpromoeexperts.com.ua/blog/kak-otsledit-kpi-i-rezultativnost-v-smm/>> (2020, травень, 18).

Яцюк, Д. В. (2015). Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 70-74.

Яшева, Г. А. (2003). Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты. *Журнал «Практический маркетинг»*, 8 (78), 8-15.

Наукове видання

ПРОСКУРНІНА Надія Вікторівна

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Монографія

Підписано до друку 17.07.2020. Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 20,8. Тираж 300 прим. Зам. №17-07.

**Видавництво та друк
ФОП Іванченко І.С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.
тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої діяльності до державного реєстру видавців,
виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

www.monograf.com.ua