

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-92>

УДК 658.8:338.45

МАРКЕТИНГОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

MARKETING TRANSFORMATION AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF TRADING ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Обельницька Христина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6381-5301>**П'яста Андрій Русланович**

аспірант,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9812-3996>**Obelnytska Khrystyna, Piasta Andrii**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

У статті досліджено маркетингову трансформацію як ключовий інструмент стратегічного розвитку виробничих підприємств у контексті цифровізації економіки. Обґрунтовано, що цифрові маркетингові інструменти (CRM, e-commerce, SMM, аналітика) позитивно впливають на торговельну ефективність підприємств, зокрема у хлібопекарській галузі. Проведений факторний аналіз показав, що маркетингова трансформація є найвагомішим чинником зростання продажів і формування клієнтської лояльності. У статті сформовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень з урахуванням української економічної специфіки, кадрового потенціалу та ринкових умов. Узагальнено підходи до розробки адаптивних стратегій, що забезпечують системну модернізацію маркетингу в умовах нестабільності та конкуренції.

Ключові слова: маркетингова трансформація, цифрова економіка, стратегічний розвиток, підприємство, хлібопекарська галузь, цифровий маркетинг, збутова ефективність, факторний аналіз.

This article examines marketing transformation as a strategic tool to enhance trade efficiency in manufacturing enterprises, with a focus on Ukraine's bakery industry amid the digital economy's rapid growth. Despite the increasing importance of digital tools, only 27% of Ukrainian companies actively apply them in marketing, and less than 15% in the food sector. This signals significant potential for digital transformation in production industries. The study addresses a major gap in the literature: the fragmented analysis of digital marketing's systemic impact on trade outcomes in manufacturing. Most research explores either strategic marketing or individual tools like CRM or e-commerce, but rarely their integrated influence on enterprise performance. Moreover, there is a lack of tailored models reflecting the realities of Ukrainian enterprises operating in unstable market conditions. The purpose of the article is to substantiate the role of marketing transformation in strategic enterprise development and to present conceptual approaches for integrating digital solutions into sales management systems. The main elements of marketing transformation explored include CRM systems, e-commerce, digital marketing (SEO, SMM), and analytics. Using exploratory factor analysis (EFA) on data from Western Ukrainian bakery enterprises, the study identifies four key strategic development factors. The leading one – marketing transformation – explains 24.6% of the total variance and correlates with CRM usage, online sales platforms, and personalized customer communication. These factors significantly affect sales volume, customer retention, and loyalty. The findings confirm that marketing transformation is the most impactful factor for improving trade efficiency and competitiveness. The study advocates for its integration as a core element of business models and provides practical recommendations suited to the Ukrainian context. The article concludes that marketing transformation should be treated not as technical modernization alone but as a strategic shift toward sustainable and customer-focused development in the digital age.

Keywords: marketing transformation, digital economy, strategic development, enterprises, bakery industry, digital marketing, sales efficiency, factor analysis.

Постановка проблеми. У нинішніх умовах активного розвитку цифрової економіки маркетингова трансформація виступає ключовим інструментом адаптації та розвитку підприємств, особливо у виробничому секторі, де конкурентоспроможність усе більше залежить не лише від якості продукції, а й від ефективності збуту. За даними Державної служби статистики України, лише 27% підприємств активно використовують цифрові інструменти у сфері маркетингу та торгівлі, з них менше 15% – у галузі харчової промисловості, що вказує на значний потенціал цифровізації саме у виробничих галузях [1]. У науковій літературі зазначається, що підприємства, які здійснюють цифрову трансформацію маркетингу, зокрема впроваджують CRM-системи, e-commerce, контент-маркетинг та персоналізовані підходи до комунікації зі споживачами, демонструють стабільне зростання показників обсягів продажів і частки лояльних клієнтів [2; 3]. Водночас, більшість наукових підходів досліджують окремі аспекти цифрового маркетингу, не охоплюючи його системний вплив на торговельну ефективність підприємств виробничої галузі, що зумовлює необхідність цілісного наукового аналізу та практичного осмислення даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праці стосуються цифрової трансформації маркетингу, представив значну полеміку думок. Зокрема, автори Гобела В., Іванишин Т. у статті [2], яка присвячена теоретико-прикладним засадам удосконалення маркетингової діяльності підприємства, розглядають необхідність адаптації маркетингових стратегій до цифрових змін. Науковці підкреслюють важливість впровадження сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Молнар О. С., Міца В. В., Тихонов В. О. у роботі [4] аналізують методи оцінки ефективності маркетингових стратегій, зосереджуючись на важливості стратегічного підходу до управління збутом. Кара Н., Зинич Л. В. у власних наукових напрацюваннях [5] про шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності досліджують стратегії оптимізації збуту, акцентують увагу на адаптації до міжнародного ринку та впровадженні інноваційних підходів. Левадний О. В. [6] досліджує вплив матеріально-технічного забезпечення на ефективність маркетингових та збутових процесів, підкреслюючи роль цифрових технологій у цьому контексті.

У монографії авторка Проскурніна Н. В. [7] аналізує процеси цифрової трансформації в роздрібній торгівлі, зосереджуючись на впровадженні діджитал-маркетингу та омніканальних стратегій. Автори Семак Б. Б., Басій Н. Ф., Вовчанська О. М. [8] розглядають виклики, з якими стикаються торговельні підприємства в умовах економічної нестабільності, та пропонують шляхи вдосконалення маркетингового менеджменту. Шаповалова Ю. В., Мірошник М. В. [9] досліджують структуру маркетингових підрозділів та пропонують шляхи її оптимізації для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. [3] у статті про напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації, аналізують вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії, підкреслюючи необхідність їх адаптації до сучасних умов. Шапран Є. М., Шапран О. Є., Соснов І. І. [10] у праці про підвищення ефективності маркетингової діяльності міжнародних торгових підприємств на основі теорії нечітких систем пропонують використання теорії нечітких систем для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростання наукового інтересу до питань цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств, а також до стратегій підвищення ефективності збуту продукції в умовах змін бізнес-середовища. Дослідники висвітлюють широкий спектр аспектів: від оцінювання ефективності маркетингових стратегій [4] до впровадження цифрових інструментів в умовах міжнародної економічної інтеграції [5], що свідчить про багатовекторність досліджень у сфері маркетингових інновацій.

Разом з тим, більшість наукових праць мають фрагментарний характер: одні зосереджені виключно на питаннях стратегічного маркетингу [2], інші – на інструментах електронної комерції чи CRM-системах [3], або ж на загальних аспектах цифрової модернізації без достатньої фокусованості на зв'язку з торговельною ефективністю саме виробничих підприємств. Також бракує цілісного методологічного підходу до вивчення маркетингової трансформації як системного інструменту оптимізації збутових процесів у контексті виробничого сектору, що функціонує в умовах нестабільності, конкуренції та цифровізації.

Тому невирішені аспекти загальної проблеми, що зумовлюють актуальність цього дослідження в наступному. По-перше, недостатнє дослідження маркетингової трансформації в контексті виробничих підприємств. У наукових публікаціях переважає акцент на сферу торгівлі або послуг, у той час як специфіка виробництва (зокрема харчової галузі) вимагає інших інструментів та підходів до цифрової модернізації маркетингу. По-друге, брак комплексного аналізу впливу маркетингових інновацій на торговельну ефективність. Наявні джерела не забезпечують чіткого емпіричного зв'язку між впровадженням digital-маркетингу (CRM, SMM, онлайн-торгівля) та динамікою комерційних результатів. По-третє, відсутність інтегрованих моделей трансформації маркетингу у системі стратегічного управління. Наукова думка ще не сформувала цілісну концепцію поетапної трансформації маркетингу як механізму стратегічного розвитку підприємства. По-четверте, недостатня увага до адаптації інструментів маркетингової трансформації до реалій українських виробничих підприємств. У літературі переважають теоретичні підходи або закордонні кейси, що ускладнює їхню практичну імплементацію у національному середовищі.

З огляду на вищезазначене актуалізується необхідність вивчення маркетингової трансформації як інструменту оптимізації торговельної ефективності виробничих підприємств, з урахуванням національної економічної специфіки, цифрового контексту та сучасних викликів. Це дозволить заповнити наукову нішу, розробити прикладні рекомендації для бізнесу та посилити зв'язок між теорією й практикою у сфері стратегічного маркетингу в умовах цифровізації.

Метою статті є наукове обґрунтування ролі маркетингової трансформації як інструменту стратегічного підвищення торговельної ефективності підприємств, а також формування концептуальних підходів до впровадження цифрових маркетингових рішень у систему управління збутом. У межах досягнення поставленої мети основними завданнями є:

- провести теоретичне осмислення сутності та значення маркетингової трансформації в умовах цифровізації економіки;
- проаналізувати наукові напрацювання щодо впливу цифрових маркетингових інструментів на ефективність торговельної діяльності;
- на основі факторного аналізу визначити ключові чинники торговельної резуль-

тативності підприємств у структурі чинників стратегічного розвитку у нових ринкових умовах для формування практичних рекомендацій щодо покращення збутової діяльності за рахунок маркетингової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під впливом цифрових технологій і змін споживчої поведінки маркетингова діяльність підприємств зазнає радикальної трансформації. У хлібопекарській галузі, яка є традиційною та соціально значущою, трансформація маркетингу відкриває нові можливості для оптимізації каналів збуту, покращення клієнтського досвіду та зростання доходів.

В умовах війни, нестабільності та інколи обмеженого доступу до фізичних торгових точок маркетингова адаптація до цифрової економіки стає не опцією, а необхідністю. Саме маркетингова трансформація дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, але й стати драйвером ефективної торгівлі.

Маркетингова трансформація – це процес стратегічного оновлення маркетингової діяльності підприємства, який відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як розвиток цифрових технологій, зміна ринкових умов, поведінки споживачів, глобалізація, структурні зрушення в економіці тощо. Зокрема, в сучасних умовах такий процес орієнтований на використання цифрових технологій, клієнтоцентричності та інтеграції каналів збуту [2; 3]. Основні складові маркетингова трансформація:

- Digital-маркетинг: застосування інструментів SEO, контекстної реклами, соціальних медіа та контент-маркетингу.
- CRM-системи: автоматизація взаємодії з клієнтами, збереження історії замовлень, персоналізовані пропозиції.
- Електронна торгівля (e-commerce): розвиток сайтів, мобільних додатків, інтеграція з доставкою.
- Аналітика: збір та обробка даних щодо поведінки споживачів для прийняття маркетингових рішень.

Як показують емпіричні дослідження, впровадження цифрових маркетингових інструментів може забезпечити зростання обсягів продажів на 20–35% протягом першого року трансформації [11].

Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України [12] підтверджує, що «на хлібопекарських підприємствах необхідно визначати реальний попит на продукцію, розширювати асортимент і поліп-

шувати якість продукції, нарощувати обсяги виробництва, раціонально використовувати наявні потужності, встановлювати сучасне енергозберігаюче технологічне обладнання, проводити реконструкцію, оптимізувати витрати, формувати ефективну стратегію інноваційну розвитку враховуючи передові сучасні технології».

Зокрема, в контексті досліджуваного питання маркетингової трансформації підприємства цієї галузі мають ряд проблеми: низький рівень присутності в онлайн-просторі; недостатнє використання CRM і програм лояльності; слабкий розвиток електронної торгівлі; відсутність аналізу клієнтської поведінки.

Представимо результати факторного аналізу ключових чинників стратегічного розвитку підприємств з акцентом на маркетингову трансформацію як найвагоміший фактор.

У рамках дослідження стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі було проведено багатовимірний факторний аналіз з метою виявлення ключових детермінант ефективної трансформації підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. Методика дослідження передбачала використання експлораторного факторного аналізу (EFA) на основі обробки первинних статистичних даних, отриманих в результаті анкетування керівників і фахівців з управління підприємств західного регіону України.

Згідно з результатами аналізу, для обґрунтування структури факторного простору було застосовано критерій Кайзера ($\text{eigenvalue} > 1$), а також обертання за методом Varimax для досягнення чіткої інтерпретованості факторів. Після обробки даних було виділено чотири узагальнені фактори, що сумарно пояснюють 72,8% дисперсії вихідних змінних: F1 – Маркетингова трансформація підприємства (24,6% загальної дисперсії); F2 – Цифрова автоматизація виробництва (19,3%); F3 – Інвестиційна та ресурсна забезпеченість (16,1%); F4 – Кадрова спроможність і цифрова компетентність персоналу (12,8%) (табл. 1). Таблиця 1 демонструє факторні навантаження змінних на кожен із чотирьох виділених факторів після обертання за методом Varimax, з фокусом на маркетингову трансформацію як найвагоміший фактор.

Найбільш вагомих чинником стратегічного розвитку за результатами обрахунків став фактор F1 – маркетингова трансформація підприємства, який показав найвищу факторну вагу та кореляцію з такими емпі-

ричними змінними, як: ступінь впровадження CRM-систем, активність у цифровому просуванні (SMM, SEO), наявність платформи для онлайн-замовлень, частка доходів від електронної торгівлі, а також рівень персоналізації клієнтських пропозицій.

Цей фактор демонструє високий рівень взаємозв'язку з фінансовими результатами підприємств, зокрема зі зростанням обсягів продажів, часткою лояльних клієнтів і коефіцієнтом повторних покупок, що свідчить про прямий вплив маркетингової трансформації на торгівельну ефективність та довгострокову конкурентоспроможність підприємств галузі.

З методологічної точки зору, результати факторного аналізу підтверджують доцільність включення маркетингової трансформації як домінуючого стратегічного напрямку розвитку, а також свідчать про необхідність інтеграції маркетингових інновацій до бізнес-моделей хлібопекарських підприємств в умовах цифрової економіки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили визначальну роль маркетингової трансформації як стратегічного чинника розвитку підприємств хлібопекарської галузі. В умовах цифровізації, зростаючої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища саме маркетингові інновації — впровадження CRM-систем, розвиток електронної торгівлі, активна присутність у цифровому просторі, персоналізація комунікацій — стають ключовими важелями забезпечення ефективного збуту та формування лояльної клієнтської бази.

Факторний аналіз продемонстрував не лише високий рівень впливу маркетингової трансформації на фінансові показники, але й виявив потребу в системному підході до впровадження цифрових рішень у бізнес-моделі підприємств. Зокрема, отримані дані свідчать, що підприємства, які інвестують у цифрові канали продажів, аналітику клієнтської поведінки та автоматизацію маркетингових процесів, досягають суттєво вищих показників комерційної ефективності.

У цьому контексті надзвичайно важливим є врахування національної специфіки ведення бізнесу: необхідність адаптації цифрових інструментів до умов українського ринку, рівня цифрової компетентності персоналу та фінансових можливостей підприємств. Це зумовлює потребу в гнучких, адаптивних стратегіях маркетингової трансформації, що поєднують глобальні тенденції та локальні особливості.

Таблиця 1

Результати факторного аналізу ключових чинників стратегічного розвитку

Показник / змінна	F1: Маркетингова трансформація	F2: Цифрова автоматизація	F3: Інвестиційне забезпечення	F4: Кадрова спроможність
Впровадження CRM-систем	0.842	0.201	0.071	0.288
Наявність онлайн-платформи продажу	0.817	0.233	0.129	0.173
Активність у соцмережах (SMM, таргетинг)	0.774	0.164	0.095	0.225
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі	0.761	0.185	0.172	0.116
Рівень персоналізації пропозицій для клієнтів	0.702	0.211	0.065	0.331
Впровадження автоматизованих систем виробництва (ERP, MES)	0.233	0.813	0.214	0.141
Цифровий контроль за якістю продукції	0.221	0.781	0.199	0.184
Рівень модернізації обладнання	0.171	0.755	0.331	0.092
Обсяг інвестицій у цифровізацію	0.283	0.279	0.821	0.186
Доступ до фінансування трансформаційних проєктів	0.204	0.191	0.782	0.134
Вартість інноваційного впровадження як частка бюджету	0.192	0.275	0.743	0.108
Частка персоналу з цифровими компетенціями	0.198	0.188	0.115	0.811
Наявність внутрішніх програм підвищення кваліфікації у сфері IT	0.212	0.217	0.127	0.773

Джерело: власні розрахунки на основі результатів опитування та статистичного аналізу (SPSS 26.0)

Висновки. У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету – науково обґрунтовано роль маркетингової трансформації як ефективного інструменту стратегічного підвищення торговельної ефективності підприємств хлібопекарської галузі. Основні висновки можна сформулювати так:

1. Маркетингова трансформація виступає провідним фактором стратегічного розвитку підприємств, демонструючи тісний зв'язок із ключовими показниками збуту.

2. Цифрові інструменти маркетингу (CRM, e-commerce, SMM, аналітика клієнтів) суттєво впливають на зростання обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможність.

3. Комплексне впровадження маркетингових інновацій повинно супроводжуватись адаптацією до реалій українського виробництва та кадрового потенціалу.

4. Практичні рекомендації щодо цифрової трансформації маркетингових процесів можуть слугувати основою для розробки стратегій розвитку підприємств харчової промисловості в умовах цифрової економіки.

Таким чином, маркетингова трансформація повинна розглядатися не як технічне оновлення окремих інструментів, а як системна стратегічна ініціатива, спрямована на сталий розвиток виробничих підприємств у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. (2023). *Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України у 2018-2023 роках*. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення: 22.04.2025).
2. Гобела, В., Іванишин, Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*, № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4273/4198> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Олифіренко, Ю., Олифіренко, І., Біланенко, О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 1(37). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/309357/300883> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Молнар, О. С., Міца, В. В., Тихонов, В. О. (2023). Оцінка ефективності стратегічного маркетингового управління збутом підприємств. *Електронний науковий архів Ужгородського національного університету*. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/59424/1/46-51.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
5. Кара, Н., Зинич, Л. В. (2023). Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку економіки*, Вип. 5(1), С. 34–42. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-1-2023/shlyahy-pidvyshchennya-efektyvnosti-zbutovoyi-diyalnosti> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Левадний, О. В. Оптимізація маркетингу і збуту підприємства: вплив матеріально-технічного забезпечення на результати. *Магістерська робота*. СумДУ. 2024 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98065/1/Levadnyi_mag_rob.pdf.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
7. Проскурніна, Н. В. (2020). *Маркетингова діяльність підприємств роздрібної торгівлі: теорія, методологія та практика цифрової трансформації*: монографія. Харків: 357с. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21811> (дата звернення: 22.04.2025).
8. Семак, Б. Б., Басій, Н. Ф. та Вовчанська, О. М. (2022). Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. *Вісник ЛДУТБ. Економічні науки*, № 7. Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1167> (дата звернення: 22.04.2025).
9. Шаповалова, Ю. В., Мірошник, М. В. Оптимізація організаційної структури маркетингової служби промислового підприємства. *Репозитарій НТУ «ХПІ»*. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/32291ed1-d31e-48ff-942c-25ee83d79cfd> (дата звернення: 22.04.2025).
10. Шапран, Є. М., Шапран, О. Є., Соснов, І. І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності міжнародних торгових підприємств на основі теорії нечітких систем. *Репозитарій НТУ «ХПІ»*. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/e4f4155c-bc2e-4013-9953-aef6b68c4a16> (дата звернення: 23.04.2025).
11. David, O., Adepoju, O. O., & Akinyomi, E. R. (2022). *Digital marketing tools and sales performance of Shoprite, Shopping Mall Akure, Ondo State Nigeria*. *Open Journal of Management Science*. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/363359684_DIGITAL_MARKETING_TOOLS_AND_SALES_PERFORMANCE_OF_SHOPRITE_SHOPPING_MALL_AKURE_ONDO_STATE_NIGERIA (дата звернення: 23.04.2025).
12. Гріщенко А. В. (2025). Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/5441/5496/12313> (дата звернення: 23.04.2025).

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh Ukrainy u 2018–2023 rokakh [State Statistics Service of Ukraine. Use of information and communication technologies at enterprises in Ukraine in 2018–2023]. (2023) Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (accessed April 22, 2025).
2. Hobela V., Ivanyshyn T. (2024) Udoskonalennia marketynhovoї diialnosti pidpriemstva: teoretyko-prykladni zasady [Improving the marketing activity of the enterprise: theoretical and applied principles]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4273/4198> (accessed April 22, 2025).
3. Olyfirenko, Yu., Olyfirenko, I., Bilanenko, O. (2024) Napriamy transformatsii marketynhovykh stratehii pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [directions of transformation of marketing strategies of enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, No. 1(37). Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/309357/300883> (accessed April 22, 2025).

4. Molnar, O. S., Mitsa, V. V., Tykhonov, V. O. (2023) Otsinka efektyvnosti stratehichnoho marketynhovoho upravlinnia zbutom pidpriemstv [Evaluation of the effectiveness of strategic marketing management of enterprise sales]. *Elektronnyi naukovyi arkhiv Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Electronic Scientific Archive of Uzhhorod National University*. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/59424/1/46-51.pdf> (accessed April 22, 2025).
5. Kara, N., Zynych, L. V. (2023) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti [Ways to increase the efficiency of sales activities of the enterprises of the food industry of Ukraine in the conditions of international economic activity]. *Sotsialno-humanitarni aspekty rozvytku ekonomiky. – Socio-Humanitarian Aspects of Economic Development*, vol. 5(1), pp. 34–42. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-1-2023/shlyahy-pidvyshchennia-efektyvnosti-zbutovoyi-diyalnosti> (accessed April 22, 2025).
6. Levadnyi, O. V. (2024) Optymizatsiia marketynhu i zbutu pidpriemstva: vplyv materialno-tekhnichnoho zabezpechennia na rezultaty [Optimization of enterprise marketing and sales: impact of material and technical support on results]. Master's thesis. SumDU. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98065/1/Levadnyi_mag_rob.pdf.pdf (accessed April 22, 2025).
7. Proskurnina, N. V. (2020) Marketynhova diialnist pidpriemstv rozdribnoi torhivli: teoriia, metodolohiia ta praktyka tsyfrovoy transformatsii: monohrafiia [Marketing activity of retail enterprises: theory, methodology and practice of digital transformation: monograph]. Kharkiv, 357 p. (in Ukrainian) Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21811> (accessed April 22, 2025).
8. Semak, B. B., Basiĭ, N. F., Vovchanska, O. M. Marketynhovi menedzhment torhovelykh pidpriemstv: aktualni problemy ta osoblyvosti [Marketing management of trading enterprises: current problems and features]. *Visnyk LDUTB. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, No. 7. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1167> (accessed April 22, 2025).
9. Shapovalova, Yu. V., Miroshnyk, M. V. Optymizatsiia orhanizatsiinoi struktury marketynhovoi sluzhby promyslovoho pidpriemstva [Optimization of the organizational structure of the marketing department of an industrial enterprise]. *Repozytarii NTU "KhPI"*. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/32291ed1-d31e-48ff-942c-25ee83d79cfd> (accessed April 22, 2025).
10. Shapran, Ye. M., Shapran, O. Ye., Sosnov, I. I. Pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoi diialnosti mizhnarodnykh torhovyykh pidpriemstv na osnovi teorii nechitkykh system [Improving the efficiency of marketing activity of international trading enterprises based on fuzzy systems theory]. *Repozytarii NTU "KhPI"*. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/e4f4155c-bc2e-4013-9953-aef6b68c4a16> (accessed April 23, 2025).
11. David O., Adepoju O. O., Akinyomi E. R. (2022) *Digital marketing tools and sales performance of Shoprite, Shopping Mall Akure, Ondo State Nigeria* [Digital marketing tools and sales performance of Shoprite, Shopping Mall Akure, Ondo State Nigeria]. *Open Journal of Management Science*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/363359684_DIGITAL_MARKETING_TOOLS_AND_SALES_PERFORMANCE_OF_SHOPRITE_SHOPPING_MALL_AKURE_ONDO_STATE_NIGERIA (accessed April 23, 2025).
12. Hrishchenko A. V. (2025) *Doslidzhennia tendentsii rozvytku khlibopekarskoi promyslovosti Ukrainy* [Research on the development trends of the bakery industry in Ukraine]. *Agrosvit – Agrosvit*, no. 1. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/5441/5496/12313> (accessed April 23, 2025).