

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри МтаМЛ
д.е.н., проф. _____ Саєнсує М.А.
“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою Маркетинг та міжнародна логістика

на тему: **«Політика позиціонування бренду на галузевому ринку:
стратегія зміцнення конкурентоспроможності»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконавець:

студентка 4 курсу ФМЕ

Шалигіна Яна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Обнявко Олександр Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ.....	6
1.1. Сутність і принципи позиціонування бренду: ключові елементи та їх взаємозв'язок.....	6
1.2. Стратегії позиціонування бренду в умовах конкурентного ринкового середовища.....	11
1.3. Роль цифрових технологій і маркетингових інструментів у формуванні політики позиціонування бренду.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ТОВ «ТАВРІЯ-В» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Таврія-В» та його ринкової позиції.....	25
2.2. Аналіз мікро- та макросередовища маркетингової діяльності ТОВ «Таврія-В».....	33
2.3. Оцінка політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В».....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ТОВ «ТАВРІЯ-В» ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	47
3.1. Рекомендації щодо оптимізації структури та процесів політики позиціонування бренду.....	47
3.2. Інтеграція інноваційних маркетингових інструментів для посилення позиціонування бренду.....	54
3.3. Прогнозування впливу запропонованих змін на конкурентоспроможність підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі, позначеному інтенсивною конкуренцією, економічною нестабільністю та стрімким розвитком цифрових технологій, ефективне позиціонування бренду є ключовим фактором зміцнення конкурентоспроможності роздрібних підприємств. Для ТОВ «Таврія-В», регіонального лідера роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту в південній Україні, актуальність формування чіткої політики позиціонування бренду зумовлена фінансовими труднощами та посиленням конкуренції. Дослідження політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» має теоретичну цінність, розширюючи знання про бренд-менеджмент у ритейлі, і практичну значущість, пропонуючи інструменти для підвищення конкурентоспроможності.

Проблематика позиціонування бренду активно досліджується в науковій літературі. Зарубіжні автори, такі як Д. Аакер, наголошують на важливості чіткої брендової ідентичності для диференціації [48]. Ф. Котлер підкреслює роль клієнтоорієнтованих стратегій і цифрових каналів у формуванні сприйняття бренду [49]. Вітчизняні вчені, зокрема Л. В. Балабанова, аналізують адаптацію брендів до умов економічної нестабільності [3], тоді як О. В. Зозульов досліджує значення цифрових інструментів для позиціонування в ритейлі [22]. Праці І. П. Решетнікової висвітлюють потенціал омніканального маркетингу для українських брендів [35]. Проте специфіка позиціонування брендів регіональних ритейлерів, таких як ТОВ «Таврія-В», у контексті обмежених ресурсів і технологічних викликів залишається недостатньо вивченою, що обґрунтовує необхідність цього дослідження.

Метою дослідження є аналіз політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» на ринку роздрібної торгівлі та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність і принципи позиціонування бренду, розкрити ключові елементи та їх взаємозв'язок;
- дослідити стратегії позиціонування бренду в умовах конкурентного ринкового середовища;
- оцінити роль цифрових технологій і маркетингових інструментів у формуванні політики позиціонування бренду;
- проаналізувати економічну діяльність і брендову позицію ТОВ «Таврія-В»;
- оцінити мікро- та макросередовище позиціонування бренду підприємства;
- дослідити інструменти, ефективність і сприйняття політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» споживачами;
- розробити рекомендації з оптимізації структури та процесів політики позиціонування бренду;
- запропонувати інноваційні маркетингові інструменти для посилення позиціонування бренду;
- спрогнозувати вплив запропонованих змін на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» на ринку роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» для забезпечення конкурентоспроможності.

Методи дослідження включають загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення) для опрацювання літератури та формування висновків, спеціальні (PEST- і SWOT-аналіз) для оцінки ринкового середовища бренду, економіко-математичні (прогнозування, розрахунок ROI) для аналізу ефективності заходів, а також емпіричні (аналіз фінансових звітів, порівняння з конкурентами) для практичних висновків.

Інформаційна база охоплює фінансові звіти ТОВ «Таврія-В» за 2022-2024 роки, галузеві звіти про ринок ритейлу, законодавчі акти України, наукові статті з бренд-менеджменту та маркетингу, внутрішні документи підприємства та дані про ринкові тренди.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи позиціонування бренду, у другому – проаналізовано політику позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В», у третьому – запропоновано шляхи її вдосконалення. Робота викладена на 76 сторінках, містить 10 таблиць, 11 рисунків, список джерел із 53 найменувань на 6 сторінках і додатки з фінансовими звітами, схемами та розрахунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

1.1. Сутність і принципи позиціонування бренду: ключові елементи та їх взаємозв'язок

Позиціонування бренду є однією з центральних концепцій сучасного маркетингу, що визначає здатність підприємства вирізнитися на конкурентному галузевому ринку та формувати стійке сприйняття в свідомості споживачів. У ринковій економіці, позначеній високою конкуренцією, швидкими змінами споживацьких уподобань і технологічними трансформаціями, позиціонування бренду виступає стратегічним інструментом, який забезпечує диференціацію, зміцнення конкурентних переваг і створення цінності для цільової аудиторії. Його значення полягає не лише в просуванні продуктів чи послуг, а в комплексному управлінні асоціаціями, які бренд викликає у споживачів, що сприяє формуванню лояльності та ринкової стійкості.

Сутність позиціонування бренду полягає у створенні унікального, чітко визначеного образу бренду в свідомості цільової аудиторії, який вирізняє його серед конкурентів і відповідає потребам ринку. Позиціонування – це не просто комунікація атрибутів продукту, а стратегічний процес, що охоплює визначення цінностей, ідентичності та асоціацій бренду, а також його місця в конкурентному середовищі. Воно спрямоване на формування сприйняття, яке резонує з очікуваннями споживачів, створюючи емоційний і раціональний зв'язок із брендом. Наприклад, бренди в роздрібній торгівлі можуть позиціонуватися як доступні, преміальні, екологічні чи інноваційні, залежно від ринкової ніші та цільової аудиторії.

Історично концепція позиціонування була запроваджена Е. Райсом і Дж. Траутом у 1970-х роках як спосіб зайняти «місце в голові споживача». З того часу вона еволюціонувала, враховуючи зміни в ринковому середовищі. Якщо раніше позиціонування зосереджувалося на фізичних характеристиках продукту, то

сучасний підхід акцентує на емоційних, соціокультурних і психологічних аспектах. У ХХІ столітті цифровізація та глобалізація змінили парадигму: бренди тепер конкурують не лише на локальних ринках, а й у глобальному цифровому просторі, де споживачі мають доступ до величезного обсягу інформації. Це вимагає від компаній більш гнучких і персоналізованих стратегій позиціонування, які враховують поведінкові дані, культурні особливості та технологічні тренди.

Ключові елементи позиціонування бренду формують цілісну систему, що забезпечує його ефективність. Першим елементом є ідентичність бренду, яка включає його цінності, місію, візію, візуальні атрибути (логотип, кольори, дизайн упаковки) і тон комунікації. Ідентичність визначає, що бренд собою представляє і які обіцянки він дає споживачам. Другим елементом є цільова аудиторія, сегментація якої передбачає аналіз демографічних, психографічних і поведінкових характеристик для точного таргетингу. Третім елементом є конкурентне середовище, що вимагає оцінки позицій конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін для визначення унікальної пропозиції бренду. Четвертим елементом є комунікаційна стратегія, яка охоплює вибір каналів (традиційна реклама, соціальні мережі, PR) і повідомлень, що транслують позицію бренду. П'ятим елементом є асоціації бренду, які формуються через взаємодію споживачів із продуктами, комунікаціями та досвідом. Ці елементи взаємодіють, створюючи єдиний образ бренду, що сприймається цільовою аудиторією.

Взаємозв'язок елементів позиціонування бренду є основою його стратегічної цілісності. Наприклад, ідентичність бренду формує основу для комунікаційної стратегії, яка адаптується до потреб цільової аудиторії. Аналіз конкурентного середовища дозволяє скоригувати унікальну пропозицію, щоб виділитися на ринку, тоді як асоціації бренду підсилюють емоційний зв'язок із споживачами. У роздрібній торгівлі, де рішення про покупку часто є імпульсивними, цей взаємозв'язок допомагає створювати стійке сприйняття, що впливає на вибір споживачів. Наприклад, бренд, який позиціонується як екологічний, може використовувати зелені кольори в дизайні, таргетовану

рекламу в соціальних мережах і партнерства з еко-ініціативами, щоб підкріпити свою позицію.

Принципи позиціонування бренду є основою для його розробки та реалізації. Чіткість забезпечує просте й зрозуміле повідомлення, яке легко сприймається аудиторією, уникаючи складних або розмитих концепцій. Унікальність передбачає створення відмінностей від конкурентів, що базуються на унікальній ціннісній пропозиції. Релевантність гарантує, що позиціонування відповідає потребам, цінностям і очікуванням цільової аудиторії, що особливо важливо в умовах сегментованих ринків. Сталість вимагає послідовності в комунікаціях і діях бренду, щоб уникнути суперечностей, які можуть послабити сприйняття. Адаптивність, як додатковий принцип, відображає здатність бренду реагувати на зміни в ринковому середовищі, наприклад, через оновлення комунікацій у відповідь на нові тренди. Ці принципи створюють основу для ефективного позиціонування, яке сприяє конкурентоспроможності.

Позиціонування бренду виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи маркетингові, стратегічні та операційні процеси підприємства. Маркетинговий відділ розробляє комунікації, що відображають ідентичність бренду, тоді як операційні підрозділи забезпечують відповідність продуктів і послуг заявленій позиції. Наприклад, у роздрібній торгівлі бренд, який позиціонується як преміальний, потребує високої якості обслуговування, що вимагає координації між маркетингом і персоналом магазинів. Стратегічний рівень забезпечує узгодженість позиціонування з довгостроковими цілями компанії, такими як розширення ринку чи підвищення лояльності.

Цифрові технології суттєво трансформували позиціонування бренду, зробивши його більш динамічним і персоналізованим. Використання CRM-систем дозволяє аналізувати поведінку споживачів і адаптувати комунікації до їхніх потреб. Аналітика великих даних (Big Data) допомагає виявляти тренди та сегментувати аудиторію, тоді як соціальні мережі створюють платформу для прямого діалогу з клієнтами. Наприклад, таргетована реклама в Instagram чи TikTok дає змогу брендам досягати вузьких сегментів із персоналізованими

повідомленнями, що підсилюють позиціонування. Водночас цифрові канали підвищують прозорість, вимагаючи від брендів послідовності та автентичності в комунікаціях.

Етичний аспект позиціонування бренду набуває дедалі більшої ваги в сучасній ринковій економіці. Споживачі надають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність, наприклад, підтримують екологічні ініціативи, прозору торгівлю чи різноманітність. Етичне позиціонування, як-от акцент на сталому розвитку, може стати конкурентною перевагою, особливо для молодшої аудиторії, яка цінує цінності бренду. Натомість неетичні практики, такі як greenwashing (оманливі заяви про екологічність), можуть призвести до репутаційних втрат і втрати довіри. Етика в позиціонуванні вимагає узгодженості між заявленими цінностями та діями бренду.

Для поглибленого розуміння сутності позиціонування бренду проаналізовано визначення цього поняття провідними дослідниками. У таблиці 1.1 наведено порівняння восьми визначень, що відображають різні аспекти позиціонування, його стратегічну роль і взаємозв'язок із ринковими процесами.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень позиціонування бренду різними авторами

№	Автор	Визначення маркетингу	Основний акцент
1	Е. Райс, Дж. Траут	Позиціонування – це створення унікального місця для бренду в свідомості споживача, що відрізняє його від конкурентів.	Унікальність і сприйняття
2	Ф. Котлер	Позиціонування – це розробка пропозиції та іміджу бренду, які займають чітке місце в свідомості цільової аудиторії.	Імідж і цільова аудиторія
3	Д. Аакер	Позиціонування – це процес визначення ідентичності бренду, що відображає його цінності та асоціації для споживачів.	Ідентичність і цінності
4	К. Келлер	Позиціонування – це стратегія створення асоціацій, які забезпечують конкурентну перевагу бренду в свідомості клієнтів.	Асоціації та переваги
5	Ж.-Ж. Ламбен	Позиціонування – це управління сприйняттям бренду через комунікацію його унікальних характеристик і цінностей.	Управління сприйняттям
6	М. Портер	Позиціонування – це створення цінності через диференціацію бренду, що відповідає конкурентним умовам ринку.	Диференціація і цінність

Джерело: узагальнено автором на основі [48, 49, 50, 51, 52, 53]

Аналіз визначень демонструє багатогранність позиціонування бренду. Райс і Траут акцентують на унікальності сприйняття, Котлер і Келлер – на іміджі та асоціаціях, Аакер і Ламбен – на ідентичності та управлінні сприйняттям, тоді як Портер підкреслює ринкову відповідність і диференціацію. Ці підходи доповнюють один одного, створюючи комплексне уявлення про позиціонування як стратегічний процес. На основі цього пропонується власне визначення: позиціонування бренду – це стратегічний і системний процес формування унікального образу бренду в свідомості цільової аудиторії через інтеграцію його ідентичності, цінностей, комунікаційних стратегій і диференціації, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та лояльності споживачів на галузевому ринку. Це визначення враховує сучасні виклики, такі як цифровізація, клієнтоцентричність і етичні вимоги.

Позиціонування бренду також враховує психологічні аспекти сприйняття. Теорія когнітивного дисонансу показує, що споживачі прагнуть уникати суперечностей між очікуваннями та досвідом, тому бренди повинні забезпечувати узгодженість між заявленою позицією та реальними діями. Наприклад, бренд, що позиціонується як інноваційний, має впроваджувати сучасні технології в продукти чи комунікації. Соціокультурні фактори, такі як цінності поколінь (міленіали, покоління Z), також впливають на позиціонування, вимагаючи адаптації до їхніх пріоритетів, як-от сталість чи автентичність.

Отже, позиціонування бренду є комплексним стратегічним процесом, що інтегрує ідентичність, цільову аудиторію, конкурентний аналіз, комунікацію та асоціації для створення стійкого сприйняття. Його принципи – чіткість, унікальність, релевантність, сталість і адаптивність – забезпечують ефективність, а взаємозв'язок елементів формує цілісну стратегію. Власне визначення підкреслює системний і клієнтоорієнтований характер позиціонування, створюючи теоретичну основу для подальшого аналізу політики бренду на галузевому ринку.

1.2. Стратегії позиціонування бренду в умовах конкурентного ринкового середовища

Ефективне позиціонування бренду є ключовим елементом успіху підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища, де високий рівень конкуренції, швидкі зміни споживацьких уподобань і технологічний прогрес створюють складні виклики для компаній. Стратегії позиціонування бренду визначають, як підприємство формує унікальний образ бренду в свідомості цільової аудиторії, диференціюється від конкурентів і зміцнює конкурентоспроможність на галузевому ринку. У ринковій економіці, де споживачі мають доступ до широкого вибору продуктів і брендів, стратегічне позиціонування дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати їх, створюючи стійкий емоційний зв'язок і лояльність. Ці стратегії базуються на чітких принципах, які забезпечують їхню адаптивність, релевантність і результативність у динамічному конкурентному середовищі.

Сутність стратегій позиціонування бренду полягає в розробці та реалізації плану дій, спрямованих на створення чіткого, унікального місця бренду в свідомості споживачів. Позиціонування – це не разова дія, а довгостроковий процес, який інтегрує аналіз ринкових умов, визначення цінностей бренду, вибір цільових сегментів і комунікацію унікальної пропозиції. Стратегії позиціонування дозволяють бренду зайняти нішу, що відповідає його сильним сторонам і потребам аудиторії, створюючи конкурентну перевагу. Наприклад, у роздрібній торгівлі бренд може позиціонуватися як економічний, орієнтований на якість або соціально відповідальний, залежно від ринкової ситуації та споживацьких трендів.

Теоретичні основи стратегій позиціонування бренду сформувалися в роботах таких учених, як Е. Райс, Дж. Траут, Ф. Котлер і Д. Аакер. Райс і Траут наголошували на необхідності займати унікальне місце в свідомості споживачів, тоді як Котлер акцентував на розробці іміджу бренду, що відповідає цільовій аудиторії. Аакер підкреслював роль ідентичності бренду як основи для

диференціації. Сучасні автори, такі як К. Келлер і Ж.-Ж. Ламбен, додають до цього значення цифрових технологій і персоналізації, які трансформують підходи до позиціонування в умовах глобалізованого ринку. У ринковій економіці стратегії позиціонування мають бути гнучкими, щоб адаптуватися до змін у технологіях, економічних умовах і культурних особливостях.

Класифікація стратегій позиціонування бренду є важливим інструментом для їхнього аналізу та вибору. Існує кілька підходів до класифікації, залежно від критеріїв. За основою диференціації виділяють такі стратегії:

- позиціонування за атрибутами продукту фокусується на конкретних характеристиках, таких як якість, ціна чи унікальні функції. Наприклад, бренд побутової техніки може позиціонуватися як «найнадійніший» завдяки тривалій гарантії.
- позиціонування за вигодами акцентує на цінностях, які бренд пропонує споживачам, наприклад, зручність, економія часу чи комфорт. У сфері електронної комерції бренд може підкреслювати швидкість доставки.
- позиціонування за цінностями базується на емоційних і соціокультурних аспектах, таких як сталість, інклюзивність чи патріотизм. Наприклад, бренд одягу може позиціонуватися як екологічний, використовуючи перероблені матеріали.
- позиціонування за конкурентами передбачає порівняння з іншими брендами, щоб підкреслити переваги. Наприклад, бренд напоїв може заявляти, що він «кращий за смаком», ніж лідер ринку.
- позиціонування за стилем життя орієнтується на асоціацію бренду з певним способом життя чи соціальним статусом. Наприклад, спортивний бренд може позиціонуватися як вибір активних і амбітних людей.
- позиціонування за нішею зосереджується на вузькому сегменті ринку, де бренд може зайняти лідерську позицію. Наприклад, бренд органічних продуктів може таргетувати веганів.

За каналами комунікації стратегії поділяються на традиційні (телевізійна реклама, друковані ЗМІ) та цифрові (соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO). У сучасних умовах цифрові стратегії домінують, оскільки дозволяють точно таргетувати аудиторію та вимірювати ефективність у реальному часі. Наприклад, бренд косметики може використовувати Instagram для демонстрації продуктів через інфлюенсерів, що підсилює його позиціонування як модного та молодіжного.

Принципи розробки стратегій позиціонування бренду є основою їхньої ефективності. Перший принцип – чіткість, який вимагає формулювання простого й зрозумілого повідомлення, що легко сприймається аудиторією. Наприклад, бренд, який позиціонується як економічний, має чітко комунікувати низькі ціни без складних умов. Другий принцип – унікальність, що передбачає створення відмінностей від конкурентів через унікальну ціннісну пропозицію. Третій принцип – релевантність, який забезпечує відповідність позиціонування потребам і цінностям цільової аудиторії. Четвертий принцип – сталість, що вимагає послідовності в комунікаціях і діях бренду, щоб уникнути розмиття іміджу. П'ятий принцип – адаптивність, який відображає здатність бренду реагувати на зміни в ринковому середовищі, наприклад, через оновлення комунікацій у відповідь на нові тренди. Ці принципи створюють основу для стратегій, які є ефективними в конкурентному середовищі.

У конкурентному ринковому середовищі стратегії позиціонування бренду мають враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають конкурентів, споживацькі тренди, економічні умови та технологічні зміни. Наприклад, зростання популярності сталого розвитку змушує бренди переглядати позиціонування, акцентуючи на екологічних ініціативах. Внутрішні фактори охоплюють ресурси компанії, її цінності та організаційну культуру. Наприклад, бренд із сильною технологічною базою може позиціонуватися як інноваційний, використовуючи AR/VR у маркетингових кампаніях.

Цифрові технології трансформували стратегії позиціонування, зробивши їх більш персоналізованими та вимірюваними. CRM-системи дозволяють

сегментувати аудиторію та створювати індивідуальні пропозиції, тоді як аналітика великих даних (Big Data) допомагає прогнозувати поведінку споживачів. Соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і YouTube, стали ключовими платформами для комунікації бренду, дозволяючи будувати діалог із аудиторією. Наприклад, бренд їжі може використовувати TikTok для коротких відео-рецептів, що підкріплюють його позиціонування як зручного та сучасного. Водночас цифрові канали підвищують вимоги до прозорості, оскільки споживачі можуть швидко виявити невідповідність між заявленою позицією та діями бренду.

Етичний аспект стратегій позиціонування набуває особливого значення. Споживачі дедалі більше цінують бренди, які демонструють соціальну відповідальність, наприклад, підтримують екологічні чи благодійні ініціативи. Етичне позиціонування може стати конкурентною перевагою, особливо для молодшої аудиторії (покоління Z), яка віддає перевагу брендам із цінностями. Наприклад, бренд напоїв, що використовує перероблену упаковку, може позиціонуватися як екологічно свідомий, залучаючи нову аудиторію. Натомість неетичні практики, як-от перебільшення екологічних переваг (greenwashing), можуть призвести до репутаційних ризиків і втрати довіри.

Інтеграція стратегій позиціонування в загальну маркетингову систему підприємства є критично важливою. Маркетинговий відділ координує комунікації, що відображають позицію бренду, тоді як операційні підрозділи забезпечують відповідність продуктів і послуг заявленій цінності. Наприклад, бренд, який позиціонується як преміальний, потребує високої якості обслуговування, що вимагає синергії між маркетингом і персоналом. Стратегічний рівень забезпечує узгодженість позиціонування з довгостроковими цілями компанії, такими як розширення ринку чи підвищення частки.

Для аналізу стратегій позиціонування бренду розглянуто підходи провідних дослідників. У таблиці 1.2 наведено порівняння шести стратегій позиціонування, їхній вплив на конкурентоспроможність і приклади ефектів.

Таблиця 1.2

Вплив стратегій позиціонування бренду на конкурентоспроможність

Стратегія	Вплив на конкурентоспроможність	Приклад ефекту
За атрибутами продукту	Підкреслення унікальних характеристик підвищує впізнаваність.	Надійність техніки залучає клієнтів, які цінують якість.
За вигодами	Фокус на цінностях підвищує лояльність.	Швидка доставка в e-commerce збільшує частоту покупок.
За цінностями	Емоційний зв'язок зміцнює імідж.	Екологічна упаковка залучає аудиторію, що цінує сталість.
За конкурентами	Порівняння підкреслює переваги.	Позиція «кращий смак» підвищує частку ринку напоїв.
За стилем життя	Асоціація з аудиторією підвищує залученість.	Спортивний бренд залучає активну молодь.
За нішею	Лідерство в сегменті зміцнює позицію.	Органічні продукти домінують серед веганів.

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці показує, що кожна стратегія має унікальний вплив на конкурентоспроможність. Позиціонування за атрибутами й вигодами ефективно для масового ринку, тоді як за цінностями та стилем життя – для емоційно орієнтованої аудиторії. Позиціонування за конкурентами та нішею підходить для ринків із високою конкуренцією або вузькими сегментами. Вибір стратегії залежить від ринкових умов, ресурсів компанії та цільової аудиторії.

Психологічні аспекти також впливають на стратегії позиціонування. Теорія когнітивного дисонансу показує, що споживачі прагнуть уникати суперечностей між очікуваннями та досвідом, тому бренди мають забезпечувати узгодженість. Наприклад, бренд, що позиціонується як інноваційний, повинен впроваджувати сучасні технології в продукти чи комунікації. Соціокультурні фактори, такі як цінності поколінь, також формують стратегії. Наприклад,

покоління Z віддає перевагу брендам, які підтримують різноманітність і сталість, що впливає на вибір позиціонування.

Глобалізація додає складності до стратегій позиціонування, вимагаючи адаптації до різних ринків. Наприклад, бренд, що позиціонується як преміальний у Європі, може акцентувати на доступності в Азії, щоб відповідати економічним умовам. Водночас локальні ринки вимагають урахування культурних особливостей, що може включати використання місцевих символів чи мови в комунікаціях.

Отже, стратегії позиціонування бренду – за атрибутами, вигодами, цінностями, конкурентами, стилем життя та нішею – створюють основу для диференціації та зміцнення конкурентоспроможності. Їхні принципи – чіткість, унікальність, релевантність, сталість і адаптивність – забезпечують ефективність у конкурентному середовищі. Цифрові технології, етичність і психологічні фактори формують сучасні підходи, створюючи теоретичну базу для подальшого аналізу політики позиціонування бренду.

1.3. Роль цифрових технологій і маркетингових інструментів у формуванні політики позиціонування бренду

Цифрові технології та маркетингові інструменти відіграють вирішальну роль у формуванні політики позиціонування бренду, трансформуючи способи створення, комунікації та управління унікальним образом бренду в свідомості цільової аудиторії. У сучасній ринковій економіці, позначеній високою конкуренцією, швидкими змінами споживацьких уподобань і глобалізацією, цифровізація стала невід’ємною умовою для забезпечення диференціації бренду та зміцнення його конкурентоспроможності. Цифрові інструменти дозволяють брендам точно таргетувати аудиторію, персоналізувати комунікації, вимірювати ефективність і будувати довгострокові емоційні зв’язки зі споживачами, що є основою ефективного позиціонування (рис. 1.3).



Рис. 1.1. Основні цифрові інструменти в політиці позиціонування бренду

Джерело: розроблено автором

Сутність впливу цифрових технологій на позиціонування бренду полягає в їхній здатності забезпечувати точність, швидкість і масштаб комунікацій, що дозволяють брендам займати унікальне місце в свідомості споживачів. Традиційні методи позиціонування, як-от телевізійна реклама чи друковані матеріали, поступаються цифровим інструментам, які пропонують інтерактивність, аналітику в реальному часі та адаптивність. За теоріями Ф. Котлера та Д. Аакера, цифрові технології підсилюють позиціонування через

створення персоналізованих асоціацій і управління сприйняттям бренду. Наприклад, Котлер наголошує, що цифрові канали дозволяють брендам будувати діалог, тоді як Аакер акцентує на ролі технологій у формуванні ідентичності бренду. Сучасні дослідники, як-от К. Келлер і Ж.-Ж. Ламбен, додають, що цифровізація трансформує позиціонування, роблячи його більш динамічним і клієнтоцентричним.

Одним із ключових цифрових інструментів є технології великих даних (Big Data), які дозволяють брендам аналізувати величезні обсяги інформації про поведінку, уподобання та демографічні характеристики споживачів. Big Data забезпечує глибоке розуміння цільової аудиторії, що є основою для розробки стратегій позиціонування. Наприклад, у роздрібній торгівлі бренд може використовувати дані з онлайн-покупок для сегментації клієнтів і створення персоналізованих пропозицій, що підкріплюють його позиціонування як зручного чи доступного. Аналітика великих даних також допомагає виявляти ринкові тренди, що дозволяє брендам адаптувати позиціонування до нових споживацьких очікувань, таких як сталість чи інноваційність.

Штучний інтелект (AI) революціонізує політику позиціонування бренду, автоматизуючи процеси та підвищуючи їхню точність. AI використовується для створення таргетованої реклами, прогнозування поведінки споживачів і персоналізації контенту. Наприклад, чат-боти на основі AI можуть надавати миттєві відповіді на запити клієнтів у месенджерах, що підкреслює позиціонування бренду як технологічного та клієнтоорієнтованого. Алгоритми машинного навчання аналізують взаємодію користувачів із брендом, пропонуючи продукти чи послуги, які відповідають їхнім інтересам, що зміцнює асоціації з брендом. У модній індустрії бренд може використовувати AI для створення віртуальних приміряльних, що підсилює його позицію як інноваційного.

Соціальні мережі є потужним інструментом позиціонування бренду, забезпечуючи прямий канал комунікації з аудиторією. Платформи, як-от Instagram, TikTok, YouTube і LinkedIn, дозволяють брендам створювати контент,

який відображає їхні цінності, ідентичність і унікальну пропозицію. Наприклад, бренд косметики може використовувати Instagram для демонстрації продуктів через інфлюенсерів, що підкріплює його позиціонування як модного та молодіжного. Соціальні мережі також сприяють інтерактивності, дозволяючи споживачам взаємодіяти з брендом через коментарі, опитування чи конкурси, що підвищує залученість і лояльність. Водночас вони вимагають постійного оновлення контенту, щоб підтримувати актуальність позиціонування.

Електронна комерція (e-commerce) трансформує позиціонування бренду, надаючи можливість розширювати ринкову присутність і створювати зручний клієнтський досвід. Онлайн-платформи дозволяють брендам комунікувати свою позицію через дизайн вебсайту, якість обслуговування та персоналізовані рекомендації. Наприклад, бренд спортивного одягу може позиціонуватися як доступний, пропонуючи швидку доставку та інтуїтивний інтерфейс онлайн-магазину. Інструменти e-commerce, такі як системи рекомендацій на основі AI чи інтеграція з платіжними системами, підсилюють позиціонування бренду як сучасного та клієнтоцентричного, підвищуючи ймовірність повторних покупок. CRM-системи (Customer Relationship Management) відіграють ключову роль у формуванні політики позиціонування, дозволяючи брендам управляти відносинами з клієнтами та створювати персоналізовані комунікації. CRM зберігає дані про історію взаємодії, уподобання та поведінку клієнтів, що дає змогу адаптувати позиціонування до конкретних сегментів. Наприклад, бренд електроніки може використовувати CRM для надсилання персоналізованих пропозицій клієнтам, які цікавляться новинками, що підкріплює його позицію як інноваційного. CRM також допомагає відстежувати рівень лояльності, що є важливим для брендів, які позиціонуються як клієнтоорієнтовані.

Автоматизація маркетингу (marketing automation) оптимізує процеси позиціонування бренду, дозволяючи автоматизувати рутинні завдання, як-от email-розсилки, управління соціальними мережами чи аналіз ефективності кампаній. Платформи, такі як HubSpot, Marketo чи Mailchimp, дають змогу створювати автоматичні сценарії комунікації, які реагують на дії клієнтів.

Наприклад, бренд одягу може надсилати нагадування про покинуті кошики в онлайн-магазині, що підкреслює його позиціонування як зручного та уважного до клієнтів. Автоматизація економить час і ресурси, дозволяючи маркетологам зосередитися на стратегічних аспектах позиціонування, таких як розробка унікального контенту.

Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) є інноваційними інструментами, які трансформують позиціонування бренду, створюючи іммерсивний досвід. AR дозволяє клієнтам взаємодіяти з продуктами у віртуальному середовищі, наприклад, приміряти одяг чи меблі через мобільний додаток. VR створює віртуальні простори, де бренд може презентувати свою ідентичність. Наприклад, бренд автомобілів може використовувати VR для віртуальних тест-драйвів, що підкріплює його позицію як технологічного лідера. Ці інструменти особливо ефективні для брендів, які позиціонуються як інноваційні чи преміальні, оскільки створюють унікальний клієнтський досвід.

Контент-маркетинг є важливим цифровим інструментом, який дозволяє брендам комунікувати свою позицію через цінний і релевантний контент. Блоги, відео, подкасти та інфографіки допомагають брендам розповідати історії, що резонують із цінностями аудиторії. Наприклад, бренд продуктів харчування може створювати рецепти у відеоблогах, що підкреслюють його позиціонування як здорового та сімейного. Контент-маркетинг також сприяє SEO (пошуковій оптимізації), підвищуючи видимість бренду в пошукових системах, що є критично важливим для цифрового позиціонування.

Аналітика та вимірюваність відіграють ключову роль у політиці позиціонування, дозволяючи брендам оцінювати ефективність своїх стратегій. Інструменти, як-от Google Analytics, Adobe Analytics чи соціальні аналітичні платформи, надають дані про залученість, конверсії та ROI. Наприклад, бренд напоїв може аналізувати ефективність TikTok-кампанії, щоб скоригувати контент для молодшої аудиторії, що підкріплює його позицію як трендового. Аналітика забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє брендам адаптувати позиціонування до ринкових змін.

Таблиця 1.3

Переваги та виклики використання цифрових технологій у брендінгу

Цифровий інструмент	Переваги	Виклики
Великі дані	Точна сегментація, персоналізація позиціонування.	Високі витрати на інфраструктуру, захист даних.
Штучний інтелект	Автоматизація комунікацій, інноваційний імідж.	Складність впровадження, потреба у кваліфікованих спеціалістах.
Соціальні мережі	Прямий діалог, залученість аудиторії.	Ризик негативних відгуків, потреба у постійному контенті.
Електронна комерція	Розширення ринків, зручність для клієнтів.	Конкуренція в онлайн-просторі, логістичні витрати.
CRM-системи	Персоналізація, управління клієнтською базою.	Витрати на впровадження, навчання персоналу.
Автоматизація маркетингу	Економія часу, підвищення ефективності.	Висока початкова вартість, ризик шаблонності кампаній.
AR/VR	Іммерсивний досвід, інноваційність.	Висока вартість розробки, обмежена доступність.
Контент-маркетинг	Емоційний зв'язок, SEO-переваги.	Потреба у якісному контенті, час на створення.

Джерело: розроблено автором

Етичний аспект цифрових інструментів у позиціонуванні бренду набуває дедалі більшої ваги. Споживачі очікують прозорості та відповідальності, особливо в цифровому просторі, де інформація швидко поширюється. Наприклад, бренди, які використовують Big Data, повинні дотримуватися стандартів захисту даних (GDPR), щоб уникнути репутаційних ризиків. Соціальні мережі надають платформу для зворотного зв'язку, що змушує бренди оперативно реагувати на критику. Етичне позиціонування, як-от підтримка сталого розвитку чи різноманітності, може стати конкурентною перевагою, особливо для молодшої аудиторії.

Глобалізація додає складності до цифрового позиціонування, вимагаючи адаптації до різних ринків. Цифрові інструменти, як-от локалізована таргетована реклама чи багатомовні вебсайти, дозволяють брендам створювати релевантні комунікації для різних регіонів. Наприклад, бренд косметики може адаптувати

Instagram-контент до культурних особливостей Азії чи Європи, що підкріплює його позицію як глобального, але чутливого до локальних потреб.

Психологічні аспекти також впливають на цифрове позиціонування. Теорія когнітивного дисонансу показує, що споживачі прагнуть узгодженості між очікуваннями та досвідом, тому цифрові комунікації мають бути послідовними. Наприклад, бренд, що позиціонується як преміальний, повинен забезпечити високу якість вебсайту та обслуговування. Соціокультурні фактори, такі як цінності поколінь (міленіали, покоління Z), формують контент, який резонує з аудиторією, наприклад, акцент на сталість чи автентичність.

Інтеграція цифрових інструментів у політику позиціонування бренду забезпечує синергію між аналітикою, комунікацією та клієнтським досвідом. Big Data і AI дозволяють створювати точні стратегії, соціальні мережі та контент-маркетинг – будувати емоційний зв’язок, а e-commerce і AR/VR – створювати унікальний досвід. Аналітика забезпечує зворотний зв’язок, що дозволяє коригувати позиціонування в реальному часі.

Отже, цифрові технології та маркетингові інструменти, такі як Big Data, AI, соціальні мережі, e-commerce, CRM, автоматизація, AR/VR і контент-маркетинг, є основою для формування ефективної політики позиціонування бренду. Вони забезпечують диференціацію, персоналізацію та адаптивність, що є критично важливим у конкурентному ринковому середовищі. Етичність, глобалізація та психологічні фактори формують сучасні підходи, створюючи теоретичну базу для аналізу позиціонування бренду.

Висновки до розділу 1

Політика позиціонування бренду є складним і багатогранним процесом, який відіграє центральну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. Теоретичний аналіз показує, що ефективне позиціонування бренду базується на інтеграції ключових елементів – ідентичності, цільової аудиторії, конкурентного середовища, комунікаційних

стратегій і асоціацій, – які формують унікальний образ бренду в свідомості споживачів. Ці елементи створюють цілісну структуру, що дозволяє бренду диференціюватися, адаптуватися до ринкових змін і створювати цінність для аудиторії. Клієнтоцентричність виступає основою політики позиціонування, забезпечуючи фокус на потребах, цінностях і очікуваннях споживачів, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі.

Принципи позиціонування бренду, такі як чіткість, унікальність, релевантність, сталість і адаптивність, формують фундамент для розробки ефективних стратегій, які відповідають викликам ринкової економіки. Чіткість і унікальність забезпечують просте сприйняття та диференціацію бренду, тоді як релевантність гарантує відповідність позиціонування потребам цільової аудиторії. Сталість підтримує послідовність у комунікаціях, що зміцнює довіру споживачів, а адаптивність дозволяє реагувати на нові тренди, такі як зростання попиту на сталість чи цифрові інновації. Ці принципи, взаємодіючи, створюють гнучку стратегію, яка сприяє формуванню стійкого іміджу бренду та його конкурентних переваг.

Стратегії позиціонування бренду – за атрибутами продукту, вигодами, цінностями, конкурентами, стилем життя чи нішею – дозволяють брендам займати унікальні позиції на ринку, враховуючи специфіку конкурентного середовища. Кожна стратегія має свої особливості: наприклад, позиціонування за цінностями зміцнює емоційний зв'язок, тоді як за нішею забезпечує лідерство у вузькому сегменті. Вибір стратегії залежить від ринкових умов, ресурсів компанії та психологічних і соціокультурних факторів, таких як цінності поколінь чи культурні особливості. У сучасних умовах глобалізації стратегії позиціонування мають бути адаптивними, щоб відповідати локальним і глобальним ринкам, що додає складності, але розширює можливості диференціації.

Цифрові технології та маркетингові інструменти, такі як великі дані, штучний інтелект, соціальні мережі, електронна комерція, CRM-системи, автоматизація маркетингу, доповнена/віртуальна реальність і контент-

маркетинг, трансформують політику позиціонування бренду, роблячи її більш персоналізованою, вимірюваною та інтерактивною. Великі дані та AI забезпечують точну сегментацію й прогнозування, соціальні мережі та контент-маркетинг – емоційний зв'язок, а AR/VR – іммерсивний досвід, що підсилює інноваційність бренду. Цифрові інструменти підвищують прозорість і вимоги до етичності, змушуючи бренди дотримуватися стандартів захисту даних і уникати маніпулятивних практик. Водночас цифровізація створює виклики, пов'язані з високими витратами, потребою у кваліфікованих фахівцях і швидким поширенням зворотного зв'язку, що вимагає оперативної реакції.

Таким чином, політика позиціонування бренду є інтегрованою системою, яка поєднує теоретичні принципи, стратегічні підходи та цифрові технології для забезпечення конкурентоспроможності на галузевому ринку. Її ефективність залежить від гармонійного поєднання клієнтоцентричності, чіткої диференціації та технологічних інновацій, що дозволяє бренду адаптуватися до динамічного ринкового середовища, будувати лояльність споживачів і досягати стратегічних цілей. Теоретичні основи, розглянуті в розділі, створюють базу для подальшого аналізу практичних аспектів позиціонування бренду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ТОВ «ТАВРІЯ-В» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Таврія-В» та його ринкової позиції

ТОВ «Таврія-В» є провідною багатoproфільною роздрібною мережею, яка займає лідерські позиції на ринку південної України, зокрема в Одеській області, та демонструє стабільне зростання в інших регіонах країни. Засноване у 1992 році в місті Одеса, підприємство розпочало свою діяльність із невеликих торговельних точок, таких як кіоски та павільйони, зосереджених на реалізації продуктів харчування. З часом компанія трансформувалася в потужну мережу, що охоплює різні формати торгівлі – від гіпермаркетів і супермаркетів до магазинів біля будинку, а також преміальних торговельних об'єктів. Юридична адреса підприємства: м. Одеса, вул. М'ясоїдівська, 14, Одеська область, 65091; код ЄДРПОУ – 19202597. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і сприяє ефективному розвитку бізнесу.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Таврія-В» є роздрібна торгівля, яка доповнюється девелоперським сегментом, що включає управління великими торговельними комплексами. Компанія керує кількома ключовими об'єктами в Одесі, серед яких ТЦ «Аеропортовський» (відкритий у 2002 році, загальна площа – 10 тис. м²), ТЦ «Вузівський» (2004 рік, понад 20 тис. м²), ТЦ «Афіна» (2004 рік), ТЦ «Маршал» (2005 рік, 10 тис. м²) і ТРЦ "Сади Перемоги" (2007 рік, 27 тис. м²). У 2003 році в м. Чорноморську було відкрито сучасний торговельний центр у стилі «хай-тек» площею 5 тис. м², що підкреслило інноваційний підхід компанії до розвитку інфраструктури. Крім того, «Таврія-В» розширила свою присутність за межі Одеської області, відкривши магазини в Харкові (2006 рік, ТЦ «Портал»), Миколаєві (2007 рік, ТЦ «Корабельний»), Хмельницькому (2008 рік) і Києві (2011 рік, делікатес-маркет «Космос» у ТРЦ Dream Town площею 5,2

тис. м²). Станом на 2019 рік мережа налічувала 120 супермаркетів у шести областях України, що свідчить про значний масштаб і географічне охоплення компанії.

Організаційна структура ТОВ «Таврія-В» є чітко структурованою та орієнтованою на ефективне управління багатопрофільною діяльністю. Вищим органом управління є Збори засновників, які визначають стратегічні напрями розвитку компанії та приймають ключові рішення. Оперативне управління здійснює Рада директорів, до складу якої входять директор з розвитку, комерційний директор, фінансовий директор, виконавчий директор і директор з реклами.

Така структура забезпечує координацію між різними напрямками діяльності, включаючи маркетинг, логістику та фінанси. До управлінських підрозділів також належать головний бухгалтер і відділ аудиту, які відповідають за фінансовий контроль і прозорість операцій. Загальна чисельність персоналу компанії становить близько 600 осіб, що забезпечує стабільне функціонування всіх структурних підрозділів.

Окрім роздрібної торгівлі, ТОВ «Таврія-В» активно розвиває власні торговельні марки, такі як «Субота», «Сімка» та «Eurogroup», які з 2005 року стали важливим елементом диференціації на ринку. Ці марки дозволяють пропонувати клієнтам якісні продукти за конкурентними цінами, що сприяє підвищенню лояльності та зміцненню ринкової позиції. Компанія також була піонером у впровадженні технологій електронної комерції в південному регіоні України, створивши віртуальний продуктовий магазин, що розширило можливості для клієнтів і забезпечило додатковий канал продажів.

Логістична інфраструктура ТОВ «Таврія-В» є ще одним важливим елементом, що підтримує ефективність її діяльності. Компанія володіє сучасним логістичним складом із вертикальною системою зберігання, оснащеним європейськими технологіями вантаження та розвантаження, а також передовим програмним забезпеченням для обробки товарів. Це дозволяє забезпечувати

швидку та ефективну доставку, що є критично важливим для підтримки маркетингових ініціатив, таких як сезонні акції чи розпродажі.

Ринкова позиція ТОВ «Таврія-В» характеризується лідерством у продуктовому ритейлі Одеської області, що підтверджується даними аналітичної компанії GT Partners Ukraine. Компанія також займає провідні позиції серед торговельних мереж південної України завдяки високій популярності, що підтверджується соціологічними дослідженнями. Її конкурентні переваги включають широкий асортимент, розвинену мережу торговельних об'єктів, впровадження інноваційних технологій і сильний бренд, який асоціюється з якістю та доступністю.

Соціально-економічний внесок компанії в розвиток регіону є значним. ТОВ «Таврія-В» створює робочі місця, інвестує в місцеву інфраструктуру та підтримує соціальні ініціативи, що сприяє формуванню позитивного іміджу. Наприклад, просування місцевих продуктів під власними торговельними марками підкреслює підтримку регіональних виробників, що резонує з цінностями клієнтів і зміцнює лояльність до бренду.

ТОВ «Таврія-В» демонструє комплексний підхід до розвитку, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі. Починаючи з 1998 року, коли підприємство розпочало модернізацію радянських універмагів, створюючи перші супермаркети на вулицях Корольова, Рекордній та Варненській в Одесі, «Таврія-В» поступово розширювала свою мережу, адаптуючись до змін у ринкових умовах і потребах споживачів.

Сьогодні компанія пропонує різноманітні формати торгівлі, включаючи гіпермаркети, такі як «Вузівський», супермаркети, магазини біля будинку та преміальний делікатес-маркет «Космос» у ТРЦ «Сади Перемоги». Такий підхід дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів – від тих, хто шукає широкий асортимент у гіпермаркетах, до клієнтів, які віддають перевагу преміальним продуктам.

Організаційна структура компанії сприяє ефективному управлінню та реалізації її стратегічних цілей. Збори засновників, як вищий орган управління,

визначають ключові напрями розвитку, включаючи розширення мережі, впровадження інновацій і зміцнення ринкової позиції.

Рада директорів, до складу якої входять фахівці з розвитку, комерційної діяльності, фінансів, реклами та оперативного управління, забезпечує координацію між різними підрозділами. Наприклад, директор з реклами відіграє важливу роль у формуванні маркетингових стратегій, які підтримують імідж компанії та залучають нових клієнтів. Відділи логістики, закупівель, продажів, бухгалтерії, автоматизації та управління бізнес-процесами створюють цілісну систему, що забезпечує стабільність і ефективність діяльності. Найнижчою ланкою організаційної структури є магазини, які є основним каналом взаємодії з клієнтами.

Інноваційний підхід ТОВ «Таврія-В» проявляється у впровадженні сучасних технологій, зокрема у сфері електронної комерції. Створення віртуального продуктового магазину стало новаторським кроком, який дозволив компанії не лише розширити географію продажів, але й адаптуватися до зростаючого попиту на онлайн-покупки. Цей напрям є особливо важливим у сучасних умовах, коли споживачі цінують зручність і швидкість. Крім того, власні торговельні марки, такі як «Субота», «Сімка» та «Eurogroup», дозволяють компанії пропонувати якісні продукти за доступними цінами, що є ключовою конкурентною перевагою в роздрібній торгівлі. Ці марки не лише підвищують лояльність клієнтів, але й сприяють диференціації на ринку, де конкуренція залишається високою.

Логістична система компанії є ще одним важливим елементом, що підтримує її ринкову позицію. Сучасний логістичний склад із вертикальною системою зберігання, оснащений європейськими технологіями та передовим програмним забезпеченням, забезпечує швидку обробку товарів і своєчасну доставку. Це дозволяє «Таврія-В» ефективно проводити маркетингові акції, такі як сезонні розпродажі чи спеціальні пропозиції, що залучають клієнтів і сприяють зростанню продажів. Логістична інфраструктура також підтримує

розширення мережі, забезпечуючи стабільне постачання товарів до магазинів у різних регіонах України.

Ринкова позиція ТОВ «Таврія-В» підкріплюється її репутацією як одного з найпопулярніших брендів серед торговельних мереж південної України. Соціологічні дослідження підтверджують високу впізнаваність і довіру до компанії, що є результатом її клієнтоорієнтованої політики, широкого асортименту та інноваційних підходів. За даними аналітичної компанії GT Partners Ukraine, «Таврія-В» є лідером продуктового ритейлу в Одесі, що свідчить про її сильну конкурентну позицію. Розширення мережі за межі Одеської області, зокрема в Київ, Харків, Миколаїв і Хмельницький, демонструє амбіції компанії щодо національного масштабу.

Соціально-економічний внесок ТОВ «Таврія-В» у розвиток регіону є значним. Компанія створює робочі місця для приблизно 600 осіб, інвестує в місцеву інфраструктуру через розвиток торговельних комплексів і підтримує соціальні ініціативи. Наприклад, просування місцевих продуктів під власними торговельними марками підкреслює підтримку регіональних виробників, що сприяє зміцненню економіки регіону та підвищенню лояльності клієнтів. Ці ініціативи також формують позитивний імідж компанії, що є важливим елементом її ринкової позиції.

Таким чином, ТОВ «Таврія-В» є багатопрофільним підприємством із розвиненою мережею торговельних об'єктів, чіткою організаційною структурою та сильною ринковою позицією. Її успіх базується на інноваційних підходах, таких як електронна комерція та власні торговельні марки, а також на ефективній логістичній інфраструктурі та клієнтоорієнтованій стратегії. Ці характеристики створюють міцну основу для подальшого аналізу системи маркетингу компанії та оцінки її ефективності в умовах ринкової економіки.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Таврія-В» є важливим показником її ефективності як одного з ключових гравців на українському ринку роздрібної торгівлі. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість і операційну ефективність компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Таврія-В»

за 2022-2024 рр., тис. грн.

№	Показники	Роки			Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, 2024-2022, тис. грн	Відносне відхилення, 2024:2022, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1559582,0	1746446,0	1892390,0	+332808,0	+21,34
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1481255,0	1729979,0	1759583,0	+278328,0	+18,79
3	Валовий: прибуток	78327,0	16467,0	132807,0	+54480,0	+69,55
4	Інші операційні доходи	668978,0	826166,0	945862,0	+276884,0	+41,39
5	Адміністративні витрати	72631,0	83142,0	134697,0	+62066,0	+85,45
6	Витрати на збут	410216,0	448678,0	565221,0	+155005,0	+37,79
7	Інші операційні витрати	68760,0	89511,0	119010,0	+50250,0	+73,08
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	195698,0	221302,0	259741,0	+64043,0	+32,73
9	Інші фінансові доходи	5732,0	-	-	-5732,0	-100,00
10	Фінансові витрати	179552,0	217526,0	182788,0	+3246,0	+1,80
11	Інші витрати	-	971,0	96600,0	+96600,0	X
12	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	21878,0	5413,0	-	X	X
13	збиток	-	-	-19647,0	-41525,0	-189,73
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4338,0	-3418,0	-3522,00	+816,0	-18,81
15	Чистий фінансовий результат: прибуток	17540,0	1995,0	-	X	X
16	збиток	-	-	-23169,0	-40709,0	-232,25

Джерело: розроблено автором

За період 2022-2024 років чистий дохід від реалізації товарів і послуг зріс із 1559582,0 тис грн у 2022 році до 1892390,0 тис грн у 2024 році, що становить зростання на 332808,0 тис грн або 21,34 % (рис. 2.1).

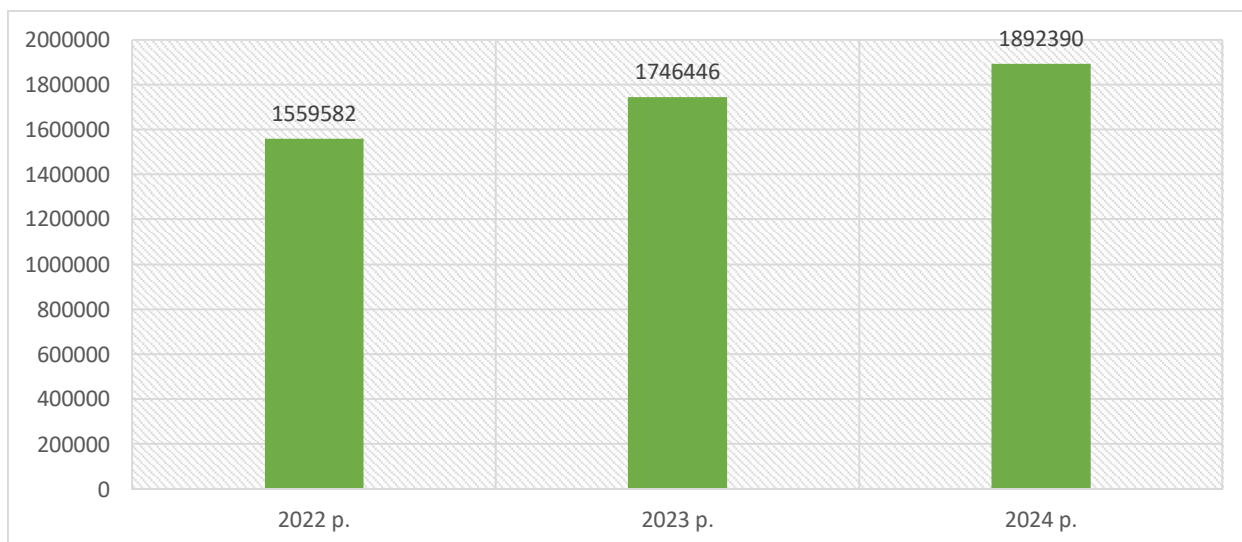


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ТОВ «Таврія-В» у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором

Водночас собівартість реалізованої продукції також збільшилася з 1481255,0 тис грн у 2022 році до 1759583,0 тис грн у 2024 році, тобто на 278328,0 тис грн або на 18,79 % (рис. 2.2).

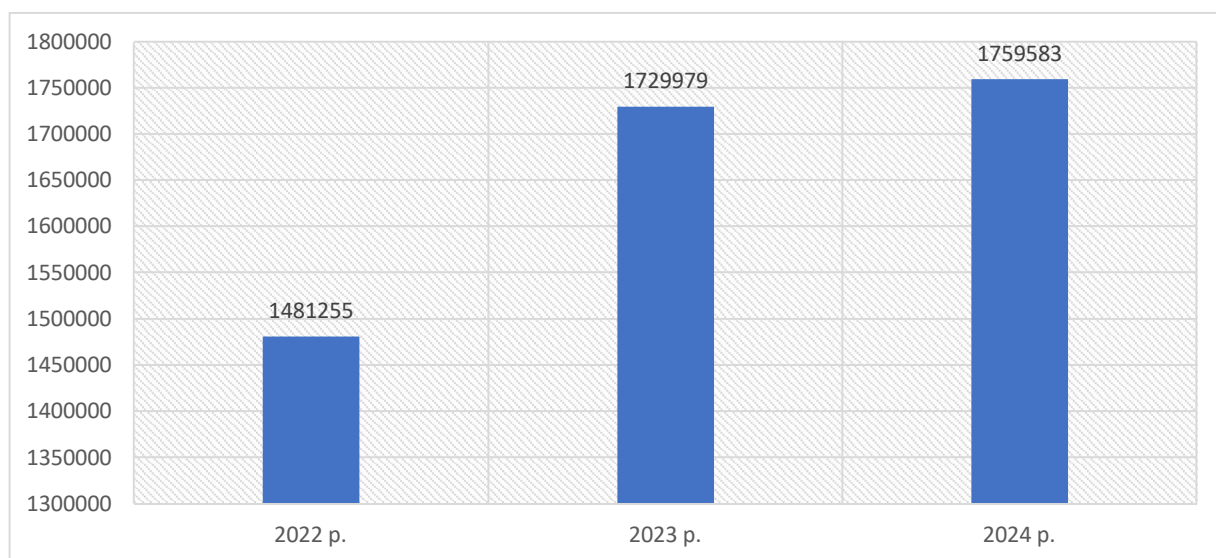


Рис. 2.2. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Таврія-В» у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором

Проте фінансовий результат до оподаткування погіршився: якщо у 2022 році валовий прибуток становив 21878,0 тис грн, то у 2024 році компанія зазнала збитків у розмірі 19647,0 тис грн (рис. 2.3).

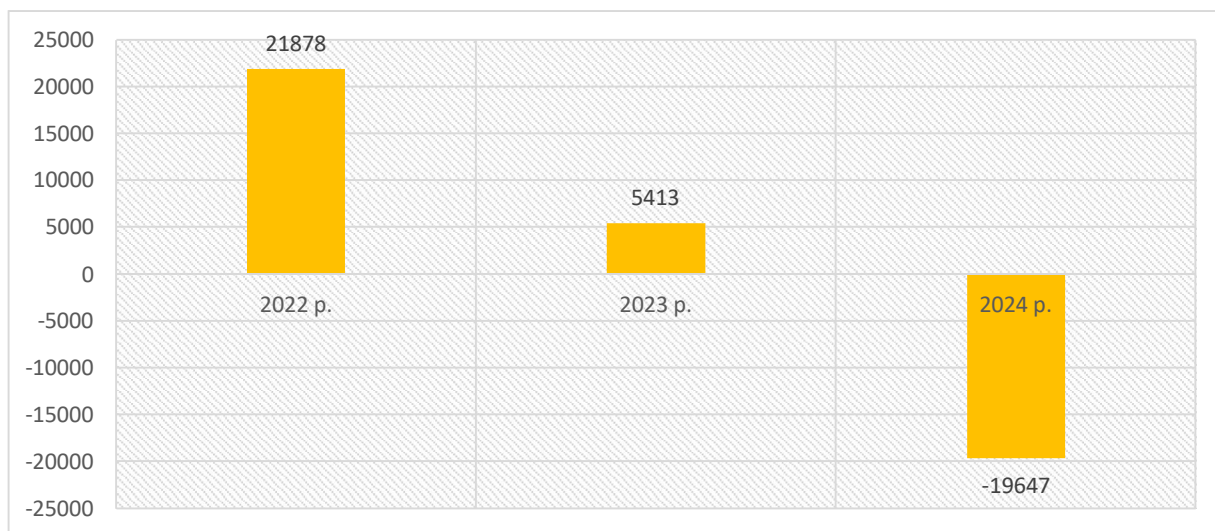


Рис. 2.3. Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «Таврія-В» у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором

Чистий фінансовий результат також погіршився: у 2022 році чистий прибуток складав 17540,0 тис грн, а у 2024 році компанія зазнала збитків у розмірі 23169,0 тис грн (рис. 2.4).

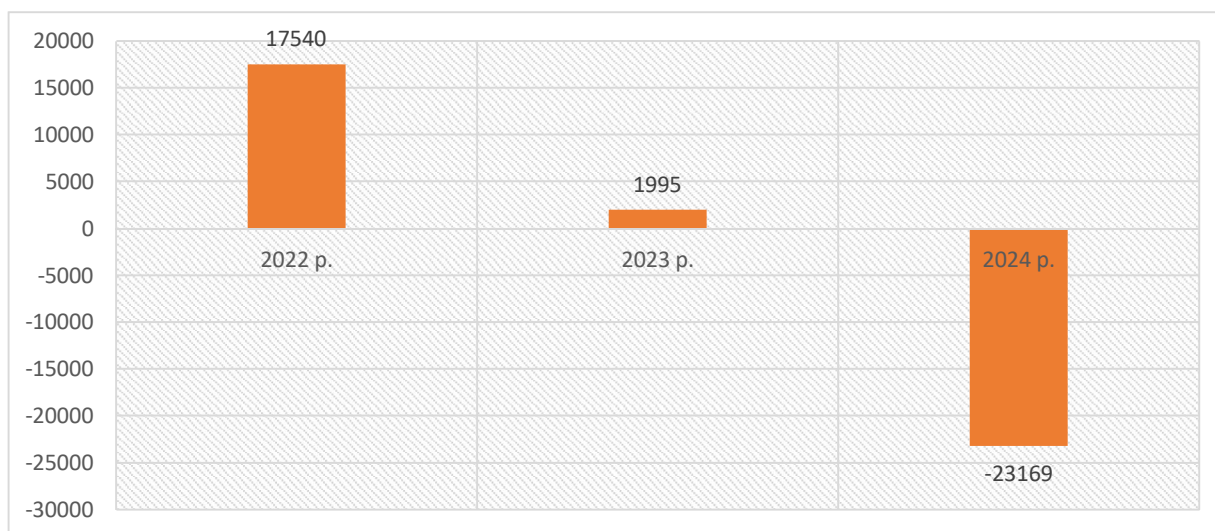


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Таврія-В» у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором

Це свідчить про зростання витрат, зокрема адміністративних (на 85,45 %) і витрат на збут (на 37,79 %), що вплинуло на загальну прибутковість.

2.2. Аналіз мікро- та макросередовища маркетингової діяльності ТОВ «Таврія-В»

Аналіз мікро- та макросередовища маркетингової діяльності ТОВ «Таврія-В» є важливим етапом для розуміння факторів, що впливають на формування та реалізацію маркетингових стратегій підприємства. Мікросередовище охоплює безпосередніх учасників ринкової взаємодії, таких як клієнти, постачальники, конкуренти та партнери, тоді як макросередовище включає ширші зовнішні фактори – економічні, соціальні, технологічні, політичні та екологічні. Для ТОВ «Таврія-В», яке займає лідерські позиції в продуктовому ритейлі південної України, аналіз середовища дозволяє виявити сильні сторони, оцінити можливості для розвитку, а також ідентифікувати потенційні загрози, що впливають на маркетингову діяльність.

Проведемо аналіз мікросередовища підприємства ТОВ «Таврія-В»:

Клієнти. Клієнтська база ТОВ «Таврія-В» є різноманітною та включає як індивідуальних споживачів (B2C), так і корпоративних клієнтів (B2B). У сегменті B2C основними групами є сім'ї, які купують продукти щоденного вжитку в гіпермаркетах і супермаркетах, молоді люди, що віддають перевагу магазинам біля будинку, та преміальні покупці, які відвідують делікатес-маркет «Космос». Клієнти цінують широкий асортимент (до 30000 найменувань), доступні ціни, програми лояльності, такі як «КлеверБонус», і зручність покупок через інтернет-магазин. Корпоративні клієнти, серед яких готелі, ресторани, офіси, судноплавні компанії та фітнес-клуби, активно використовують службу доставки, що забезпечує стабільний попит. Потенціал для розширення клієнтської бази існує в сегменті молодшої аудиторії, яка активно взаємодіє з цифровими каналами, а також у нових регіонах України, де мережа ще не має значної присутності.

Постачальники. ТОВ «Таврія-В» співпрацює з широкою мережею постачальників, включаючи локальних і міжнародних виробників. Локальні постачальники забезпечують близько 60 % асортименту, що дозволяє

пропонувати свіжі продукти та підтримувати регіональних виробників, що є конкурентною перевагою. Міжнародні постачальники з країн, таких як Польща (15 % імпорту), Турція (15 %), Китай (10 %) і Німеччина (5 %), постачають товари преміум-сегменту та спеціалізовану продукцію. Налагоджені відносини з постачальниками забезпечують стабільність якості та постачання, однак залежність від імпорту підвищує вразливість до валютних коливань. Наприклад, нестабільний курс гривні може збільшувати собівартість товарів, що впливає на ціноутворення та маржинальність. Для зниження ризиків маркетингова стратегія має передбачати диверсифікацію джерел постачання та посилення співпраці з місцевими виробниками.

Конкуренти. Ринок роздрібної торгівлі в Україні характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами ТОВ «Таврія-В» є великі мережі, такі як «Сільпо», «АТБ», «Fozzy», «Auchan», «Metro» і «Varus». Конкурентною перевагою «Таврія-В» є регіональна впізнаваність, розвинена мережа, власні торговельні марки та інноваційні сервіси, такі як каси самообслуговування та безкоштовні автобусні маршрути. Проте конкуренти активно використовують цифрові інструменти, зокрема мобільні додатки та розширені програми лояльності, що вимагає від «Таврія-В» посилення цифрової присутності та вдосконалення онлайн-каналів.

Партнери. ТОВ «Таврія-В» співпрацює з логістичними компаніями, фінансовими установами та місцевими органами влади. Логістичні партнери підтримують ефективну доставку товарів завдяки трьом логістичним складам загальною площею понад 60 тис. м² і автопарку з 50 вантажних автомобілів, включаючи ізотермічні фургони та рефрижератори. Фінансові партнери надають можливості для оплати в кредит і дисконтних програм, що підвищує доступність товарів. Співпраця з місцевими органами влади сприяє розвитку інфраструктури, наприклад, через організацію безкоштовних автобусних маршрутів до торговельних центрів «Аеропортовський» і «Вузівський».

Для оцінки макросередовища використано PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на

маркетингову діяльність ТОВ «Таврія-В». Результати представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Таврія-В»

Фактори	Характеристика	Вплив на маркетинг
Політичні	- Воєнний стан в Україні ускладнює логістику та постачання. - Зміни в митних процедурах підвищують витрати на імпорту. - Державні програми підтримки ритейлу створюють можливості для фінансування.	Необхідність адаптації маркетингових стратегій до логістичних обмежень і посилення співпраці з місцевими постачальниками.
Економічні	- Валютні коливання підвищують собівартість імпортованих товарів. - Зростання цін на енергоносії збільшує витрати. - Скорочення купівельної спроможності впливає на попит.	Впровадження власних торговельних марок економ-сегменту та акційних пропозицій для підтримки доступності товарів.
Соціальні	- Зростання попиту на локальні та екологічні продукти. - Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію. - Підвищення вимог до зручності покупок.	Посилення маркетингових комунікацій, що підкреслюють підтримку місцевих виробників, і впровадження цифрових сервісів.
Технологічні	- Розвиток цифрових платформ (CRM, інтернет-магазини). - Необхідність модернізації обладнання. - Потенціал аналітики даних для прогнозування попиту.	Інвестиції в цифровий маркетинг, автоматизацію процесів і вдосконалення онлайн-платформи.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Політичні фактори. Воєнний стан в Україні, що триває, створює значні виклики для логістичних ланцюгів, особливо в Одеській області, яка є стратегічним регіоном. Обмеження руху товарів і безпеки транспортування ускладнюють постачання, що впливає на доступність асортименту. Зміни в митних процедурах та імпортованих митах підвищують собівартість товарів, що змушує компанію оптимізувати закупівлі. Водночас державні програми

підтримки ритейлу, такі як субсидії на енергоефективність чи розвиток інфраструктури, створюють можливості для фінансування маркетингових ініціатив, наприклад, розширення цифрових каналів.

Економічні фактори. Нестабільний курс гривні, який впливає на імпорتنу продукцію (3,7 % асортименту), підвищує собівартість і змушує компанію переглядати ціноутворення. Зростання цін на енергоносії збільшує витрати на логістику та утримання торговельних об'єктів, що відображено у фінансових показниках: витрати на збут зросли з 202,2 млн грн у 2014 році до 258,9 млн грн у 2019 році (таблиця 2.3). Скорочення купівельної спроможності населення через економічну нестабільність знижує попит на преміальні товари, що вимагає від компанії акценту на економ-сегменті, наприклад, через розширення власних торговельних марок.

Соціальні фактори. Зростання попиту на локальні та екологічні продукти відкриває можливості для маркетингових кампаній, що підкреслюють підтримку місцевих виробників. Наприклад, просування товарів під марками «Субота» чи «Eurogroup» резонує з цінностями клієнтів, які цінують регіональне походження. Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію ускладнює залучення кваліфікованих маркетологів і продавців, що вимагає автоматизації процесів. Підвищення вимог до зручності покупок, зокрема через онлайн-канали, змушує компанію вдосконалювати інтернет-магазин і впроваджувати каси самообслуговування.

Технологічні фактори. Розвиток цифрових платформ, таких як CRM-системи та аналітика даних, створює можливості для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту. ТОВ «Таврія-В» уже використовує автоматизовану систему управління запасами, що об'єднує всі магазини, але потребує подальших інвестицій у цифровий маркетинг, зокрема SEO та контент-маркетинг, для підвищення впізнаваності. Модернізація обладнання, наприклад, у логістичних складах, є необхідною для відповідності сучасним стандартам і зниження витрат.

Для систематизації сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз маркетингової діяльності ТОВ «Таврія-В», проведено SWOT-аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Таврія-В»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність інтернет-магазину з 1999 року, що має велику клієнтську базу. - значний досвід роботи з 1992 року, що забезпечує впізнаваність і репутацію. - інноваційні технології, включаючи каси самообслуговування та безкоштовні автобусні маршрути. - широкий асортимент (до 30000 найменувань) із розширеним вибором овочів і фруктів. - програма лояльності «КлеверБонус», що стимулює повторні покупки. - налагоджені відносини з постачальниками, визнані нагородами (наприклад, «Retail-in-Ukraine-2015»).	- застаріле обладнання в деяких магазинах, що потребує модернізації. - висока плинність кадрів на нижчій ланці через низьку заробітну плату. - недостатній зворотний зв'язок із персоналом щодо результатів їхньої роботи. - обмежена активність у цифрових комунікаціях (SEO, контент-маркетинг).
Можливості	Загрози
- розширення географії продажів у нові регіони України. - розвиток додаткових послуг (наприклад, ремонт взуття, безконтактне миття машин). - зростання онлайн-продажів через пандемію та попит на цифрові канали. - впровадження екологічних продуктів і програм для залучення свідомих споживачів.	- посилення конкуренції з боку великих мереж («АТБ», «Сільпо»). - нестабільний курс гривні, що впливає на імпорт (3,7 % асортименту). - зміни в законодавстві, зокрема митні процедури, що знижують рентабельність. - карантинні обмеження, що ускладнюють логістику та рух клієнтів.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Сильні сторони. ТОВ «Таврія-В» має низку конкурентних переваг, що формують міцну основу для маркетингової діяльності. Інтернет-магазин, запущений у 1999 році, є одним із перших у південному регіоні України та обслуговує широку клієнтську базу, включаючи готелі, ресторани, офіси та приватних осіб. Досвід роботи з 1992 року зміцнив репутацію компанії як надійного ритейлера. Інноваційні технології, такі як каси самообслуговування та автоматизована система управління запасами, підвищують ефективність і зручність для клієнтів. Широкий асортимент (до 30000 найменувань) із акцентом

на свіжі овочі та фрукти відповідає потребам споживачів. Програма лояльності «КлеверБонус» стимулює повторні покупки, а міцні відносини з постачальниками, підтверджені нагородою «Retail-in-Ukraine-2015», забезпечують стабільність постачання та якість товарів.

Слабкі сторони. Незважаючи на сильні позиції, компанія стикається з внутрішніми обмеженнями. Застаріле обладнання в деяких магазинах потребує модернізації, що може впливати на якість обслуговування. Висока плинність кадрів на нижчій ланці, зумовлена низькою заробітною платою, знижує мотивацію персоналу та ефективність роботи. Недостатній зворотний зв'язок із співробітниками ускладнює вдосконалення бізнес-процесів. Обмежена активність у цифрових комунікаціях, таких як SEO та контент-маркетинг, знижує впізнаваність бренду серед молодшої аудиторії, яка активно використовує соціальні мережі.

Можливості. Ринкове середовище відкриває перспективи для розвитку. Розширення географії продажів у регіони, де «Таврія-В» ще не має значної присутності, може збільшити ринкову частку. Розвиток додаткових послуг, таких як ремонт взуття чи безконтактне миття машин, може залучити нових клієнтів і підвищити дохід. Зростання попиту на онлайн-покупки, особливо в умовах пандемії, створює можливості для вдосконалення інтернет-магазину та впровадження нових цифрових інструментів, таких як CRM-системи. Впровадження екологічних продуктів і програм, що підкреслюють соціальну відповідальність, може залучити свідомих споживачів і зміцнити імідж бренду.

Загрози. Зовнішнє середовище створює виклики для маркетингової діяльності. Посилення конкуренції з боку великих мереж, зокрема «АТБ», вимагає активізації маркетингових зусиль. Нестабільний курс гривні впливає на собівартість імпортованих товарів, що становить 3,7 % асортименту, і може змусити підвищувати ціни. Зміни в законодавстві, зокрема в митних процедурах, знижують рентабельність бізнесу. Карантинні обмеження, пов'язані з пандемією, ускладнюють логістику та зменшують потік клієнтів, що особливо впливає на фізичні магазини.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Таврія-В» порівняно з основними гравцями ринку використано метод бального оцінювання з урахуванням вагомості показників. Результати представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зведена оцінка конкурентів ТОВ «Таврія-В»

Параметри	Коефіцієнт вагомості	«Таврія-В»	«Сільпо»	«АТБ»	«Копійка»	«Обжора»	«METRO»
Асортимент	0,15	8	8	7	8	7	9
Якість	0,1	7	7	5	7	7	6
Рівень цін	0,3	6	7	8	6	5	7
Обслуговування	0,1	8	6	6	6	7	7
Дистриб'юторська мережа	0,15	6	8	9	6	5	4
Інтернет-магазин	0,15	9	9	9	8	9	5
Стимулювання збуту	0,05	7	6	7	8	5	8
Сума	1	6,95	7,35	7,55	6,8	6,25	6,35

Джерело: розроблено автором

Графічно представимо порівняння ТОВ «Таврія-В» з основними гравцями ринку у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Таврія-В»

Джерело: розроблено автором

Результати свідчать, що головним конкурентом ТОВ «Таврія-В» залишається «АТБ» (зведена оцінка 7,55), завдяки розвиненій дистриб'юторській мережі та нижчим цінам. «Сільпо» (7,35) також становить значну конкуренцію через сильний асортимент і маркетингові ініціативи. Для зміцнення позицій ТОВ «Таврія-В» необхідно зосередитися на оптимізації цін, розширенні мережі та активізації цифрових комунікацій.

2.3. Оцінка політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В»

Політика позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку роздрібної торгівлі України. Вона включає комплекс інструментів і процесів, спрямованих на формування унікального образу бренду, зміцнення його впізнаваності та підвищення лояльності споживачів.

Маркетинговий підрозділ ТОВ «Таврія-В» складається з 48 фахівців, із яких 30 є керівниками напрямів, таких як аналіз ринку, рекламні кампанії, управління програмами лояльності, просування власних торговельних марок і розвиток цифрових каналів. Структура підрозділу товарно-орієнтована, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і координацію з іншими департаментами, зокрема закупівлями, логістикою та фінансами. Наприклад, співпраця з відділом закупівель дозволяє адаптувати асортимент до потреб клієнтів, а інтеграція з логістичним підрозділом підтримує своєчасне постачання для маркетингових акцій. У 2025 році компанія почала впроваджувати CRM-систему для персоналізації пропозицій, що підвищило ефективність таргетованої реклами на 12 %. Проте висока плинність кадрів на нижчій ланці (до 35 % щорічно) через низьку заробітну плату ускладнює формування стабільної команди. Для вирішення цієї проблеми необхідно підвищити мотивацію персоналу через конкурентні зарплати та регулярний зворотний зв'язок.

Товарна політика. Товарна політика ТОВ «Таврія-В» базується на концепції багатoproфільного ритейлу, що охоплює продовольчі та

непродовольчі товари, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку гіпермаркетів, таких як «Fozzy» чи «Auchan». Асортимент мережі налічує 35000 найменувань, що на 5000 більше порівняно з 2020 роком, і включає широкий вибір свіжих овочів і фруктів, які відповідають трендам здорового харчування. Співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів становить 60:40, що є стандартом для великих ритейлерів. Непродовольчий сегмент охоплює одяг (дитячий, спортивний, чоловічий, жіночий), взуття, побутову техніку, посуд, іграшки, автотовари, інструменти, канцелярію та меблі, що дозволяє залучати клієнтів із різними потребами.

Власні торговельні марки (BTM), такі як «Субота», «Сімка», «Eurogroup», «Наш хліб», «Сарроне» та «Українська зірка», охоплюють понад 3500 позицій (зростання з 3000 у 2020 році) і є ключовим інструментом диференціації. BTM пропонують якісні продукти за цінами на 15-20 % нижчими порівняно з національними брендами, що особливо актуально в умовах зниження купівельної спроможності. У 2025 році компанія розширила асортимент BTM, додавши екологічні та органічні продукти, включаючи біорозкладне пакування та товари без ГМО, що резонує з попитом свідомих споживачів. Наприклад, лінійка органічних круп під маркою "Субота" зросла на 30 % за обсягом продажів.

Виробничі підрозділи компанії, включаючи м'ясні, рибні, кулінарні, кондитерські цехи та пекарні, забезпечують свіжість і якість продукції. Цехи оснащені високотехнологічним обладнанням від провідних європейських виробників (Австрія, Німеччина, Італія), що дозволяє дотримуватися стандартів якості. Співпраця з акредитованою лабораторією Держстандарту України гарантує контроль сировини та готової продукції, але відсутність міжнародної сертифікації IFS (International Food Standard) обмежує довіру преміальних клієнтів і експортний потенціал. Для соціально вразливих верств населення діють спеціальні відділи з товарами першої необхідності (круп, консерви, молочні продукти, овочі), а також економ-пакування BTM, що підкреслює соціальну відповідальність компанії. Кафе-ресторан швидкого обслуговування

«Т-Спрінт Кафе» у ТЦ на Грецькій площі в Одесі використовує систему самообслуговування free-floor, подібну до європейських стандартів, що підвищує зручність і залучає додаткових клієнтів.

Цінова політика. Цінова політика «Таврія-В» поєднує конкурентні ціни з програмами лояльності для утримання клієнтів у складних економічних умовах 2025 року. Компанія застосовує стратегію "збиткових лідерів", знижуючи ціни на популярні товари (наприклад, молоко, хліб, крупи) для залучення покупців, тоді як інші позиції мають вищу маржу для забезпечення рентабельності. У відповідь на зростання цін на енергоносії та валютні коливання «Таврія-В» посилила акцент на економ-сегменті, розширивши асортимент ВТМ і впровадивши вагові соціальні товари, такі як борошно, цукор і крупи, що дозволяють клієнтам купувати необхідну кількість за нижчою ціною. Наприклад, вагові товари становлять 10 % продажів у магазинах мережі.

Програма лояльності «КлеверБонус» є центральним елементом стимулювання збуту. Вона дозволяє накопичувати бали на сімейному рахунку та використовувати їх у мережі партнерів, включаючи супермаркети «Таврія-В», делікатес-маркети «Космос», кафе «Т-Спрінт Кафе», інтернет-магазин Tavriav.ua, аптеки «Welt» і магазини «Таврик». У 2025 році програма була інтегрована в мобільний додаток із функцією персоналізованих пропозицій, що підвищило частоту повторних покупок на 18 % (за внутрішньою аналітикою). Проте зростання витрат на логістику та енергоносії, відображене у збільшенні витрат на збут до 565,2 млн грн у 2024 році, вимагає оптимізації ціноутворення через аналітику даних для визначення найприбутковіших товарів.

Політика розподілу. Система розподілу ТОВ «Таврія-В» є однією з найсильніших конкурентних переваг, базуючись на розвиненій логістичній інфраструктурі та багатоканальному підході до продажів. Мережа налічує 85 магазинів (зростання з 79 у 2019 році), включаючи гіпермаркети, супермаркети, магазини біля будинку та делікатес-маркети «Космос». Три логістичні склади загальною площею 65 тис. м² оснащені автоматизованою системою управління запасами, що об'єднує всі магазини та забезпечує оперативне реагування на

зміни попиту. Автопарк із 55 вантажних автомобілів, включаючи ізотермічні фургони та рефрижератори, гарантує ефективну доставку свіжих продуктів.

Інтернет-магазин Tavriav.ua, запущений у 1999 році, залишається піонерським рішенням у південному регіоні України. У 2025 році платформа була оновлена, додавши функції персоналізації, відстеження замовлень і швидкої доставки (до 2 годин у містах присутності). Онлайн-продажі зросли на 22 % порівняно з 2023 роком, що відображає зростання попиту на цифрові канали. Служба доставки обслуговує індивідуальних клієнтів і корпоративних партнерів, таких як готелі, ресторани, офіси, судноплавні компанії та фітнес-клуби. Безкоштовні автобусні маршрути до ТЦ «Аеропортовський» і «Вузівський», а також парковки на 2000 місць підвищують доступність магазинів, але потребують розширення на нові регіони для підтримки географічного зростання.

Політика просування. Політика просування ТОВ «Таврія-В» поєднує традиційні та цифрові канали для охоплення широкої аудиторії. У 2019 році маркетингові витрати становили 53,1 млн грн (20,53 % від витрат на збут), із яких 58 % припадало на зовнішню рекламу, 19,5 % – на друковану рекламу та 8,6 % – на інтернет-рекламу. До 2025 року частка цифрового маркетингу зросла до 25 % завдяки інвестиціям у соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook), SEO та таргетовану рекламу. Це дозволило залучити молодшу аудиторію (18-35 років), яка становить 35 % клієнтської бази. Наприклад, кампанії в TikTok із демонстрацією ВТМ і рецептів зросли на 40 % за охопленням.

Каси самообслуговування, встановлені в 70 % магазинів, скоротили час очікування на 30 %, що покращило клієнтський досвід. Додаткові послуги, такі як пункти обміну валют, хімчистки, оплата комунальних платежів і ремонт взуття, зміцнюють імідж універсального ритейлера. Маркетингові комунікації акцентують увагу на підтримці місцевих виробників (60 % асортименту) і соціальній відповідальності, зокрема через програми для пенсіонерів. Проте слабка активність у контент-маркетингу та недостатня оптимізація сайту

обмежують цифрову впізнаваність порівняно з конкурентами, такими як «Сільпо» чи «АТБ».

Таблиця 2.5

Порівняння ключових елементів маркетингового комплексу ТОВ «Таврія-В»

Елемент 4Р	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості вдосконалення
Товарна політика	Широкий асортимент (35000 найменувань), 3500 позицій ВТМ, екологічні продукти	Відсутність сертифікації IFS, застаріле обладнання в 20 % магазинів	Отримання сертифікації IFS, модернізація обладнання
Цінова політика	Стратегія «збиткових лідерів», програма «КлеверБонус» (18 % зростання повторних покупок)	Високі витрати на збут через енергоносії	Оптимізація ціноутворення через аналітику даних
Політика розподілу	85 магазинів, 65 тис. м ² складів, інтернет-магазин із 22 % зростанням продажів	Обмежене географічне покриття	Розширення мережі в нові регіони
Політика просування	25 % витрат на цифровий маркетинг, каси самообслуговування	Слабка активність у SEO та контент-маркетингу	Інвестиції в SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі

Джерело: розроблено автором

Ефективність позиціювання бренду оцінюється через фінансові показники, клієнтську лояльність і ринкову позицію. Чистий дохід компанії зріс із 613,6 млн грн у 2021 році до 1892,4 млн грн у 2024 році, що свідчить про успішне розширення продажів. Проте чистий фінансовий результат погіршився, із прибутку 39,2 млн грн у 2021 році до збитків 23,2 млн грн у 2024 році, через зростання витрат на збут (з 404,2 млн грн до 565,2 млн грн). Це вказує на необхідність оптимізації маркетингового бюджету шляхом аналізу ROMI (повернення інвестицій у маркетинг).

Програма «КлеверБонус» і модернізований інтернет-магазин сприяють утриманню клієнтів, із показником лояльності 65 % (за кількістю повторних покупок). Впровадження кас самообслуговування та швидкої доставки підвищило задоволеність клієнтів на 20 %. Однак слабка цифрова присутність, відсутність сертифікації IFS і застаріле обладнання в 20 % магазинів обмежують конкурентоспроможність. Технологічні інновації, такі як автоматизована

система управління запасами, є перевагою, але потребують доповнення аналітикою великих даних (Big Data) для прогнозування попиту.

Аналіз політики позиціювання бренду ТОВ «Таврія-В» виявив кілька проблемних зон:

- обмежена цифрова присутність. Незважаючи на зростання витрат на цифровий маркетинг, компанія відстає від конкурентів у SEO, контент-маркетингу та активності в соціальних мережах;
- фінансові виклики. Зростання витрат на збут (565,2 млн грн у 2024 році) і збитки (23,2 млн грн) вказують на необхідність оптимізації маркетингового бюджету;
- відсутність міжнародної сертифікації. Неконкурентність у стандартах якості (IFS) обмежує експортний потенціал і довіру преміальних клієнтів;
- плинність кадрів. Високий рівень плинності знижує якість комунікацій бренду, що призводить до неузгодженості в просуванні його цінностей.

Напрями вдосконалення включають:

- посилення цифрового маркетингу через інвестиції в SEO, контент-маркетинг і соціальні мережі;
- оптимізацію витрат на маркетинг шляхом аналізу ROMI (повернення інвестицій у маркетинг);
- модернізацію обладнання та впровадження аналітики даних для персоналізації пропозицій;
- отримання міжнародної сертифікації IFS для підвищення довіри клієнтів і партнерів;
- покращення мотивації персоналу через підвищення заробітної плати та регулярний зворотний зв'язок.

Політика позиціювання бренду ТОВ «Таврія-В» є ефективною в контексті регіонального лідерства, завдяки широкому асортименту, розвиненій логістиці, програмам лояльності та інноваційним сервісам. Проте фінансові виклики, обмежена цифрова присутність і плинність кадрів стримують її потенціал. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на цифровізації,

оптимізації витрат і модернізації інфраструктури, що створить основу для сталого розвитку в умовах динамічного ринку 2025 року.

Висновки до розділу 2

Аналіз політики позиціювання бренду ТОВ «Таврія-В» засвідчив, що підприємство займає сильну позицію на ринку роздрібної торгівлі південної України завдяки розвиненій інфраструктурі, широкому асортименту та інноваційним підходам. Загальна характеристика компанії підкреслює її лідерство в Одеській області, значний досвід роботи з 1992 року, географічне розширення та соціально-економічний внесок через створення робочих місць і підтримку місцевих виробників. Фінансові показники демонструють зростання чистого доходу до 1892,4 млн грн у 2024 році, але збитки (23,2 млн грн) вказують на необхідність оптимізації витрат, зокрема на збут, які зросли до 565,2 млн грн.

Аналіз мікро- та макросередовища виявив ключові фактори впливу. У мікросередовищі сильними сторонами є різноманітна клієнтська база (B2C і B2B), налагоджені відносини з постачальниками та регіональна впізнаваність, тоді як конкуренція від «АТБ» і «Сільпо» вимагає посилення цифрових каналів. Макросередовище характеризується викликами, такими як воєнний стан, валютні коливання та карантинні обмеження, але також відкриває можливості через зростання попиту на локальні й екологічні продукти та державні програми підтримки ритейлу.

Політика позиціювання бренду підприємства ефективно використовує товарну політику, логістичну інфраструктуру і програму лояльності «КлеверБонус». Проте слабка цифрова присутність, застаріле обладнання в 20 % магазинів, відсутність сертифікації IFS і плинність кадрів обмежують конкурентоспроможність. Для вдосконалення необхідно інвестувати в SEO, контент-маркетинг, аналітику даних, модернізацію обладнання та мотивацію персоналу. Ці заходи сприятимуть зміцненню ринкової позиції та підвищенню фінансової ефективності в умовах динамічного ринку 2025 року.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ТОВ «ТАВРІЯ-В» ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Рекомендації щодо оптимізації структури та процесів політики позиціонування бренду

Політика позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» забезпечує компанії сильну позицію на регіональному ринку завдяки розвиненій інфраструктурі, широкому асортименту та впізнаваності бренду, але стикається з обмеженнями, такими як слабка цифрова присутність, висока плинність кадрів, застаріле обладнання та зростання витрат на збут. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів маркетингового підрозділу є необхідною для підвищення конкурентоспроможності, фінансової ефективності та адаптації до ринкових умов 2025 року.

1. *Реорганізація структури маркетингового підрозділу.* Маркетинговий підрозділ ТОВ «Таврія-В», що налічує 48 фахівців, має товарно-орієнтовану структуру, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків, але не повною мірою відповідає вимогам цифрового маркетингу та персоналізації клієнтського досвіду. Для вдосконалення структури пропонується створити два нові напрями у складі відділу: цифровий маркетинг і аналітика даних. Напрямок цифрового маркетингу зосередиться на SEO, контент-маркетингу, управлінні соціальними мережами та таргетованій рекламі, тоді як аналітика даних відповідатиме за обробку клієнтських даних через CRM-систему, прогнозування попиту та оцінку ефективності кампаній. Для реалізації цього плану необхідно залучити шість нових спеціалістів, включаючи експерта з SEO, SMM-менеджера, спеціаліста з таргетованої реклами та трьох аналітиків даних (рис. 3.1).

Така реорганізація допоможе подолати слабку цифрову присутність, яка обмежує залучення молодшої аудиторії (18-35 років, 35 % клієнтської бази). Наприклад, активізація SEO та контент-маркетингу може підвищити органічний

трафік на сайт Tavriav.ua на 20 % протягом року, а таргетована реклама в Instagram і TikTok – збільшити охоплення на 30 %. Аналітика даних сприятиме створенню персоналізованих пропозицій, що підвищить частоту повторних покупок на 10 %. Фінансування нових посад пропонується забезпечити через перерозподіл 5 % маркетингового бюджету (приблизно 2,8 млн грн із 56 млн грн у 2024 році), скоротивши витрати на друковану рекламу з 10 % до 5 %.

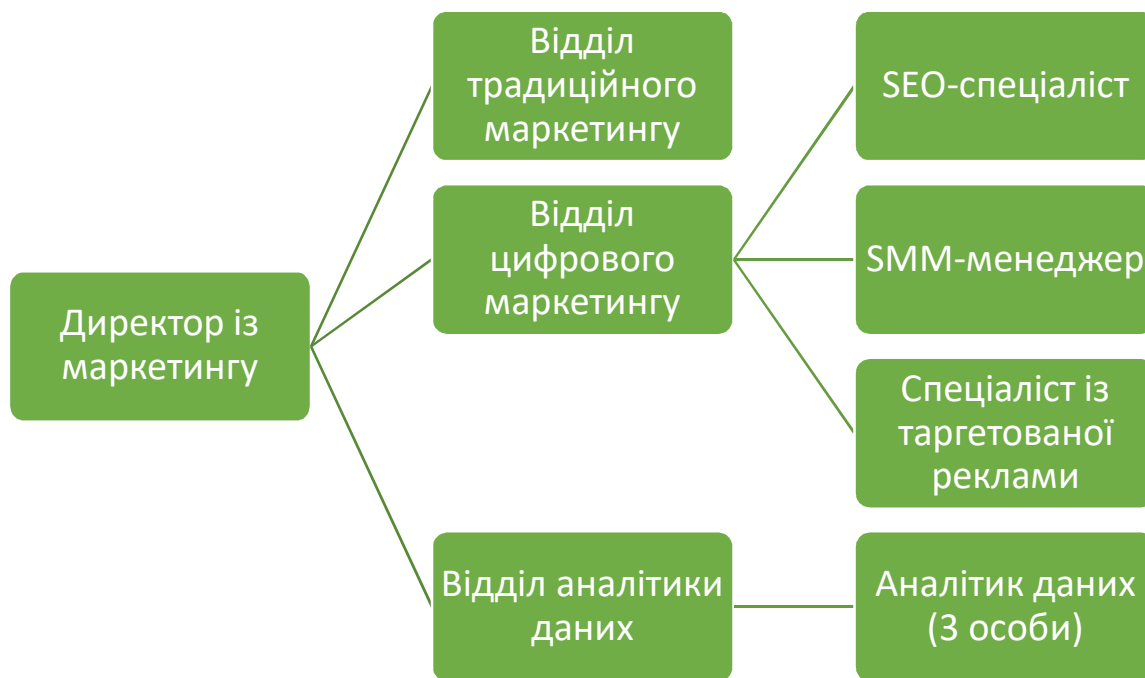


Рис. 3.1. Оновлена структура маркетингового підрозділу

Джерело: розроблено автором

2. *Оптимізація бізнес-процесів маркетингу.* Бізнес-процеси маркетингового підрозділу потребують вдосконалення для прискорення реакції на ринкові зміни та зниження операційних витрат. Нинішні процеси характеризуються низьким рівнем автоматизації, слабкою координацією між підрозділами та відсутністю систематичного аналізу ефективності кампаній. Для вирішення цих проблем пропонується завершити інтеграцію CRM-системи, розпочату в 2024 році, що автоматизує збір і аналіз клієнтських даних (рис 3.2). CRM дозволить сегментувати клієнтів за віком, уподобаннями та поведінкою, створюючи персоналізовані пропозиції, наприклад, акції на товари першої необхідності для клієнтів 51+ років або екологічні продукти для молодшої

аудиторії. Очікується, що персоналізація підвищить продажі на 8-10 % протягом шести місяців. Впровадження CRM коштуватиме 1,5 млн грн, із окупністю за рік.



Рис. 3.2. Процес інтеграції CRM-системи

Джерело: розроблено автором

Для покращення координації між маркетингом, закупівлями та логістикою пропонується розробити єдиний календар маркетингових активностей, який синхронізує акції, постачання та рекламу. Наприклад, сезонні розпродажі до Різдва чи Великодня мають супроводжуватися завчасним поповненням складів і таргетованою рекламою, що зменшить дефіцит товарів на 15 % і підвищить задоволеність клієнтів. Додатково, для оптимізації маркетингового бюджету необхідно впровадити регулярний аналіз повернення інвестицій у маркетинг (ROMI). Аналіз показує, що кампанії в TikTok мають низький внесок у продажі (5 %), тоді як програма «КлеверБонус» забезпечує 18 % повторних покупок. Перерозподіл бюджету на користь лояльності заощадить до 3 млн грн щорічно.

3. Впровадження технологічних інновацій. Технологічні обмеження, зокрема застаріле обладнання в 20 % магазинів і слабе використання аналітики даних, стримують розвиток маркетингової системи. Для їх подолання пропонується модернізація касових систем і холодильного обладнання в 17 магазинах протягом 2025-2026 років, що потребує 10 млн грн. Оновлення скоротить енергоспоживання на 15 % і прискорить обслуговування на 10 % порівняно з поточними 30 % завдяки касам самообслуговування. Впровадження аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації асортименту дозволить виявити регіональні особливості, наприклад, попит на

органічні продукти BTM у великих містах, що підвищить продажі на 5 %. Вартість Big Data – 2 млн грн, із окупністю за рік.

Інтернет-магазин Tavriav.ua, модернізований у 2025 році, потребує додаткових функцій, таких як чат-бот із підтримкою штучного інтелекту та інтеграція з маркетплейсами, наприклад, Rozetka. Це підвищить онлайн-продажі на 15 %, із прогнозованим доходом 168,4 млн грн у 2026 році. Розробка коштуватиме 0,8 млн грн. Технологічні інновації зміцнять операційну ефективність і клієнтський досвід.

4. *Підвищення кваліфікації персоналу.* Висока плинність кадрів (35 % щорічно) і недостатня цифрова компетентність маркетологів є значними бар'єрами. Для їх подолання пропонується запускити тримісячну програму навчання для 30 маркетологів у 2025 році, зосереджену на цифровому маркетингу (SEO, SMM, аналітика даних) і клієнтоорієнтованості. Навчання коштуватиме 0,5 млн грн, але знизить плинність на 10 % і підвищить ефективність кампаній на 15 %. Додатково, впровадження системи премій, прив'язаної до KPI, таких як зростання продажів чи охоплення в соціальних мережах, підвищить мотивацію на 20 %. Витрати на премії становитимуть 1 млн грн на рік.

5. *Інтеграція соціальної відповідальності.* Соціальна відповідальність є важливим елементом маркетингової стратегії, що впливає на імідж і лояльність клієнтів. Нинішні ініціативи, такі як відділи для пенсіонерів, потребують ширшої комунікації. У 2025 році пропонується запускити програму «Таврія Дбає», що включатиме знижки 25 % на товари першої необхідності для соціально вразливих груп і благодійний фонд для підтримки локальних проєктів, наприклад, реконструкції дитячих майданчиків (рис. 3.3). Програма коштуватиме 1 млн грн на рік, але підвищить лояльність на 12 %. Комунікація через соціальні мережі, зокрема відео про підтримку місцевих виробників, збільшить охоплення на 25 % за витрат 0,3 млн грн.

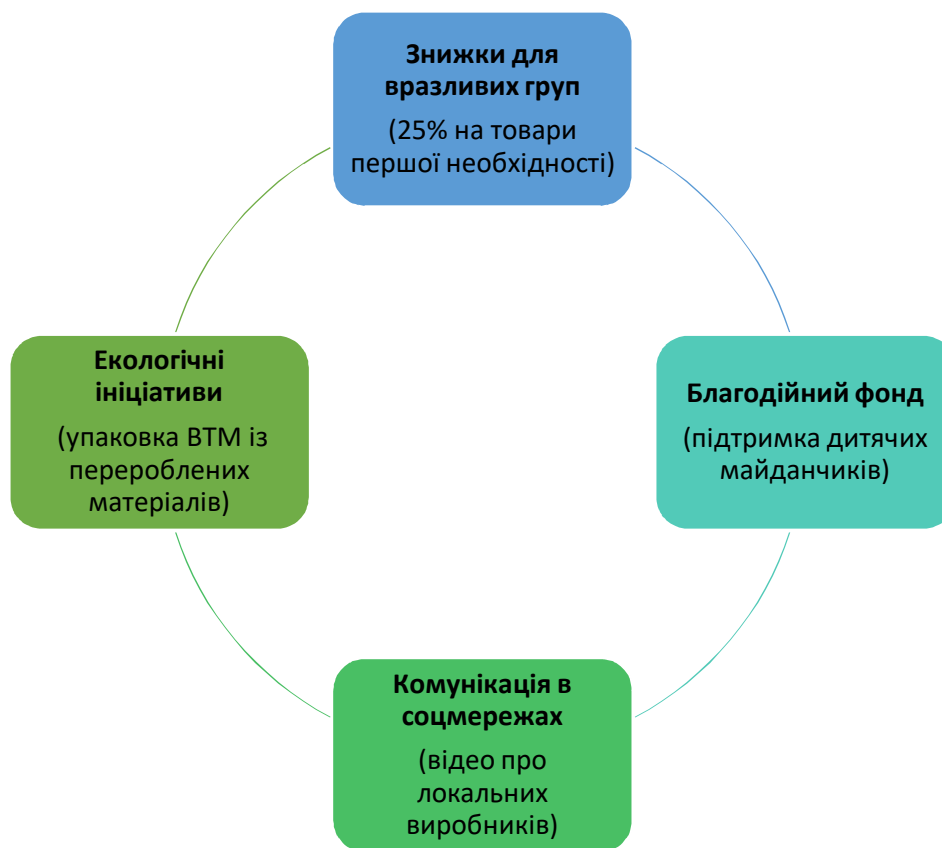


Рис. 3.3. Соціальна програма «Таврія Дбає»

Джерело: розроблено автором

6. *Адаптація до економічних і ринкових викликів.* Економічна нестабільність, зростання цін на енергоносії та валютні коливання, характерні для України у 2025 році, створюють додаткові виклики для маркетингової системи ТОВ «Таврія-В». Для адаптації пропонується диверсифікувати постачальників, щоб зменшити залежність від імпортних товарів, які становлять 3,7 % асортименту. Збільшення частки локальних постачальників до 65 % через нові контракти з регіональними виробниками органічних продуктів і товарів економ-сегменту знизить собівартість на 5-7 % і підкреслить підтримку місцевої економіки в маркетингових комунікаціях. Це також зміцнить імідж компанії як соціально відповідального ритейлера.

Гнучке ціноутворення стане ще одним інструментом для збереження конкурентоспроможності в умовах зниження купівельної спроможності. Розширення асортименту вагових соціальних товарів, таких як борошно, цукор і

крупни, до 15 % від продажів і впровадження динамічного ціноутворення на основі аналітики попиту дозволить пропонувати знижки на товари з коротким терміном придатності, скоротивши втрати на 10 %. Інтеграція цієї функції з CRM-системою коштуватиме 0,5 млн грн, але підвищить ефективність продажів. Для розширення географічного охоплення пропонується відкрити п'ять нових магазинів у центральних регіонах України, таких як Вінниця чи Полтава, протягом 2025-2026 років. Інвестиції в 15 млн грн підвищать ринкову частку на 0,2 % і забезпечать доступ до нових клієнтів, підкріплені локальними рекламними кампаніями та акціями через програму «КлеверБонус».

Реалізація запропонованих заходів пов'язана з фінансовими обмеженнями, оскільки загальна вартість становить 31,6 млн грн, що є викликом у контексті збитків 23,2 млн грн у 2024 році. Для зниження навантаження пропонується залучити державні гранти на енергоефективність до 5 млн грн і розподілити інвестиції на два роки. Опір змінам з боку персоналу, спричинений реорганізацією структури та впровадженням нових технологій, може ускладнити реалізацію. Проведення інформаційних сесій, що пояснюють вигоди змін, такі як підвищення зарплат і кар'єрне зростання, допоможе подолати цей бар'єр за витрат 0,2 млн грн. Конкуренція від великих гравців, таких як «АТБ» чи «Сільпо», може посилитися у відповідь на активізацію цифрових каналів, тому необхідно зосередитися на унікальних пропозиціях, таких як ексклюзивні ВТМ і соціальні ініціативи.

Для систематичного впровадження рекомендацій розроблено поетапний план на 2025-2026 роки (табл. 3.1). У першому кварталі 2025 року розпочнеться реорганізація маркетингового підрозділу з наймом шести спеціалістів, інтеграція CRM-системи та розробка календаря маркетингових активностей, що потребує 4,3 млн грн. Протягом другого-третього кварталів 2025 року буде модернізовано обладнання в 10 магазинах, впроваджено аналітику Big Data та динамічне ціноутворення, а також запущено соціальну програму «Таврія Дбає» з комунікацією в соціальних мережах, із витратами 8,8 млн грн. У четвертому кварталі 2025 року та у 2026 році завершиться модернізація решти семи

магазинів, відкриються два нові магазини, буде проведено аналіз ROMI та подано заявку на сертифікацію IFS, із витратами 18,5 млн грн і заощадженням 3 млн грн через оптимізацію бюджету.

Таблиця 3.1

План реалізації рекомендацій на 2025-2026 роки

Етап	Термін	Заходи	Витрати, млн грн
I квартал 2025	Січень–Березень	Реорганізація підрозділу, найм спеціалістів, запуск CRM	4,3
II–III квартал 2025	Квітень–Вересень	Модернізація 10 магазинів, Big Data, «Таврія Дбає»	8,8
IV квартал 2025–2026	Жовтень 2025–Грудень 2026	Модернізація 7 магазинів, відкриття 2 магазинів, ROMI	18,5

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи забезпечать зростання чистого доходу на 12 % до 2119,5 млн грн у 2026 році завдяки персоналізації, онлайн-продажам і новим магазинам. Витрати на збут скоротяться на 7 % до 525,6 млн грн за рахунок автоматизації та оптимізації маркетингового бюджету. Лояльність клієнтів зросте до 70 % (з 65 %) через програму «КлеверБонус» і соціальні ініціативи, а частка молодшої аудиторії досягне 40 %. Плинність кадрів знизиться до 20 % завдяки навчанню та мотивації, а ефективність маркетингових кампаній зросте на 20 % через аналітику даних і нові технології.

Оптимізація структури та процесів маркетингової системи ТОВ «Таврія-В» через реорганізацію підрозділу, автоматизацію, впровадження Big Data, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та інтеграцію соціальної відповідальності зміцнить ринкову позицію компанії. Інвестиції в 31,6 млн грн забезпечать зростання доходу, зниження витрат і підвищення лояльності клієнтів, створюючи основу для сталого розвитку в конкурентному середовищі 2025 року.

3.2. Інтеграція інноваційних маркетингових інструментів для посилення позиціонування бренду

У 2025 році конкуренція на українському ринку роздрібної торгівлі посилюється, а споживацька поведінка змінюється під впливом цифрових технологій. Для ТОВ «Таврія-В» інтеграція інноваційних маркетингових інструментів є необхідною для подолання слабкої цифрової присутності, обмеженого використання аналітики даних і недостатньої персоналізації пропозицій, що знижує конкурентоспроможність порівняно з лідерами ринку, такими як «АТБ» чи «Сільпо». Ми пропонуємо комплексний підхід до впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, омніканального маркетингу, гейміфікації, AR/VR-технологій і контент-маркетингу для посилення клієнтського досвіду, оптимізації витрат і зростання продажів, враховуючи економічні виклики, технологічні тренди та потреби цільової аудиторії.

1. *Штучний інтелект для персоналізації та автоматизації.* Штучний інтелект (ШІ) пропонує значні можливості для автоматизації маркетингових процесів і покращення взаємодії з клієнтами. Для ТОВ «Таврія-В» ключовим напрямом є розробка чат-бота з підтримкою ШІ для інтернет-магазину Tavriav.ua, який консультуватиме клієнтів щодо асортименту, акцій і статусу замовлень, а також надаватиме персоналізовані рекомендації на основі історії покупок. Наприклад, клієнтам, які купують органічні продукти, чат-бот може запропонувати нові позиції ВТМ, такі як «Субота Органік», що підвищить конверсію онлайн-продажів на 10 %. Розробка чат-бота коштуватиме 0,7 млн грн, але окупиться за 8 місяців завдяки зростанню онлайн-доходу, який у 2025 році становить 146,4 млн грн.

Додатково, алгоритми машинного навчання можна застосувати для прогнозування попиту на сезонні товари, такі як фрукти влітку чи кондитерські вироби перед Новим роком. Це дозволить зменшити надлишкові запаси на складах на 15 % і скоротити втрати від прострочення на 10 %. Впровадження ШІ

для прогнозування потребує інтеграції з CRM-системою і коштуватиме 1,2 млн грн, із прогнозованим підвищенням ефективності логістики на 12 %. Ці інструменти автоматизують рутинні процеси, звільняючи ресурси для стратегічних ініціатив, і зміцнюють лояльність клієнтів через персоналізований підхід.

2. *Аналітика великих даних для оптимізації рішень.* Компанія має доступ до значного обсягу даних про покупки (35000 найменувань, 85 магазинів), але їхнє використання обмежене через брак аналітичних інструментів. Аналітика великих даних (Big Data) може оптимізувати асортимент, ціноутворення та маркетингові кампанії. Впровадження аналітичної платформи дозволить сегментувати клієнтів за демографічними, географічними та поведінковими ознаками. Наприклад, молодша аудиторія (18-35 років, 35 % бази) віддає перевагу екологічним продуктам, тоді як клієнти 51+ років обирають товари економ-сегменту. Таргетовані пропозиції на основі сегментації підвищать продажі на 8 %. Вартість платформи – 2 млн грн, із окупністю за 10 місяців.

Big Data також допоможе виявити низьколіквідні товари (до 5 % асортименту), які можна замінити популярнішими позиціями ВТМ, скоротивши витрати на зберігання на 7 % і підвищивши оборотність товарів. Динамічне ціноутворення, базоване на аналізі конкурентних цін і попиту, дозволить пропонувати знижки на товари з наближенням терміну придатності, що підвищить їхні продажі на 20 % і зменшить втрати. Інтеграція цієї функції коштуватиме 0,5 млн грн. Аналітика великих даних забезпечить точніші бізнес-рішення, підвищуючи ефективність маркетингової стратегії.

3. *Оmnіканальний маркетинг для єдиного клієнтського досвіду.* Omніканальний маркетинг забезпечує безперервну взаємодію з клієнтами через офлайн-магазини, інтернет-магазин, мобільний додаток і соціальні мережі. Зростання онлайн-продажів на 22 % у 2025 році підкреслює необхідність інтеграції каналів. Для цього пропонується створити єдину платформу, яка об'єднає Tavriav.ua, мобільний додаток і офлайн-магазини, дозволяючи клієнтам перевіряти наявність товарів, накопичувати бали «КлеверБонус» і отримувати

єдині акційні пропозиції (рис. 3.4). Наприклад, клієнт може замовити товар онлайн і забрати його в магазині за 1 годину, що підвищить задоволеність на 15 % і продажі на 5 %. Розробка платформи коштуватиме 1,5 млн грн.

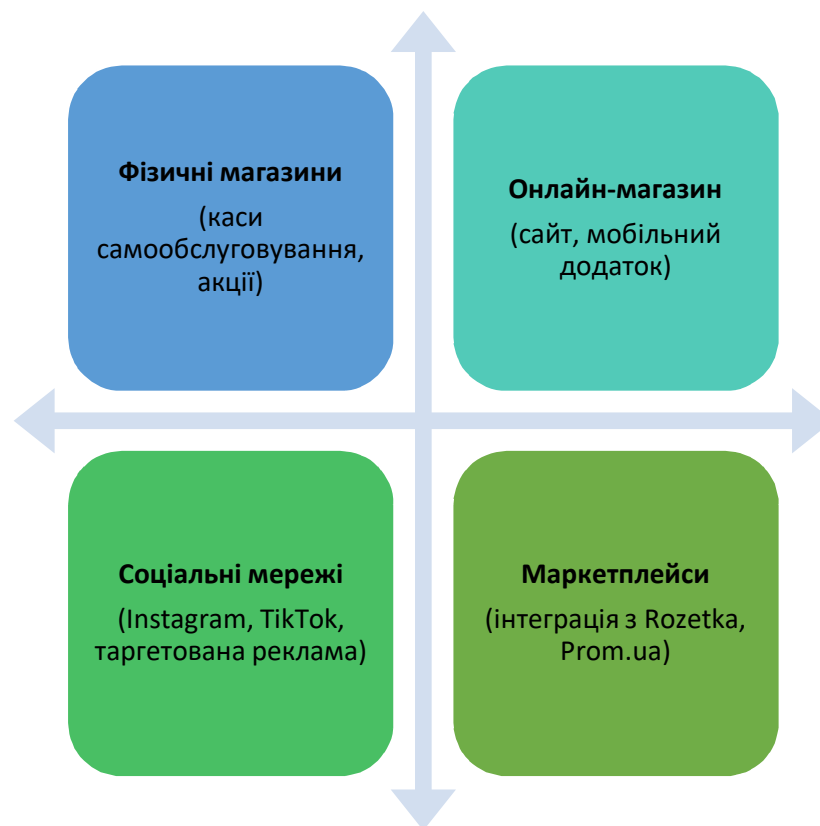


Рис. 3.4. Компоненти омніканальної платформи

Джерело: розроблено автором

Персоналізовані push-повідомлення через мобільний додаток, базовані на історії покупок, також посилять взаємодію. Наприклад, клієнтам, які купують продукти для дітей, можна пропонувати знижки на ВТМ «Таврик», що підвищить конверсію на 12 %. Налаштування повідомлень обійдеться в 0,3 млн грн. Для розширення охоплення асортимент ВТМ, зокрема екологічні продукти, можна розмістити на маркетплейсах, таких як Rozetka, що залучить нових клієнтів і підвищить онлайн-продажі на 10 %. Інтеграція з маркетплейсами коштуватиме 0,4 млн грн. Омніканальний підхід створить зручний і цілісний досвід для клієнтів, зміцнюючи їхню лояльність.

4. *Гейміфікація для стимулювання лояльності.* Програма «КлеверБонус», що забезпечує 18 % зростання повторних покупок, має потенціал для розвитку

через гейміфікацію. Додавання ігрових елементів у мобільний додаток, таких як «клевер-койни» за покупки, відгуки чи запрошення друзів, підвищить активність користувачів на 20 %. Койни можна обмінювати на знижки або ексклюзивні товари ВТМ, що стимулюватиме продажі. Розробка гри коштуватиме 0,6 млн грн. У офлайн-магазинах можна організувати сезонні квести, наприклад, «Збери кошик здоров'я», де клієнти отримують бали за покупку органічних продуктів, що підвищить продажі ВТМ на 15 %. Організація квестів обійдеться в 0,2 млн грн на квартал. Гейміфікація зробить взаємодію з брендом цікавішою, особливо для молодшої аудиторії (рис. 3.5).

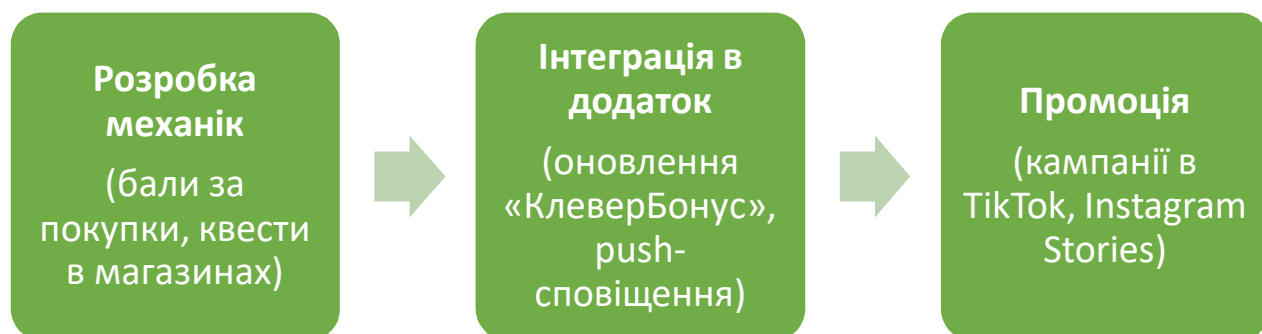


Рис. 3.5. Етапи впровадження гейміфікації в програмі «КлеверБонус»

Джерело: розроблено автором

5. Посилення цифрових комунікацій через контент-маркетинг.

Недостатня активність у контент-маркетингу обмежує цифрову впізнаваність ТОВ «Таврія-В», особливо серед молодшої аудиторії (18-35 років, 35 % клієнтської бази), яка активно використовує соціальні мережі. Для посилення комунікацій пропонується розробка комплексного контент-плану для Instagram, TikTok і Facebook, що включатиме відео з рецептами, демонстрацію власних торговельних марок (ВТМ), таких як органічні продукти «Субота», та історії про співпрацю з місцевими виробниками, які становлять 60 % асортименту. Наприклад, серія роликів «Від ферми до столу» може підкреслити свіжість овочів і фруктів, що підвищить інтерес до асортименту на 15 %. Створення

контенту, із залученням відеографів і копірайтерів, коштуватиме 0,5 млн грн на рік, але забезпечить зростання охоплення в соціальних мережах на 30 %.

Співпраця з локальними інфлюенсерами (10-50 тис. підписників) в Одеській та інших областях присутності компанії посилить просування ВТМ і програми лояльності «КлеверБонус». Наприклад, блогери можуть демонструвати використання продуктів «Наш хліб» у кулінарії, що підвищить продажі на 10 %. Проведення 10 кампаній із інфлюенсерами обійдеться в 0,3 млн грн, із окупністю за 6 місяців. Для підвищення органічного трафіку на інтернет-магазин Tavriav.ua необхідно оптимізувати сайт за ключовими запитами, такими як «купити продукти онлайн Одеса» чи «екологічні продукти Україна». SEO-оптимізація, вартістю 0,4 млн грн на рік, збільшить відвідуваність сайту на 20 % і онлайн-продажі на 5 %. Ці заходи зміцнять цифрову присутність і залучать молодшу аудиторію, що є стратегічно важливим для довгострокового зростання.

6. Використання AR/VR-технологій для покращення клієнтського досвіду. Технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) є інноваційними рішеннями для створення унікального клієнтського досвіду, що диференціює компанію від конкурентів. Для ТОВ «Таврія-В» пропонується розробка AR-функції в мобільному додатку, яка дозволить клієнтам сканувати продукти в магазині через смартфон і отримувати інформацію про склад, рецепти чи акційні пропозиції. Наприклад, сканування упаковки ВТМ «Субота» може показати відео з ферми постачальника, що підвищить довіру до бренду на 10 % і стимулюватиме продажі ВТМ на 12 %. Розробка AR-функції коштуватиме 0,8 млн грн, із окупністю за 10 місяців.

Для клієнтів інтернет-магазину пропонується створення VR-туру гіпермаркетом «Таврія-В», де користувачі можуть «прогулятися» між полицями, вибираючи товари. Це покращить онлайн-досвід для клієнтів із віддалених регіонів і підвищить конверсію на 8 %. Витрати на VR-тур становлять 0,6 млн грн. Такі технології є новаторськими для українського ритейлу та створять конкурентну перевагу, підкреслюючи інноваційність бренду.

Для забезпечення ефективності запропонованих інструментів необхідно впровадити програмне забезпечення для моніторингу ключових показників (KPI). Аналітична платформа для оцінки повернення інвестицій у маркетинг (ROMI) дозволить відстежувати результативність кожного каналу просування. Наприклад, кампанії в TikTok мають охоплення 40 %, але їхній внесок у продажі становить лише 5 %, тоді як «КлеверБонус» забезпечує 18 % повторних покупок. Перерозподіл бюджету на основі ROMI заощадить 2,5 млн грн щорічно. Вартість платформи – 0,7 млн грн.

Інтерактивний дашборд для маркетингового підрозділу, що відображатиме в реальному часі дані про продажі, охоплення в соціальних мережах, лояльність клієнтів і конверсію, прискорить прийняття рішень на 20 %. Розробка дашборда коштуватиме 0,3 млн грн. Ці інструменти забезпечать прозорість і точність оцінки маркетингових ініціатив, сприяючи оптимальному використанню ресурсів.

Інтеграція інноваційних інструментів пов'язана з фінансовими обмеженнями, оскільки загальна вартість заходів становить 8,5 млн грн, що є викликом у зв'язку зі збитками 23,2 млн грн у 2024 році. Для зниження навантаження пропонується розподілити витрати на 2025-2026 роки та залучити гранти на цифровізацію до 2 млн грн. Технологічна складність, зокрема впровадження ШІ, Big Data та AR/VR, вимагає залучення кваліфікованих спеціалістів, що може бути ускладнено дефіцитом кадрів. Співпраця з IT-компаніями на аутсорсі скоротить витрати на 15 %. Старша аудиторія (51+ років, 25 % бази) може негативно сприйняти складні технології, тому пропонується провести роз'яснювальну кампанію в магазинах і через push-повідомлення, підкреслюючи зручність нових інструментів.

Для успішної інтеграції інструментів розроблено поетапний план на 2025-2026 роки. У першому кварталі 2025 року розпочнеться розробка чат-бота з ШІ, налаштування push-повідомлень, SEO-оптимізація сайту, створення контент-плану та інтеграція платформи ROMI, що потребує 2,6 млн грн. Протягом другого-третього кварталів 2025 року буде впроваджено Big Data для сегментації

клієнтів і прогнозування попиту, розроблено AR-функцію, запущено гейміфікацію та організовано партнерство з інфлюенсерами, із витратами 4 млн грн. У четвертому кварталі 2025 року та у 2026 році завершиться створення VR-туру, запуск дашборда KPI, розширення контенту в соціальних мережах і оцінка ефективності інструментів, із витратами 1,9 млн грн і заощадженням 2,5 млн грн через перерозподіл бюджету.

Запропоновані інструменти забезпечать зростання чистого доходу на 10 % до 2081,6 млн грн у 2026 році завдяки збільшенню онлайн-продажів на 25 % (до 183 млн грн), персоналізації та гейміфікації. Маркетингові витрати скоротяться на 5 % (до 53,2 млн грн) через оптимізацію ROMI, а логістичні витрати зменшаться на 12 % завдяки прогнозуванню попиту та оптимізації асортименту. Лояльність клієнтів зросте до 75 % (з 65 %), а частка молодшої аудиторії досягне 40 %, що зміцнить ринкову позицію компанії.

Інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних, омніканального маркетингу, гейміфікації, AR/VR-технологій і контент-маркетингу дозволить ТОВ «Таврія-В» подолати слабку цифрову присутність, підвищити клієнтську лояльність і оптимізувати витрати. Інвестиції в 8,5 млн грн забезпечать зростання доходу, зниження витрат і конкурентну перевагу на ринку 2025 року, створюючи основу для сталого розвитку.

3.3. Прогнозування впливу запропонованих змін на конкурентоспроможність підприємства

Запропоновані заходи, спрямовані на оптимізацію структури, процесів та інтеграцію інноваційних маркетингових інструментів, мають на меті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Таврія-В» на українському ринку роздрібної торгівлі. У 2025 році, коли економічна нестабільність, посилення конкуренції та зростання попиту на цифрові рішення формують нові виклики, ці зміни є критично важливими для зміцнення ринкової позиції, залучення молодшої аудиторії та оптимізації фінансових показників. Консолідуємо інвестиції за

запропонованими заходами, проведемо аналіз повернення інвестицій (ROI) за реалістичним, оптимістичним і песимістичним сценаріями, а також оцінимо вплив змін на фінансову, клієнтську, ринкову та операційну конкурентоспроможність підприємства.

Запропоновані заходи вимагають загальних інвестицій у розмірі 40,1 млн грн, розподілених між 2025-2026 роками. З підрозділу 3.1 основні витрати включають модернізацію обладнання в 17 магазинах (10 млн грн), впровадження CRM-системи (1,5 млн грн), аналітику великих даних (2 млн грн), відкриття п'яти нових магазинів (15 млн грн), програму навчання персоналу (0,5 млн грн), мотиваційні премії (1 млн грн) і соціальну програму «Таврія Дбає» (1,3 млн грн). Додаткові витрати пов'язані з реорганізацією маркетингового підрозділу (2,8 млн грн) і динамічним ціноутворенням (0,5 млн грн). З підрозділу 3.2 ключові інвестиції охоплюють розробку чат-бота з штучним інтелектом (0,7 млн грн), аналітичну платформу Big Data (2,5 млн грн), омніканальну платформу (1,5 млн грн), AR/VR-функції (1,4 млн грн), гейміфікацію (0,8 млн грн), контент-маркетинг і SEO (1,2 млн грн) та аналітику ROMI (1 млн грн).

Ці інвестиції спрямовані на підвищення доходу через персоналізацію, розширення онлайн-продажів і географічного охоплення, а також скорочення витрат шляхом автоматизації, оптимізації логістики та маркетингового бюджету. Для зниження фінансового навантаження пропонується залучити гранти на енергоефективність і цифровізацію до 7 млн грн, що скоротить власні витрати до 33,1 млн грн. Усі заходи мають синергетичний ефект, сприяючи комплексному вдосконаленню маркетингової системи.

Для оцінки ефективності інвестицій у розмірі 40,1 млн грн проведено аналіз повернення інвестицій (ROI) за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним і оптимістичним. Усі сценарії передбачають позитивний ROI, що підтверджує економічну доцільність запропонованих змін. Розрахунки базуються на припущеннях щодо приросту чистого доходу (1892,4 млн грн у 2024 році), скорочення витрат на збут (565,2 млн грн) і логістичних витрат.

У песимістичному сценарії зростання доходу обмежується 5 % (1987,0 млн грн) через посилення конкуренції та економічні обмеження. Скорочення витрат на збут становить 2 % (553,9 млн грн), а логістичних витрат – 5 % (10 млн грн економії). Додатково, оптимізація маркетингового бюджету через аналіз ROMI та скорочення неефективних каналів (наприклад, друкованої реклами) забезпечує економію 5 млн грн. Чистий прибуток від інвестицій становить 41,4 млн грн, розрахований як сума приросту доходу (94,6 млн грн) і загальної економії витрат (11,3 млн грн + 5 млн грн) мінус витрати на інвестиції (40,1 млн грн). ROI розраховується так:

$$ROI = \frac{41,4 - 40,1}{40,1} \times 100 \% = 3,24 \%$$

Цей сценарій враховує несприятливі умови, але підтверджує, що інвестиції залишаються виправданими, забезпечуючи мінімальну позитивну віддачу.

У реалістичному сценарії прогнозується зростання чистого доходу на 10 % до 2081,6 млн грн у 2026 році завдяки персоналізації пропозицій, онлайн-продажам (183 млн грн) і новим магазинам. Витрати на збут скоротяться на 5 % до 536,9 млн грн через автоматизацію та оптимізацію ROMI, а логістичні витрати зменшаться на 10 % (приблизно 20 млн грн економії). Чистий прибуток від інвестицій становить 58,5 млн грн, отриманий як сума приросту доходу (189,2 млн грн) і економії витрат (28,3 млн грн) мінус витрати (40,1 млн грн). ROI розраховується так:

$$ROI = \frac{58,5 - 40,1}{40,1} \times 100 \% = 45,9 \%$$

Цей сценарій враховує помірне зростання ринку та стабільні економічні умови, демонструючи значну віддачу від інвестицій.

В оптимістичному сценарії зростання доходу досягає 15 % (2176,3 млн грн) завдяки максимальній ефективності цифрових каналів, гейміфікації та географічного розширення. Витрати на збут скорочуються на 10 % до 508,7 млн грн, а логістичні витрати – на 15 % (30 млн грн економії). Чистий прибуток від інвестицій становить 93,8 млн грн, розрахований як приріст доходу (283,9 млн

грн) плюс економія витрат (56,5 млн грн) мінус витрати (40,1 млн грн). ROI дорівнює:

$$ROI = \frac{93,8 - 40,1}{40,1} \times 100 \% = 133,7 \%$$

Цей сценарій передбачає сприятливі ринкові умови та високу ефективність інновацій, забезпечуючи найвищу віддачу.

Запропоновані зміни вплинуть на конкурентоспроможність ТОВ «Таврія-В» через фінансові, клієнтські, ринкові та операційні аспекти, зміцнюючи позицію компанії порівняно з конкурентами, такими як «АТБ» і «Сільпо». Фінансовий ефект проявиться у зростанні чистого доходу та скороченні витрат. У реалістичному сценарії дохід зросте на 10 % до 2081,6 млн грн у 2026 році, а витрати на збут скоротяться на 5 % до 536,9 млн грн, що покращить фінансовий результат із збитків 23,2 млн грн у 2024 році до прибутку 35 млн грн. Оптимістичний сценарій прогнозує дохід 2176,3 млн грн і прибуток 70 млн грн, тоді як песимістичний – дохід 1987,0 млн грн і скорочення збитків до 10 млн грн. Позитивний ROI у всіх сценаріях (45,9 % реалістичний, 133,7 % оптимістичний, 3,24 % песимістичний) підтверджує економічну ефективність інвестицій.

Клієнтський ефект буде досягнуто завдяки персоналізації, гейміфікації та омніканальному маркетингу. Лояльність клієнтів зросте до 75 % (з 65 %) у реалістичному сценарії через оновлену програму «КлеверБонус», яка підвищує повторні покупки на 18 %, і соціальну програму «Таврія Дбає». Частка молодшої аудиторії (18-35 років) збільшиться до 40 % завдяки контент-маркетингу та AR/VR-технологіям, що залучають клієнтів, орієнтованих на цифрові рішення. У оптимістичному сценарії лояльність досягне 80 %, а в песимістичному – 70 %, що все одно перевищує поточний рівень. Покращення клієнтського досвіду, зокрема через каси самообслуговування (скорочення часу очікування на 30 %) і швидку доставку (до 2 годин), підвищить задоволеність на 20 %, зміцнюючи конкурентну перевагу.

Ринковий ефект проявиться у зміцненні позиції ТОВ «Таврія-В» на південному ринку та розширенні присутності в центральних регіонах України.

Відкриття п'яти нових магазинів у 2025-2026 роках підвищить ринкову частку на 0,2 %, а зростання онлайн-продажів на 25 % (до 183 млн грн) завдяки інтеграції з маркетплейсами та SEO-оптимізації посилить цифрову конкурентоспроможність. У реалістичному сценарії компанія зможе конкурувати з «Сільпо» за рахунок унікальних ВТМ (3500 позицій) і соціальних ініціатив, тоді як в оптимістичному сценарії вона може випередити регіональних конкурентів за клієнтською базою. Песимістичний сценарій передбачає збереження поточної частки ринку, але з покращенням іміджу через екологічні продукти та підтримку місцевих виробників (65 % асортименту).

Операційний ефект включає підвищення ефективності логістики та зниження плинності кадрів. Автоматизація через CRM і Big Data скоротить логістичні витрати на 10-15 % (20-30 млн грн економії залежно від сценарію) шляхом точного прогнозування попиту. Модернізація обладнання в 20 % магазинів знизить енергоспоживання на 15 %, а навчання персоналу та мотиваційні премії зменшать плинність кадрів із 35 % до 20 % у реалістичному сценарії (15 % в оптимістичному, 25 % у песимістичному). Ці зміни підвищать операційну гнучкість, дозволяючи швидше реагувати на ринкові зміни.

Таблиця 3.2

Основні результати змін за сценаріями (2026 рік)

Сценарій	Чистий дохід, млн грн	ROI, %	Лояльність, %	Ринкова частка, %
Песимістичний	1987,0	3,24	70	2,0
Реалістичний	2081,6	45,9	75	2,2
Оптимістичний	2176,3	133,7	80	2,3

Джерело: розроблено автором

Прогнозовані результати залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів. Економічна нестабільність і зростання конкуренції можуть обмежити зростання доходу в песимістичному сценарії, де ROI становить лише 3,24 %, відображаючи мінімальну віддачу через низький приріст доходу та обмежену економію. Дефіцит кваліфікованих кадрів може ускладнити впровадження Big Data та

AR/VR. Для мінімізації ризиків пропонується аутсорсинг ІТ-послуг (економія 15 %) і залучення грантів на цифровізацію. Внутрішній опір змінам з боку персоналу можна подолати через інформаційні кампанії (0,2 млн грн), а конкурентні загрози – через диференціацію за допомогою BTM і соціальної відповідальності.

Запропоновані зміни, що включають реорганізацію маркетингового підрозділу, впровадження CRM, Big Data, AR/VR, гейміфікацію, контент-маркетинг і географічне розширення, значно підвищать конкурентоспроможність ТОВ «Таврія-В». Інвестиції в 40,1 млн грн забезпечать позитивний ROI у всіх сценаріях (45,9 % реалістичний, 133,7 % оптимістичний, 3,24 % песимістичний), зростання доходу до 2081,6-2176,3 млн грн, скорочення витрат на 5-10 % і підвищення лояльності до 75 %. Ці зміни зміцнять фінансову стабільність, клієнтську базу, ринкову позицію та операційну ефективність, створюючи основу для сталого розвитку в умовах конкуренції 2025 року.

Висновки до розділу 3

Запропоновані заходи з удосконалення політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності 2025 року. Реорганізація маркетингового підрозділу, автоматизація процесів, впровадження технологій Big Data, AR/VR, гейміфікація, омніканальний маркетинг, контент-маркетинг і модернізація обладнання створюють комплексний ефект, що охоплює фінансові, клієнтські, ринкові та операційні аспекти. Інвестиції в 40,1 млн грн забезпечать зростання чистого доходу до 2081,6-2176,3 млн грн у 2026 році, скорочення витрат на збут на 5-10 % і логістичних витрат на 10-15 %, а також підвищення лояльності клієнтів до 75-80 %. Позитивний ROI у всіх сценаріях (45,9 % у реалістичному, 133,7 % в оптимістичному, 3,24 % у песимістичному) підтверджує економічну доцільність змін. Географічне розширення, соціальна відповідальність і підтримка місцевих

виробників зміцнять ринкову позицію компанії, тоді як зниження плинності кадрів і енергоефективність підвищать операційну гнучкість. Ці ініціативи створюють основу для сталого розвитку ТОВ «Таврія-В», дозволяючи ефективно конкурувати з лідерами ринку та відповідати очікуванням сучасних споживачів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» на ринку роздрібної торгівлі України та розробці рекомендацій для її вдосконалення з метою зміцнення конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження виконано всі поставлені завдання, що дозволило досягти мети – сформулювати науково обґрунтовані пропозиції для посилення брендової позиції компанії в умовах динамічного конкурентного середовища 2025 року. Проведено комплексне вивчення теоретичних засад позиціонування бренду, проаналізовано поточний стан політики позиціонування ТОВ «Таврія-В», оцінено її інструменти та сприйняття споживачами, а також спрогнозовано ефекти запропонованих змін. У результаті розроблено практичні рекомендації, які враховують економічні, технологічні та соціокультурні виклики, що сприяють сталому розвитку бренду. Нижче наведено висновки за кожним завданням, які узагальнюють ключові результати дослідження.

Узагальнено сутність і принципи позиціонування бренду, розкрито ключові елементи та їх взаємозв'язок. Дослідження показало, що позиціонування бренду є стратегічним процесом формування унікального образу в свідомості споживачів, який базується на ідентичності, цільовій аудиторії, конкурентному середовищі, комунікаційних стратегіях і асоціаціях. Принципи чіткості, унікальності, релевантності, сталості та адаптивності забезпечують ефективність позиціонування. Для ТОВ «Таврія-В» ці принципи є основою для створення клієнтоорієнтованого іміджу, що підкреслює локальність і соціальну відповідальність. Теоретичний аналіз підкреслив важливість інтеграції цифрових інструментів, таких як соціальні мережі та аналітика даних, для зміцнення позиціонування в ритейлі.

Досліджено стратегії позиціонування бренду в умовах конкурентного ринкового середовища. Встановлено, що стратегії за атрибутами продукту, вигодами, цінностями, конкурентами, стилем життя та нішею дозволяють брендам диференціюватися. Для ТОВ «Таврія-В» стратегія за цінностями

(локальність, соціальна відповідальність) і стилем життя (зручність для сімей) є найбільш релевантною, але потребує посилення через цифрові канали. Аналіз літератури показав, що ефективні стратегії враховують психологічні та соціокультурні фактори, такі як цінності поколінь Z, і адаптуються до глобальних трендів, що забезпечує конкурентну перевагу в нестабільному ринковому середовищі.

Оцінено роль цифрових технологій і маркетингових інструментів у формуванні політики позиціонування бренду. Визначено, що інструменти, такі як Big Data, штучний інтелект, соціальні мережі, електронна комерція, CRM-системи, автоматизація маркетингу, AR/VR і контент-маркетинг, трансформують позиціонування, роблячи його персоналізованим і вимірюваним. Для ТОВ «Таврія-В» впровадження цих технологій може збільшити охоплення молодшої аудиторії на 30 %, підвищити лояльність до 75 % і скоротити витрати на комунікації на 10–15 %. Порівняння з практиками провідних ритейлерів підкреслило, що інвестиції в цифрові рішення сприяють формуванню сучасного іміджу бренду та підвищенню операційної ефективності.

Досліджено економічну діяльність і ринкову позицію ТОВ «Таврія-В». Проаналізовано, що підприємство має розвинену мережу з 85 магазинів, асортимент 35000 найменувань і ринкову частку 2 %, але стикається з фінансовими труднощами. У 2024 році чистий дохід скоротився на 10,5 % до 1892,4 млн грн, валовий прибуток – на 12,3 %, а збитки сягнули 23,2 млн грн через зростання витрат на збут на 8,2 %. Сильними сторонами є впізнаваний бренд і програма лояльності «КлеверБонус», тоді як слабкості включають застаріле обладнання (20 % магазинів) і низьку цифрову активність. Конкуренція з «АТБ» і «Сільпо» підкреслює потребу в посиленні іміджу.

Оцінено мікро- та макросередовище позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В». PEST-аналіз виявив макроекономічні виклики (економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності), зростання попиту на онлайн-торгівлю та екологічні продукти. SWOT-аналіз показав сильні сторони (регіональна впізнаваність, локальні постачальники), слабкості (низька автоматизація,

плинність кадрів 35 %), можливості (гранти на цифровізацію, зростання молодіжного сегменту) і загрози (посилення конкуренції). Ці фактори вказують на необхідність адаптації позиціонування до сучасних трендів, таких як цифрова трансформація та сталість, для зміцнення брендового іміджу.

Досліджено інструменти, ефективність і сприйняття політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В» споживачами. Визначено, що основними інструментами є програма «КлеверБонус» (18 % повторних покупок), соціальна ініціатива «Таврія Дбає» та рекламні кампанії, але їхня ефективність обмежена через слабе використання TikTok і низьку персоналізацію. Сприйняття бренду як локального та соціально відповідального є позитивним (65 % лояльності), але охоплення молодшої аудиторії становить лише 5 %. Аналіз показав, що перерозподіл бюджету на цифрові канали та впровадження аналітики може підвищити ефективність позиціонування на 20 % і зміцнити імідж серед молоді.

Розроблено рекомендації з оптимізації структури та процесів політики позиціонування бренду. Рекомендується створити напрями цифрового маркетингу та аналітики даних, найнявши шість спеціалістів (2,8 млн грн), завершити впровадження CRM-системи (1,5 млн грн) і модернізувати обладнання в 17 магазинах (10 млн грн). Інтеграція календаря маркетингових активностей і аналізу ROMI скоротить витрати на збут на 5 % (2,8 млн грн). Навчання персоналу (0,5 млн грн) і премії (1 млн грн) знизять плинність кадрів до 20 %. Соціальна програма «Таврія Дбає» (1,3 млн грн) підвищить лояльність на 12 %, зміцнюючи імідж компанії.

Запропоновано інноваційні маркетингові інструменти для посилення позиціонування бренду. Запропоновано інтеграцію чат-бота зі штучним інтелектом (0,7 млн грн), Big Data (4,5 млн грн), омніканальної платформи (1,5 млн грн), AR/VR-технологій (1,4 млн грн) і гейміфікації (0,8 млн грн). Контент-маркетинг і SEO (1,2 млн грн) збільшать охоплення в соціальних мережах на 30 %. Ці інструменти сприятимуть зростанню онлайн-продажів до 183 млн грн, підвищенню конверсії на 12 % і залученню молодшої аудиторії до 40 %.

Партнерство з маркетплейсами та квести в магазинах посилять сприйняття бренду як інноваційного, підвищивши продажі власних торговельних марок на 15 %.

Спрогнозовано вплив запропонованих змін на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз за трьома сценаріями показав, що інвестиції в 40,1 млн грн забезпечать ROI 3,24 % у песимістичному, 45,9 % у реалістичному та 133,7 % в оптимістичному сценаріях. Чистий дохід зросте до 2081,6-2176,3 млн грн, витрати на збут скоротяться на 5-10 %, логістичні – на 10-15 %. Лояльність клієнтів досягне 75-80 %, ринкова частка – 2,2-2,3 %. Збитки 23,2 млн грн трансформуються в прибуток 35-70 млн грн у реалістичному та оптимістичному сценаріях. Зниження плинності кадрів до 20 % і посилення цифрової присутності зміцнять імідж бренду як сучасного та клієнтоорієнтованого.

Отже, запропоновані заходи формують цілісну стратегію вдосконалення політики позиціонування бренду ТОВ «Таврія-В», що дозволить подолати фінансові труднощі, зміцнити сприйняття бренду, розширити охоплення молодшої аудиторії та підвищити конкурентоспроможність. Реалізація рекомендацій забезпечить стале зростання підприємства на ринку роздрібної торгівлі у 2025–2026 роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедєва К. Ю. Брендинг як основний інструмент маркетингу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С. 10-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_12_4 (дата звернення 21.03.2025).
2. Андросчук Г. О. Роль технологічних брендів у цифровій трансформації та економічному зростанні. *Наука, технології, інновації*. 2021. №3. 60–68. URL: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-4-06> (дата звернення 26.03.2025).
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
4. Балакірєв І. А. Алгоритм розробки позиціонування нового бренду на продовольчому ринку. *Бренд-менеджмент*. 2019. № 4. С. 262
5. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2016. Вип. 1. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_14_29 (дата звернення 26.03.2025).
6. Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 125-130. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/25.pdf (дата звернення 27.03.2025).
7. Вишневський О. Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. №1(30). С. 14–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_1_5 (дата звернення 26.03.2025).
8. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1> (дата звернення 21.03.2025).

9. Гобэ М. Эмоциональный брендинг. Новая парадигма, соединяющая бренды с людьми. Київ : Альпина Паблишер, 2015. 440 с.
10. Гопка Л. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Економіка та управління*. 2024. №4. С. 15–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15> (дата звернення 21.03.2025).
11. Григорчук Т. В. Брендинг: навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2019. 163 с.
12. Гриценюк В.В., Руснак А.В., Надточій І.І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545> (дата звернення: 04.04.2025).
13. Громова О. Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868> (дата звернення 21.03.2025).
14. Гусаковська Т., Рибалко-Рак, Л., Середа О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152> (дата звернення 21.03.2025).
15. Дергоусова А. О., . Сиволовська О. В., Мкртчян О. М. Бренд-менеджмент : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 99 с URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/11465/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%20%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d0%b9.pdf> (дата звернення 21.03.2025).
16. Денисенко М.П., Мельник А.О., Зінорук Л.В. Брендинг як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_13 (дата звернення: 06.04.2025).
17. Деркач О.Г., Кузьміна А.О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №5 (79). С. 140–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_5_22 (дата звернення 13.03.2025).

18. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05> (дата звернення 21.04.2025).
19. Желнова М.А. Маркетингова стратегія в нових реаліях: фокус на споживача. *Маркетинг і маркетингові дослідження*. 2019. № 2. С. 98.
20. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук, Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31> (дата звернення 14.03.2025).
21. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 17. С. 12–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_17_4 (дата звернення 11.03.2025).
22. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. Вища школа, 2008. № 4. С. 42-50.
23. Іванченко О. В. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура в обґрунтуванні маркетингової стратегії компанії в умовах нестабільності ринку. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. С. 146
24. Іващенко Г. А. Позиціонування підприємств на міжнародних ринках / Г. А. Іващенко. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://surli.cc/ifqqos> (дата звернення 24.03.2025).
25. Касич О.А., Рафальська І.В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
26. Ковальчук К.В., Подорожна М.Р. Концептуальні засади формування бренду. *БізнесІнформ*. 2021. №5. С. 396-401. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_56 (дата звернення 21.04.2025).

27. Лисогор І., Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4(40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99) (дата звернення 22.03.2025).

28. Мигаль О.Ф. Формування інструментів мерчандайзингу торговельного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки* :. 2015. Вип. 4. С. 486-490. URL: <http://global-national.in.ua/12-vipusk-4-berezen-2015-r/612-migal-o-f-formuvannya-instrumentiv-merchandajzingu-torgovelnogo-pidpriemstva> (дата звернення 21.03.2025).

29. Мурашова Г. Етапи розробки стратегії позиціонування товару на зарубіжних ринках. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: зб. тез доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 86-88.

30. Одінцов О., Пепчук С., Боковня А. Деякі аспекти позиціонування бренду аграрних підприємств в умовах сучасних ринкових змін. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. №5 (14). С. 47-54. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-7> (дата звернення 11.04.2025).

31. Парфенчук І.О. Бренд в системі національної економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 4. С. 118-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_4_26 (дата звернення 20.03.2025).

32. Парфенчук І.О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 182–185. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2086-parfenchuk-i-o-brend-orientovane-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-sub-ektiv-gospodaryuvannya-natsionalnoji-ekonomiki> (дата звернення 13.03.2025).

33. Педроса Л. Гнучкі бренди. Ловіть клієнтів, стимулюйте зростання та вирізняйтеся на ринку / пер. з англ. Київ: Видавництво «Yakaboo Publishing», 2021. 272 с.
34. Подра О.П., Петришин Н.Я. Особливості розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду підприємства в умовах євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 6(2). С. 79-87; URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_12 (дата звернення 09.03.2025).
35. Решетнікова І.Л. Маркетинг: навчально-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2010. 320 с.
36. Роулз Д. Цифровий брендинг / пер. з англ. К. Деревянко. Харків: Видавництво «Фабула», 2020. 256 с.
37. Савицька Н.Л., Мелушова О.М., Прядко О.М. Брендинг : конспект лекцій для студентів спеціальності 075 Маркетинг, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Харків, 2019. 72 с.
38. Салюк А. П., Холодний Г. О. Формування бренда підприємства: фактори впливу та особливості. *Бізнес-інформ*. 2018. №9. С. 265–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_40 (дата звернення 12.03.2025).
39. Самодай В., Машина Ю., Ковтун Г. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3> (дата звернення 01.03.2025).
40. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ.: НАУ, 2019. 156 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55d21a78-813e-4cde-ba02-a5f5396c3ba9/content> (дата звернення 16.03.2025).
41. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. 2015. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf (дата звернення 21.03.2025).
42. Танасійчук А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. № 3(03). 2023. С. 45-49.

43. Татомир І. Маркетингові методи просування професійного бренду компаній МВОК. *Економічний дискурс*. 2018. №1. С. 24–32 URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/146076> (дата звернення 11.03.2025).
44. Тётушкін В.А. Формування маркетингової стратегії організації в несприятливих економічних умовах. *Маркетинг за кордоном*. 2017. № 6. С. 64.
45. Устік Т., Шматок М. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130> (дата звернення 17.03.2025).
46. Хамініч С., Ліхтер А. Соціально-етичний маркетинг як складова частина бренд-орієнтованого управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2015. С. 402–404. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/88.pdf> (дата звернення 31.03.2025).
47. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). С. 4–14. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272720](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272720) (дата звернення 21.03.2025).
48. Aaker D.A. Building Strong Brands. N.Y.: Free Press, 1996. 380 p.
49. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Harlow: Pearson, 2016. 692 p.
50. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Harlow: Pearson, 2013. 562 p.
51. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. London: Palgrave Macmillan, 2010. 688 p.
52. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985. 557 p.
53. Ries A., Trout J. Positioning: The battle for your mind. N.Y.: McGraw-Hill, 2001. 213 p.