

UDC 658.8:339.13:330.3

JEL Classification: M31, L81, D22

**EFFICIENCY OF MARKETING ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW****Lutsiv N.**

*Associate Professor of the Department of Marketing  
PhD in Technical Sciences, Associate Professor  
Ivan Franko National University of Lviv,  
Lviv, Ukraine*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-1478>**Levytska O.**

*Associate Professor of the Department of Marketing  
PhD in Economics, Associate Professor  
Ivan Franko National University of Lviv,  
Lviv, Ukraine*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2686-4592>**ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ****Луців Н.**

*доцент кафедри маркетингу  
кандидат технічних наук, доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-1478>**Левницька О.**

*доцент кафедри маркетингу  
кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2686-4592><https://doi.org/10.5281/zenodo.20691176>**Abstract**

In the conditions of economic instability, martial law, and transformation of consumer behavior, there is an increasing need to improve approaches to assessing the effectiveness of marketing activities of trade enterprises. The purpose of the article is to substantiate methodological approaches to the analysis of the effectiveness of marketing activities of trade enterprises taking into account modern crisis challenges.

The research is based on methods of system and comparative analysis, economic and statistical methods, analysis of marketing performance indicators, as well as tools of strategic diagnostics, including PESTLE+R analysis.

The article analyzes modern approaches to evaluating the effectiveness of marketing activities through assessment of advertising, sales promotion, merchandising, pricing policy, online promotion, and other sales activities of trade enterprises, as well as their competitiveness. A methodological approach to assessing marketing activity effectiveness is proposed, taking into account the level of enterprise adaptation to consumer needs in the conditions of economic crisis and martial law.

The scientific novelty of the study lies in the development and substantiation of indicators for integral assessment of marketing effectiveness, including: advertising efficiency coefficient, marketing adaptation coefficient, efficiency of marketing costs, additional sales volume obtained due to marketing expenditures, integral coefficient of marketing effectiveness, and overall marketing effect.

Special attention is paid to the assessment of enterprise adaptation under conditions of uncertainty through the analysis of its "static" and "dynamic" adaptation, which improves the accuracy of evaluating marketing performance. The influence of marketing activities on key performance indicators such as sales volume, revenue, and profit is also analyzed.

The main internal and external factors influencing marketing decision effectiveness in retail and e-commerce are identified. A comprehensive approach to evaluating marketing effectiveness is proposed, combining financial, market, and behavioral indicators. The necessity of adapting marketing strategies to conditions of high risks, logistical constraints, and changing demand is substantiated.

The practical significance of the results lies in the possibility of their application by trade enterprises to improve the validity of marketing decisions and management efficiency in crisis conditions.

**Анотація**

В умовах економічної нестабільності, воєнного стану та трансформації поведінки споживачів зростає потреба в удосконаленні підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності торговельних підприємств. Метою статті є обґрунтування методологічних підходів до аналізу ефективності маркетингової діяльності торговельних підприємств з урахуванням сучасних кризових викликів.

Дослідження базується на методах системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичних методах, аналізі показників маркетингової ефективності, а також інструментах стратегічної діагностики, включаючи PESTLE+R-аналіз.

У статті аналізуються сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності шляхом оцінки реклами, стимулювання збуту, мерчандайзингу, цінової політики, онлайн-просування та іншої збутової діяльності торговельних підприємств, а також їх конкурентоспроможності. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності, що враховує рівень адаптації підприємства до потреб споживачів в умовах економічної кризи та воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні показників для інтегральної оцінки ефективності маркетингу, зокрема: коефіцієнт ефективності реклами, коефіцієнт адаптації маркетингу, ефективність маркетингових витрат, додатковий обсяг продажів, отриманий за рахунок маркетингових витрат, інтегральний коефіцієнт ефективності маркетингу та загальний маркетинговий ефект.

Особлива увага приділяється оцінці адаптації підприємства в умовах невизначеності шляхом аналізу його «статичної» та «динамічної» адаптації, що підвищує точність оцінки ефективності маркетингу. Також аналізується вплив маркетингової діяльності на ключові показники ефективності, такі як обсяг продажів, виручка та прибуток.

Визначено основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність маркетингових рішень у роздрібній торгівлі та електронній комерції. Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингу, що поєднує фінансові, ринкові та поведінкові показники. Обґрунтовано необхідність адаптації маркетингових стратегій до умов високих ризиків, логістичних обмежень та зміни попиту.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх застосування торговельними підприємствами для підвищення обґрунтованості маркетингових рішень та ефективності управління в кризових умовах.

**Keywords:** marketing efficiency, trade enterprises, marketing activity, adaptation coefficient, integral indicator, martial law, crisis conditions

**Ключові слова:** ефективність маркетингу, торговельні підприємства, маркетингова діяльність, коефіцієнт адаптації, інтегральний показник, воєнний стан, кризові умови

**Постановка проблеми.** В умовах сталого розвитку торговельних підприємств ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності товарів, формування попиту та зростання результативності діяльності є ефективне планування і реалізація маркетингової діяльності. Гнучкі маркетингові заходи є важливими для забезпечення потреб споживачів в якісних товарах в умовах воєнного стану та економічної кризи, тому їх подальше дослідження є актуальним для підприємств торгівлі. Багато вчених аналіз маркетингової діяльності підприємств пов'язують з аналізом ринку збуту, його сегментів і складових, прогнозуванням обсягу продажу, оцінкою конкурентного середовища та конкурентоспроможності товару, аналізу місткості та частки ринку, оцінки ефективності збутової та рекламної діяльності підприємств [5, 6, 10, 13]. Перелік методів оцінки складових маркетингової діяльності можна продовжити і розширити. Однак, варто зауважити, що у науковому дискурсі та на практиці не існує єдиного підходу серед дослідників до інтегральної оцінки ефективності маркетингової діяльності через аналіз певних показників. Відсутність стандартизованих показників створює небажані наслідки у практичній діяльності торговельних підприємств, такі як:

- здійснення маркетингових заходів не цілеспрямовано, а заради маркетингової діяльності;
- фінансові перевитрати на маркетингові дослідження, які не дають очікуваних результатів;

- відірваність маркетингової діяльності від виробничої, що призводить до випуску неконкурентоспроможних, морально застарілих і неякісних товарів.

В сучасних умовах розвитку економіки та воєнного стану в Україні торговельний бізнес зацікавлений в економії коштів, підвищенні прибутку, рентабельності підприємства, збільшення частки підприємства на ринку та зростанні його іміджу, конкурентоспроможності. Через це торговельні підприємства максимально адаптують свої можливості, ресурси до вимог певних сегментів ринку, максимально задовольняючи потреби споживача. Ключову роль у розв'язанні цих завдань відіграє ефективний менеджмент і маркетинг. Вважаємо за доцільне поглиблювати та удосконалювати сучасні методи оцінки маркетингової діяльності з урахуванням аналізу рівня адаптації торговельних підприємств до умов сучасного ринку та зростаючих вимог споживачів. Зокрема, нами подано адаптований структурований аналіз торгового підприємства в умовах економічної кризи та воєнного стану з конкретними викликами та ризиками в маркетинговій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізом маркетингової діяльності займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Вагомий внесок у дослідження маркетингу та конкурентоспроможності торговельних підприємств зробили вітчизняні вчені: Герасимчук В.Г. [6], Майовець

Є.Й., Майовець Я.М. [10], П'ятницька Г.Т., Григоренко О. [13], Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. [5] та інші. Серед зарубіжних значний внесок в аналіз маркетингової діяльності зробили Котлер Ф. [2], Келлер К.Л. [3], Аакер Д.А., Мурман К. [1] та інші.

Слід зауважити, що дослідники аналізують результати маркетингової діяльності функціонально, тобто оцінюючи ефективність рекламної та збутової діяльності через аналіз попиту та ціноутворення. У дослідженнях вчених не представлено інтегрального аналізу маркетингової діяльності. Ми вважаємо, що інтегральна оцінка маркетингової діяльності дасть точну оцінку її результатів за аналізований період часу, що безумовно, підвищить точність аналізу та оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства загалом.

**Мета статті** - обґрунтувати та систематизувати методологічні підходи до аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємств торгівлі,

а також розробити комплексну систему показників оцінювання результативності маркетингових заходів з урахуванням сучасних умов функціонування торговельних підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети нами використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Зокрема, використано теоретичний метод для аналізу результатуючих показників маркетингової діяльності в сучасній науці, а також методи системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, аналіз маркетингових показників ефективності, а також інструменти стратегічної діагностики PESTLE+R-аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасній науці не існує єдиного підходу щодо оцінки інтегрального показника результатів маркетингової діяльності. Нами запропоновано алгоритм із 6 етапів для аналізу ефективності маркетингової діяльності в торгівлі (рис.1).

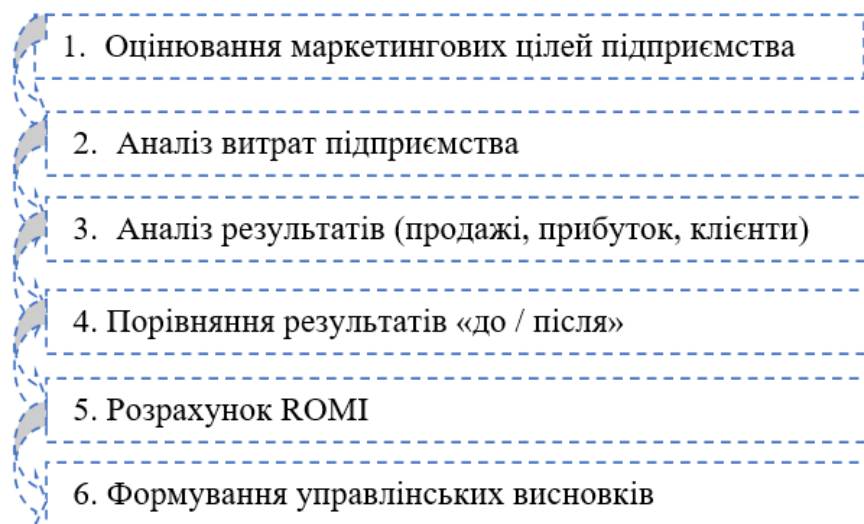


Рис. 1. Схема аналізу ефективності маркетингової діяльності в торгівлі

Джерело: побудовано авторами

Під час аналізу цілей маркетингової стратегії в торгівлі доцільно оцінити, чи чітко сформульовані маркетингові цілі та чи узгоджені вони з цілями підприємства в цілому. Наприклад, у сучасних умовах ведення бізнесу підприємства торгівлі ставлять наступні цілі - збільшити товарообіг, підвищити середній чек, залучити нових покупців, скоротити залишки товарів. Під час аналізу витрат на маркетинг доцільно оцінити обсяг бюджету на маркетинг і структуру витрат (реклама, знижки, просування). При цьому доцільно використовувати такі показники: частка маркетингових витрат у товарообігу; витрати на одного покупця і витрати на залучення клієнта (CAC). Під час аналізу результатів маркетингових заходів доцільно оцінити: динаміку продажів, прибутковість і поведінку покупців. При цьому доцільно використовувати такі ключові показники: товарообіг, валовий прибуток, середній чек, кількість покупців і повторні покупки. Під час проведення порівняльного аналізу (до / після) доцільно порівняти показники до впровадження маркетингового заходу та показники після його реалізації. Під

час розрахунку економічної ефективності маркетингової діяльності використовують такі показники, як ROMI й рентабельність маркетингових витрат.

У табл.1 зазначено порівняльні результати ефективності маркетингової діяльності для українських торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Rozetka, Епіцентр тощо). Дані про дохід підприємств торгівлі як ключовий показник результативності взяті з відкритих інформаційних джерел [16].

Дані табл.1 свідчать про те, що економіка України витримує наслідки війни. В 2025 р. відбулось зростання галузі на 2,7% [16]. Важливу роль у збільшенні доходів ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «Розетка.UA» і ТОВ «Епіцентр К» відіграла ефективна маркетингова діяльність, яка спрямована на зростання продажів і впізнаваність бренду. ТОВ «АТБ-Маркет» три роки поспіль є лідером у сегменті продуктових мереж, велика частка ринку забезпечує масштабні маркетингові кампанії. ТОВ «Сільпо-ФУД» займає друге місце за річним доходом, у мережі стабільне зростання, її маркетингова стратегія «Assortment&loyalty» та постійні акції є середніми

за ефективністю. На третьому місці за річним доходом ТОВ «Розетка.UA», digital-маркетинг та стратегія «SEO/ads» якого демонструє високу ефектив-

ність. ТОВ «Епіцентр К» зі спеціалізацією на товари для дому і будівництва займає останнє місце. Його бізнес зростає, але значно нижчими темпами, ніж продуктові мережі чи е-комерція.

Таблиця 1

**Порівняльна оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств торгівлі 2024–2025 рр.**

| Економічні показники                          | ТОВ «АТБ-Маркет»                       | ТОВ «Сільпо-ФУД»                        | ТОВ «Розетка.UA»              | ТОВ «Епіцентр К»              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Річний дохід (виручка за 2025 р.), млрд. грн. | 208,9                                  | 93,02                                   | 29,74                         | близько 38,9                  |
| Темп росту виручки, % до 2024 р.              | +15–20%                                | +10–16%                                 | +17%                          | +3%                           |
| Лідер у сегменті                              | Продуктові мережі                      | Продуктові мережі                       | E-commerce                    | Товари для дому/будівництво   |
| Маркетингова стратегія                        | Масові акції, дисконт, широка мережа   | Assortment & loyalty, акції             | Digital-маркетинг, SEO/ads    | Комбінований: онлайн + офлайн |
| Тип маркетингових каналів                     | TV, зовнішня, digital, акції           | Loyalty програми, соцмережі             | Digital (контекст, соцмережі) | TV, інтернет, каталог         |
| Динаміка відкриття нових магазинів            | Зростання мережі                       | Стабільне зростання                     | Онлайн-розвиток               | Активно розширює              |
| Висновок щодо ефективності                    | Висока через масштаб і потужні продажі | Середня, висока у продуктовому сегменті | Висока для e-commerce         | Середня (повільніший ріст)    |

Джерело: систематизовано авторами на основі даних [15-20]

Економісти пропонують оцінювати ефективність різних функцій маркетингу (товарорух, товаропросування тощо) через аналіз ефективності рекламної діяльності і збутової роботи підприємства. Зокрема, В.Г. Герасимчук вважає, що до показників ефективності рекламної діяльності варто віднести:

- кількість актів продажу, зумовлених рекламою;
- витрати на рекламу на тисячу потенційних покупців по кожному виду реклами;
- відсоток покупців, що звернули увагу на рекламу;
- грошові витрати на тисячу потенційних покупців по всіх використовуваних засобах реклами;
- зміна популярності товарів підприємства внаслідок рекламування [6].

На наш погляд, аналіз вище зазначених показників доцільний для отримання відповідей на запитання: «Наскільки зросла популярність товарів внаслідок проведеної рекламної кампанії? Який відсоток покупців звернули увагу на рекламу?» тощо. Проте він не дає відповіді на запитання «Які маркетингові заходи дозволяють утримати клієнта з мінімальними витратами?». Однозначно, оцінка даних показників є недостатньою для аналізу ефективності рекламної діяльності підприємства і не відображає адаптацію маркетингового аналізу до кризових умов і воєнного стану. Відомо, що на рекламні компанії торгівля виділяє значні кошти, про що йдеться в статті одного з авторів [8]. Зокрема, вважаємо, що ефективність рекламної діяльності підприємства доцільно аналізувати за зміною обсягів реалізації

товарів за досліджуваний період часу по відношенню до зміни рекламних витрат за цей же період часу, тобто за формулою (1):

$$E_p = \frac{\Delta V}{\Delta B} = \frac{(V_2 - V_1)}{B_2 - B_1}, \quad (1)$$

де  $E_p$  – коефіцієнт ефективності рекламної діяльності підприємства;

$V_1, V_2$  – дохід від реалізації товарів на початок і кінець досліджуваного періоду часу, грн.;

$B_1, B_2$  – обсяг реалізованих товарів в кінці та на початку досліджуваного періоду часу (рік, місяць), грн.

Вважаємо, що коли зміна обсягів продажу впродовж досліджуваного періоду буде зменшуватись, а рекламні витрати зростатимуть протягом того ж періоду, то ефективність рекламної діяльності буде низькою і, навпаки. За формулою (1) неможливо здійснити інтегральну оцінку маркетингової діяльності, проте даний показник доцільно включити в практику аналізу ефективності маркетингу, оскільки витрати на рекламу з року в рік на торгових підприємствах зростають і становлять високу частку в бюджеті маркетингових витрат.

Головними маркетинговими дослідженнями є аналіз ринку, тому, наскільки науково обґрунтовано цей аналіз, настільки ефективною буде маркетингова діяльність підприємства торгівлі. Вважаємо, що саме маркетологи перед початком випуску товарів повинні виробникам надати вичерпну інформацію про попит, конкурентів, сегменти ринку, основних споживачів товарів, про місткість ринку цих товарів, а також про прогнозовану частку на ринку підприємства. Маркетологи також повинні

приймати активну участь при виборі технологій виробництва товарів, дизайну упаковки. В іншому випадку, на етапі спаду життєвого циклу товарів, коли різко знижується попит через моральне старіння товару, рекламна компанія є неефективною. Вважаємо, що маркетингова діяльність повинна починатись з планування виробничих потужностей і виробничого потенціалу як виробничого підприємства, так і торгівлі. Кожне підприємство володіє виробничою потужністю, що відображає його максимальну здатність виготовляти продукцію. Кожен виробник зацікавлений у максимальному збуті продукції. В іншому випадку, виготовлена продукція

буде морально та фізично старіти, не буде користуватися попитом, що призведе до скорочення обсягів продаж та до падіння ефективності виробництва. Тому ми вважаємо, що в ідеальному варіанті виробнича потужність підприємств галузі повинна максимально наближатись до місткості ринку, тобто того максимального обсягу, якого в даний час потребує ринок і споживач. В іншому випадку, на підприємстві потрібно або знижувати виробничі потужності або шукати нові ринки збуту продукції.

В умовах воєнного стану в торговельному бізнесі все дуже швидко і непередбачувано змінюється, адже додається фактор війни (табл.2).

Таблиця 2

**PESTLE+R -аналіз зовнішнього середовища торгового бізнесу в Україні**

| №з/п | Фактор        | Прояв в умовах війни                                        |
|------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| 1    | Політичний    | Воєнний стан, мобілізація, регулювання цін                  |
| 2    | Економічний   | Інфляція, падіння доходів населення, дефіцит енергоресурсів |
| 3    | Соціальний    | Міграція населення, зміна споживчих пріоритетів             |
| 4    | Технологічний | Діджиталізація, е-комерція                                  |
| 5    | Логістичний   | Руйнування маршрутів, дефіцит пального                      |
| 6    | Ризики        | Фізичні, фінансові, репутаційні                             |

Джерело: складено авторами

З табл. 2 видно, що в умовах воєнного стану змінюється сам підхід до аналізу маркетингової діяльності. Торговельний бізнес переміщує свою увагу на виживання і стійкість, де пріоритетними стають такі показники: безперервність діяльності, контроль витрат, ліквідність, збереження клієнта і адаптація логістики та форматів торгівлі. Відбувається також збільшення цін і зменшення доходів у споживачів, що впливає на купівельну неспроможність та зміну конкурентного середовища й макроекономічні зміни в цілому. Тому важливо адаптувати маркетингову діяльність до цих змін, а також оцінювати рівень адаптації як важливу складову в процесі аналізу. На наш погляд, рівень адаптації маркетингової діяльності можна оцінити як відношення місткості ринку певних товарів до величини виробничої потужності цих товарів, тобто розрахувати за формулою (2):

$$K_a = \frac{M_i}{ВП_i}, \quad (2)$$

де  $K_a$  – коефіцієнт адаптації маркетингової діяльності;

$M_i$  – місткість ринку товарів, шт.;

$ВП_i$  – виробнича потужність товарів, шт.

Згідно формули (2), якщо величина виробничої потужності підприємств є максимально наближена до місткості ринку, то рівень адаптації маркетингової діяльності є максимальним, і, навпаки. Відомо декілька методів оцінки місткості ринку, одним з яких є метод ланцюгових підстановок [11]. Найчастіше метод ланцюгових підстановок використовують тоді, коли підприємство виходить на споживчий ринок із новим товаром. Місткість ринку визначається за формулою (3):

$$Q_p = n_p \times q_p \times p, \quad (3)$$

де  $ΔQ_p$  – місткість ринку;

$n_p$  – кількість потенційних покупців даного товару;

$q_p$  – кількість покупок, здійснених середнім покупцем;

$p$  – середня ціна одиниці товару.

При використанні цього методу «ланцюжок» можна будувати і на підставі інших характеристик. На ринку непродовольчих товарів для визначення місткості ринку використовують метод сумування ринків. На ринку харчових продуктів вчені рекомендують місткість товарного ринку визначати за допомогою статистичних методів, які враховують всі роки збуту товарів [12]. Наведені методи оцінки місткості ринку товарів є необхідними для прогнозування фахівцями майбутніх обсягів продажу. Однак, для точної оцінки рівня адаптації підприємства до вимог сучасного ринку, маркетингологи мають оцінити коефіцієнт адаптації по основних групах товарів за запропонованою нами формулою (2) з метою збільшення обсягів продаж.

Слід зауважити, що в сучасній теорії маркетингових досліджень більше аналізують прогнозуючі показники маркетингової діяльності, а не результативні, зокрема, прогнозуються методи та алгоритми аналізу конкурентоспроможності товару, підприємства, місткості ринку, частки підприємства на ринку тощо. В економіці при визначенні прогнозованих показників також не існує єдиного підходу.

Далі проаналізуємо різні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності товару, її оцінки різними вченими. Вважаємо, що конкурентоспроможність товару, підприємства в цілому є визначальним результуючим показником для успішної діяльності підприємства торгівлі. Так, М. Портер пов'язує її передусім із продуктивністю та здатністю фірм конкурувати на ринку [4]. На наш погляд, конкурентоспроможність є багатограним поняттям, що охоплює відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів за якісними, економічними, технічними, естетичними, ергономічними показниками, а також комерційними

умовами постачання реалізації (строки поставки, ціна, канали збуту, сервіс, реклама» [9].

Цікавим є погляд Л.В. Балабанової, В.В. Холод та І.В. Балабанової, які зазначають, що конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем його компетентності порівняно з конкурентами за такими параметрами: технологія, практичні навички та професійні знання персоналу; рівень стратегічного і поточного планування; політика збуту; рівень управління, комунікації; якість систем управління, виробництва продукції тощо [5]. Т.О. Партута і Т.В. Фесенко пропонують застосовувати системно цільовий підхід при формуванні напрямів в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14].

Слід відмітити, що єдиного підходу до визначення даної категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Як бачимо, не зважаючи на дослідження даної категорії з 60-х років ХХ ст., кожен вчений вкладає в поняття конкурентоспроможності свій зміст. Сьогодні всі підприємства хочуть бути успішними, працювати в умовах стабільності, мінімального фінансового ризику, враховуючи перспективу і збільшення прибутків. Тому, підприємство в умовах змін повинне забезпечувати адекватну оцінку рівня своєї конкурентоспроможності з метою подальшого її підвищення. З огляду на вищевикладене, вважаємо, що в сучасних практичних умовах змін діяльності підприємств існує проблема не тільки оцінки, але й існування різних підходів вчених до розуміння суті категорії «конкурентоспроможність». Розглянемо власний підхід до розуміння економічної категорії «конкурентоспроможність торговельного підприємства».

У сучасних умовах виробничо-господарська діяльність підприємств відбувається в досить нестійкому та нестабільному зовнішньому середовищі. Тому, аналізуючи власне розуміння конкурентоспроможності підприємства, ми аналізуємо підприємство як складну динамічну систему, діяльність якого залежить не лише від кількісних та якісних складових матеріально-технічної бази та характеру взаємозв'язку впливу один на другий, але й від дії зовнішнього середовища. Потрібно зазначити, що поняття конкурентоспроможності є досить багатограним, а тому на рівень конкурентоспроможності впливає дуже багато чинників. Основними факторами є рівень якості наданих послуг, новизна виробничих технологій, професіоналізм та компетентність працівників і підприємства, кількість конкурентів та вид конкуренції, макроекономічні фактори тощо.

Дослідження показує, що конкурентоспроможність підприємства з однієї сторони залежить від якісного та кількісного рівня виробничого потенціалу підприємства. А з іншої сторони, від здатності виробничого потенціалу гнучко реагувати на зовнішні зміни ринку, потреби споживачів, конкурентне і середовище, зміни законодавчої бази та інші макроекономічні зміни. Оскільки конкурентоздатність підприємства з часом змінюється, тому вважаємо, що рівень конкурентоспроможності підприємства є залежним від рівня його адаптації до ринкових умов господарювання.

Стверджуємо, що поняття «адаптація» в умовах діяльності підприємств повинно охоплювати більш широке коло завдань організації, ніж тільки її пристосування до змін зовнішнього середовища. Сам процес пристосування повинен бути зумовлений особливостями діяльності підприємства, його техніко-економічними, нормативними чи організаційними особливостями, рівнем інформаційного забезпечення про зовнішнє середовище. Тобто, підприємство повинно заздалегідь володіти властивостями та характеристиками свого виробничого потенціалу, які дають можливість йому гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, наближати кінцеві результати своєї діяльності до потреб ринку, як зовнішнього середовища торгового підприємства.

Пропонуємо оцінювати та аналізувати рівень адаптації підприємства до ринкових умов господарювання за досягнутими рівнями його «статичної» та «динамічної» адаптації. Вважаємо, що динамічна адаптація підприємства - це процес пристосування до різноманітних змін зовнішнього середовища (зміни кон'юнктури ринку, поява нових конкурентів, зрив матеріальних поставок чи ін.), яке, в цілому, є похідною «статичної» адаптації і залежить від рівня її якості, а також від її особливостей.

Наведемо тлумачення поняття «статична адаптація». Вважаємо, що для забезпечення ефективного регулювання ринковим середовищем, статична адаптація є первинною по відношенню динамічної. «Статична адаптація» підприємства є основою забезпечення належного рівня пристосування підприємств до змінних ринкових ситуацій, тобто, для реалізації його «динамічної адаптації». Зрозуміло, якщо підприємство використовує застарілі технології виробництва продукції, або володіє високим рівнем морально та фізично зношеної системи машин, не проводить маркетингового аналізу потреб ринку, не «відчуває» конкурентної ситуації, то таке підприємство, ймовірно, налагодить випуск продукції, яка не користуватиметься попитом. Тому, в даному у випадку підприємству важко адаптуватись до зовнішнього середовища. Статична адаптація підприємства повинна забезпечити йому належний рівень пристосування до змін внутрішнього характеру з метою ефективного функціонування. Пофакторний аналіз підприємства, як виробничої системи, з метою визначення поняття «статична» та «динамічна» адаптація є недоцільним, оскільки на діяльність підприємства, в першу чергу, впливає рівень організаційного забезпечення, а також рівень поєднання всіх факторів виробництва [9].

Аналіз та оцінка рівня «статистичної» і «динамічної» адаптації підприємства торгівлі є складним процесом, який потребує залучення системного, експертного, економіко-математичного методів та моделювання і не є предметом дослідження даної статті, потребує більш ґрунтовного подальшого наукового аналізу. Тому для спрощеної оцінки, вважаємо, що рівень конкурентоспроможності підприємства торгівлі можна аналізувати за часткою ринку, яку займає таке підприємство в сучасних умовах.

Проаналізуємо власний підхід до інтегральної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства торгівлі. Найбільш спрощений підхід базується на аналізі обсягу продаж (доходу чи прибутку) по відношенню до маркетингових витрат за аналізований період часу, тобто за формулою (5):

$$E = \frac{V_n(D, \Pi)}{B_m}, \quad (5)$$

де  $E$  – ефективність маркетингових витрат за аналізований період часу;

$V_n, D, \Pi$  – обсяг реалізації продукції, дохід, прибуток за даний момент часу;

$B_m$  – маркетингові витрати за аналізований період часу.

Вважаємо, що точність аналізу ефективності маркетингових витрат буде вищою, якщо аналізувати динаміку змін величин  $V_n, D, \Pi, B_m$  в часі, тобто за формулою (6):

$$E = \frac{\Delta V_n(\Delta D, \Delta \Pi)}{\Delta B_m}, \quad (6)$$

Одночасно, можна провести розрахунок додаткового доходу внаслідок вкладення маркетингових витрат за формулою.

Будемо вважати, що приріст доходу відбувається внаслідок додаткового товарообороту через маркетингові витрати, тобто за формулою (7):

$$\Delta V = \frac{V_c \times \Pi \times D}{100\%}, \quad (7)$$

де  $\Delta V$  – додатковий обсяг продажу товарів внаслідок маркетингових витрат, грн;

$V_c$  – середньоденний обсяг продажу без маркетингових витрат, грн;

$\Pi$  – приріст середньоденного обсягу продажу внаслідок маркетингових витрат;

$D$  – кількість днів аналізу доходу у різні періоди (до та після маркетингових витрат).

З огляду на вищесказане, вважаємо, що інтегральну оцінку ефективності маркетингової діяльності можна визначити як відношення ефекту маркетингової діяльності ( $E$ ) по відношенню до маркетингових витрат за аналізований період часу ( $B_m$ ), тобто за формулою (8):

$$E = \frac{E}{B_m}, \quad (8)$$

Ефект від маркетингової діяльності пропонуємо визначити за формулою (9):

$$E = \Delta D(\Delta V) - B_m, \quad (9)$$

де  $\Delta D(\Delta V)$  – це додатковий дохід чи обсяг продажу (або зростання) внаслідок маркетингових витрат, грн;

$B_m$  – маркетингові витрати за досліджуваний період часу.

**Висновки та перспектива подальших досліджень.** У ході дослідження встановлено, що ефективність маркетингової діяльності підприємств торгівлі не може оцінюватися виключно за показниками обсягу продажів або прибутковості. Вона потребує комплексного підходу, який поєднує фінансові, ринкові та поведінкові індикатори. Доведено, що в сучасних умовах економічної нестабіль-

ності та воєнного стану пріоритети аналізу маркетингової діяльності торговельних підприємств зміщуються з орієнтації на зростання до забезпечення стійкості, ліквідності, збереження клієнтської бази.

Обґрунтовано доцільність використання системи показників ефективності маркетингової діяльності, яка включає ROMI, частку маркетингових витрат у товарообігу, рівень лояльності споживачів, оборотність запасів та стабільність грошових потоків.

Виявлено, що адаптація маркетингових інструментів до кризових умов (зміщення акценту на digital-канали, програми лояльності, соціально відповідальну комунікацію) дозволяє торговельним підприємствам, наприклад, ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «Розетка.UA» і ТОВ «Епіцентр К» мінімізувати витрати, підтримувати конкурентні позиції навіть в умовах зниженої купівельної спроможності населення. Встановлено, що рівень ефективності маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства торгівлі оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, у т.ч. логістичні обмеження, кадрові ризики, регуляторні виклики.

Обґрунтовано, що маркетингову діяльність потрібно аналізувати та оцінювати в умовах постійних змін зовнішнього середовища та економічної кризи. А тому доцільно аналізувати потребу та необхідність оцінки рівня адаптації маркетингової діяльності до сучасних вимог ринку та змінних потреб споживача. Нами обґрунтовано, що ефективність маркетингової діяльності зростатиме, якщо задавати важливі параметри виробничій діяльності підприємства такі як обсяги виробництва, виробничі потужності та технології виробництва, виробничий потенціал. Це дасть можливість задовільнити потреби споживачів у випуску якісної продукції, наблизити виробничі потужності підприємства до місткості ринку, а також зекономити кошти на рекламну діяльність на останніх етапах життєвого циклу товару.

Нами запропоновано авторський підхід до аналізу й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства торгівлі через аналіз «статичної» та «динамічної» адаптації до сучасних вимог бізнес-середовища. Зокрема, «динамічна» адаптація підприємства – це процес пристосування до різноманітних змін зовнішнього середовища, зміни кон'юнктури ринку, появи нових конкурентів, зрив матеріально-технічного постачання, падіння платоспроможного попиту населення, зростання цін, інших непередбачуваних обставин. «Статична» адаптація підприємства повинна забезпечити йому належний рівень пристосування до змін внутрішнього характеру з метою ефективного функціонування. Тобто, якщо підприємство забезпечене сучасними технологіями та системою машин, які відповідають потребам ринку, то рівень «статичної» адаптації є високим, і, навпаки. На «статичну» важливий вплив має висока організація виробництва (налагодження виробничих потужностей, матеріально-технічного постачання, належних умов праці тощо).

Вважаємо, що відношення рівня «статичної» адаптації дасть можливість оцінити певний рівень

конкурентоздатності підприємства. Найбільш повно рівень конкурентоздатності підприємства відображає його ринковий показник – частка на ринку. Провідні підприємства з сучасними брендами займають максимальну частку світових ринків і є найбільш конкурентоздатними.

У статті запропоновано власний підхід до оцінки рівня адаптації маркетингової діяльності через коефіцієнт адаптації, який можна визначити, як відношення місткості ринку товарів підприємства до величини виробничої потужності підприємства. Якщо величина виробничої потужності є максимально наближена до місткості ринку, то рівень адаптації маркетингової діяльності до ринку є високим, і, навпаки.

Запропоновані методологічні підходи до аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємств торгівлі можуть бути використані в практиці управління для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування антикризових стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах змін, постійної невизначеності, економічної кризи та воєнного стану в Україні.

Вважаємо, що деякі підходи та показники потребують подальшого наукового дослідження, обґрунтування та поглиблення. У перспективі важливо оцінювати «статичну» та «динамічну» адаптацію підприємства як важливу запоруку зростання ефективності його маркетингової діяльності.

#### Список літератури:

1. Aaker D.A., Moorman Chr. Strategic Market Management. Wiley, 2017. 400 p. URL: <https://www.perlego.com/book/2237417/strategic-market-management-pdf>
2. Kotler F. A framework for marketing management. Second Edition. New Jersey: Upper Saddle River, 2006. 464 p.
3. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Always learning. Pearson, 2016. 692 p.
4. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
5. Балабанова Л.В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
6. Герасимчук В.Г. Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств*: монографія / За ред. проф. Л.М. Таранюка. Суми: ШНАУ, 2018. С. 9-23.
7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с
8. Левицька О.М., Павлишин М.Л., Бурак Є.І. Оцінювання ефективності рекламних витрат підприємств торгівлі. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Вип. 69. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/14050/14640>
9. Левицька О.М., Савицька О.П. Сучасний підхід до оцінки конкурентоздатності підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. № 46. С.150-157 URL: <https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3839/4344>
10. Майовець Є.Й., Майовець Я.М. Маркетинг у роздрібній торгівлі: навч. посібник. Львів: «Галіч-Прес», 2022. 220с
11. Маркетинг: підруч. / за ред. М. М. Єрмошенка, С.А. Єрохіна. Київ: Національна академія управління, 2011. 632 с.
12. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / За ред. І.М. Комарницького. Львів: Априорі, 2007. С.864-865
13. П'ятницька Г., Григоренко О., Шевчун М. Внутрішня торгівля України: структурно-динамічний аналіз. *Товари і ринки*. 2020. №. 3. С. 5-21. URL: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020\(35\)01](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020(35)01)
14. Партута Т. О., Фесенко Т. В., Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №12. С.91-96. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2012/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf)
15. Роздрібна торгівля в Україні: оборот зріс на 17%, але реальне зростання менш помірне. *Коммерсант Україна*. URL: [https://komersant.ua/en/ryteyl-v-ukraini-oboroty-zrosly-na-17-ale-realnyy-pryrist-skromnishyy/?utm\\_source=chatgpt.com](https://komersant.ua/en/ryteyl-v-ukraini-oboroty-zrosly-na-17-ale-realnyy-pryrist-skromnishyy/?utm_source=chatgpt.com)
16. Роздрібні компанії у індексі Opendatabot 2025 року збільшили доходи на 17%. *Opendatabot*. URL: [https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025?utm_source=chatgpt.com)
17. ТОВ АТБ-МАРКЕТ. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>
18. ТОВ Епіцентр К. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244>
19. ТОВ РОЗЕТКА. УА. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/3719307>
20. ТОВ Сільпо-Фуд. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>