
МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400)

УДК 339

JEL Classification: M31; M11; L81; R11

Ірина Анатоліївна Косач

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: irish_kos@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>
Researcher ID: [H-3933-2014](https://orcid.org/0000-0003-1730-7140)

Тетяна Володимирівна Забаштанська

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tamza@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств за сучасних умов господарювання на основі використання нових підходів до ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано важливість розвитку торгівлі для регіональної економічної політики, на основі статистичних даних розглянуто тенденції розвитку підприємств торгівлі, а також зовнішньоторгівельної діяльності за умов воєнного стану. Акцентовано увагу на доцільності використання нових управлінських підходів до ухвалення маркетингових рішень підприємствами торгівлі. Визначено основні чинники впливу на ефективність ухвалення рішень у сфері маркетингу. Доведено важливість процесно-проектного підходу при реалізації проектів розвитку маркетингової діяльності, що дасть змогу нівелювати негативні риси проектного та процесного управління та досягти результативності при реалізації стратегічних і тактичних напрямків управління маркетингом. Обґрунтовано доцільність програмного управління, а саме запропоновано розробку внутрішніх, регіональних та територіальних програм розвитку маркетингу торговельного підприємства залежно від рівня ухвалення рішень та компетенцій керівництва.

Ключові слова: маркетинг; маркетингова діяльність; торгівля; торговельне підприємство; управління маркетингом; управлінське рішення; регіональний розвиток.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. На сьогодні активізація діяльності у сфері гуртової та роздрібної торгівлі спостерігається в таких країнах, як Китай, США, Індія та Японія, при цьому розвиток підприємств у сфері торгівлі розглядається урядами країн як одне із суттєвих джерел економічного зростання країни. В Україні за період 2010-2022 рр. спостерігався активний розвиток торговельного підприємництва, що супроводжувалось значними інвестиційними потоками в торгівлю, появою нових підприємств та переходом до сфери торгівлі тих бізнес-структур, які раніше не займалися цим напрямом діяльності, але в межах стратегії диверсифікації вирішили займатись її розвитком. Цей часовий період також характеризувався зростанням кількості та розширенням торгових мереж та дискаунтерів, в тому числі і на основі залучення іноземного капіталу, та розвитком торговельної інфраструктури. Збільшення кількості нових торгових підприємств та розвиток вже працюючих на ринку торговельних послуг супроводжувалось посиленням конкурентної боротьби за доступність та якість товару, рівень обслуговування та конкретного покупця, що актуалізувало питання отримання додаткових конкурентних переваг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

МАРКЕТИНГ

Розвиток торговельної діяльності на сучасному етапі характеризується здебільшого великою кількістю суб'єктів господарювання, частина з яких є юридичними особами, а інші – фізичними особами-підприємцями. Як великі компанії, так і представники малого бізнесу перебувають у стані активної конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливе значення розвитку підприємств торгівлі має для функціонування регіональної економіки та вирішення проблем забезпечення матеріальними ресурсами виробничих підприємств, а необхідними товарами – населення регіону. Проте військові дії та військова агресія, нестабільність соціально-економічного середовища, недосконалість регуляторної політики призвели до втрачання фінансово-економічної стійкості компаній як роздрібною, так і гуртовою торгівлі, браку інвестиційних ресурсів та ліквідних активів, збільшенню витрат господарської діяльності. Зазначені чинники призвели до значного скорочення кількості юридичних та фізичних осіб, що займалися торговельною діяльністю – у 2022 році в порівнянні із 2013 р. майже на чверть, або на 229,5 тис. од. Станом на кінець 2022 року серед суб'єктів торговельного підприємництва 10,2 % складала підприємства торгівлі, а 89,8 % – фізичні особи підприємці [1]. Проте згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році оборот роздрібною торгівлі становив уже понад 1,8 трлн грн, що на 30,5 % перевищує аналогічний показник 2022 р. та на 26,2 % - показник 2021 р. Для порівняння: у 2022 р. оборот роздрібною торгівлі становив близько 1,4 трлн грн, а у 2021 р. – понад 1,44 трлн грн. Дані 2024 року свідчать про подальше покращення ситуації у сфері торговельної діяльності: за підсумками 2024 р. оборот українських компаній у сфері оптово-роздрібною торгівлі сягнув майже 1,78 трлн грн, що на 15,6 % більше показника 2023 р. [2].

Відповідно, в умовах сьогодення управління підприємствами торгівлі є одним із пріоритетних чинників економічного розвитку регіону та має спиратись на нові підходи та методи, що спрямовані на активне залучення інвестиційних ресурсів і підтримку фінансово-господарської стійкості. У цьому контексті концепція маркетингу торговельних підприємств на засадах використання нових підходів та управлінських технологій може розглядатись як ефективний інструмент розвитку торговельної діяльності як великих компаній, так і суб'єктів малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетингова діяльність підприємств, зокрема сфери торгівлі, є актуальним трендом наукових досліджень останніх років. Так, теоретико-методичні аспекти формування системи маркетингу підприємств торгівлі, розробки стратегічних напрямків управління маркетинговою діяльністю та перспективи використання нових інструментів та технологій маркетингу досліджуються такими вченими, як І. Бойчук [3], О. Борисенко [4], М. Окландер [5], О. Виноградова [6], О. Зозульов [7], А. Дубодєлова [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте функціонування підприємств сфери торгівлі за умов військового стану передбачає використання нових управлінських підходів, зокрема під час процесу обґрунтування та ухвалення маркетингових управлінських рішень, що актуалізує наукові розробки в цьому напрямку.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-методичних аспектів управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та прийняття ефективних маркетингових рішень в умовах турбулентності економічних процесів функціонування економіки регіонів.

МАРКЕТИНГ

Виклад основного матеріалу. Для стійкого економічного розвитку важливе значення має підтримка основних сфер економічної діяльності та тих підприємств, що є пріоритетними для окремого регіону. Проте, як доводить вітчизняний досвід, торгівля на сьогодні є саме тим видом діяльності, який є інвестиційно привабливим в умовах воєнного стану. Аналізуючи наявні статистичні дані щодо стану зовнішньої торгівлі в Україні, слід зробити висновок про нарощування обсягів експортно-імпоротної діяльності у 2024 році в порівнянні з 2022 р., хоча з негативним сальдо. Так, зовнішня торгівля товарами у 2024 році продемонструвала зростання на 13 %, проте показники експорту, імпорту та зовнішньоторговельного обороту ще не досягли рівня 2021 р. Наразі існує значний дефіцит зовнішньої торгівлі товарами (29,1 млрд дол.), причини виникнення якого – проблеми в логістиці, руйнування виробничих потужностей та енергетичної інфраструктури. Зокрема, у географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами продовжує лідирувати ЄС із такими частками в загальних обсягах: експорт України – 59,5 %, імпорт - 50,4 %, товарообіг - 53,8 % [9].

Відповідно в умовах необхідності нарощування торгівельного потенціалу вітчизняних підприємств з метою забезпечення їхнього фінансового розвитку та економічної стабільності регіонального розвитку є формування ефективних комунікативних зв'язків між учасниками процесу. Дослідження сучасних характеристик торгівельного маркетингу дозволяє зробити висновок, що найчастіше маркетингова діяльність торговельних підприємств пов'язана з формуванням комунікаційної політики, що спрямована на просування товару до кінцевого покупця. Як і будь-який вид економічної діяльності, маркетингова діяльність має ґрунтуватись на інноваційних підходах та методах ведення конкурентної боротьби, які б мали відповідати сучасним економічним та соціальним умовам окремого регіону та національної економіки загалом, а також підвищували ефективність господарської діяльності підприємства.

За сучасних умов воєнного стану та військової агресії як великим компаніям, так і суб'єктам малого бізнесу адаптуватись до турбулентності зовнішнього середовища доцільно за допомогою ефективного маркетингового управління та використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, що сприятиме зростанню прибутковості та підтримці фінансової стійкості підприємств. Процес прийняття ефективних маркетингових рішень є одним із важливих управлінських процесів, оскільки від якості рішення та його реалізації залежить ефективність не лише маркетингової функції організації, а і бізнес-процесів загалом. При цьому сучасному керівнику потрібно врахувати власні можливості та компетентності, за допомогою яких стає можливим ефективне виконання обов'язків та успішна реалізація рішення. Складність полягає в тому, що за різних умов господарювання та залежно від розміру організації потрібні різні якості та навички.

Якість процесу ухвалення рішень в управлінні маркетинговою діяльністю торговельного підприємства можна оцінити на основі таких критеріїв:

- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- результатів маркетингового аналізу ринкового середовища компанії, можливості нівелювання зовнішніх трансформацій та зниження ризиків нестабільності;

МАРКЕТИНГ

- формування позитивного іміджу підприємства та репутації серед споживачів та клієнтів;
- здатності залучити до процесу прийняття рішень менеджерів усіх рівнів;
- здатності забезпечити високий рівень компетенції керівництва компанією та відповідну кваліфікацію персоналу;
- забезпечення високого рівня сервісного обслуговування;
- розуміння персональної відповідальності виконавців за результати роботи.

Класична технологія прийняття та реалізації управлінських рішень, згідно з теоретико-методологічними дослідженнями цього питання [10-12], являє собою логічну послідовність конкретних етапів та певного набору процедур, мета яких – вибір альтернативи та обґрунтування найкращого варіанта вирішення проблеми на основі попереднього аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей діяльності, критеріїв та наявних ресурсів. Реалізація управлінських рішень у сфері маркетингу торговельного підприємства передбачає ефективне використання маркетингового потенціалу і передусім його інформаційної та інтелектуальної складових. При цьому загальної технології, яка б відповідала потребам організації згідно з її профілем діяльності, умовам функціонування, не існує, оскільки в конкретній ситуації послідовність та тривалість етапів процесу прийняття рішення визначається множиною факторів та залежить від складності проблеми, часу та невизначеності умов впливу. Як вважає більшість дослідників, технологія прийняття управлінського рішення є центральною складовою управлінського процесу та основою функціонування будь-якої системи управління, охоплюючи всі її рівні. Класична інтерпретація процесу ухвалення рішення включає наступні етапи (рис. 1).

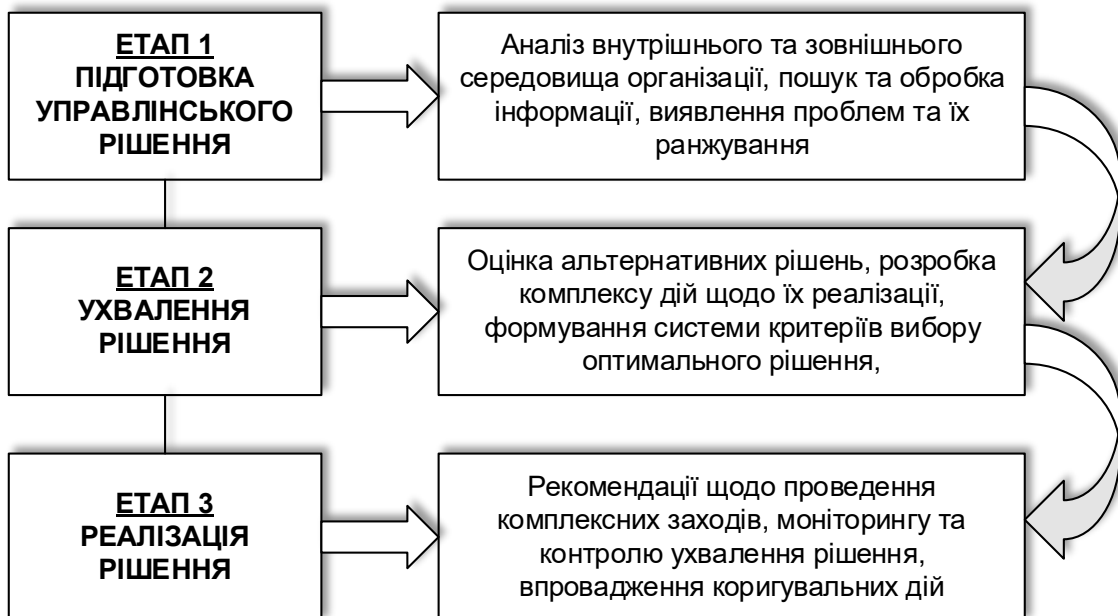


Рис. 1. Класична інтерпретація процесу ухвалення рішення
Джерело: сформовано автором за [10-12].

МАРКЕТИНГ

Для забезпечення ефективності реалізації процесу прийняття рішення у сфері маркетингової діяльності, швидкого вирішення проблем торговельного підприємства, слід врахувати такі чинники:

- особливості маркетингової діяльності підприємства;
- вплив зовнішніх та внутрішніх змін та швидкість адаптації;
- специфіку розвитку ринку, на якому працює це підприємство.

Однією з дієвих управлінських технологій у процесі прийняття рішень щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства є використання процесно-проектного підходу. Процесний та проектний підходи окремо один від одного досліджувались багатьма провідними вченими. Так, основу використання обох підходів в контексті оперативного та стратегічного управління підприємством закладено Ф. Тейлором, П. Друкером, І. Ансоффом, М. Портером. Проте в умовах високого рівня ризику та турбулентності соціоекономічних відносин важливим є впровадження механізмів прийняття рішень, що є поєднанням проектного та процесного управління. При цьому слід враховувати сутність термінів «проект» та «процес». Узагальнюючи напрацювання провідних дослідників, надаємо таке визначення. Процес – це сукупність процедур, що регулярно повторюються, спрямована на досягнення конкретного результату, у той час як проект – це діяльність, спрямована на досягнення унікальної мети, тому виникає питання про сумісність управління регулярно повторюваною сукупністю робіт і роботами, спрямованими на отримання унікального результату.

Використання згаданих підходів окремо має певні негативні характеристики, що знаходять прояв у впливі на результати маркетингової діяльності. Так, процесне управління характеризується такими недоліками:

- концентрація на ефективності певних бізнес-процесів не дає змоги правильно оцінити результативність досягнення цілей економічної системи підприємства;
- складність у визначенні термінів досягнення результатів конкретного бізнес-процесу;
- складність в управлінні розподілом ресурсів;
- при реалізації заходів стратегічного управління процесний підхід не завжди може охопити досягнення всіх цілей організації.

Проектне управління, незважаючи на поширеність та актуальність, також має певні недоліки. В організаційному аспекті ефективність проектного управління передбачає реалізацію структурних трансформацій та зміну організаційної структури управління, при цьому більшість дослідників наголошує на доцільності використання матричної організаційної структури, коли формується подвійне підпорядкування виконавця безпосередньо адміністративному керівнику та керівнику проекту. У результаті може сформуватись низка проблем щодо визначення пріоритетності завдань, що стоять перед персоналом. Також недоліком виступає недостатність приділеної уваги конкретним діям для досягнення проміжних та кінцевих результатів. Для проектного управління також є характерним концентрація уваги на одному з елементів бізнес-архітектури, що не дозволяє провести важене оцінювання результативності ухвалених рішень.

МАРКЕТИНГ

Для нівелювання зазначених недоліків використання процесно-проектного підходу в управлінні маркетингом торговельного підприємства та прийнятті управлінських рішень як стратегічного, так і тактичного характеру дозволяє розглядати маркетингову діяльність як сукупність взаємозалежних процесів та проєктів, виконання яких робить її орієнтованою на результат, що має цінність для споживача. При цьому доцільно виокремити такі особливості проєктно-процесного управління:

- детермінація основних та допоміжних процесів при реалізації проєктів;
- призначення відповідальних за конкретні процеси, визначення параметрів запланованих результатів кожного процесу;
- формування системи цілей кожного процесу згідно зі встановленими цілями діяльності підприємства;
- формалізація процедур реалізації проєкту та управління процесами на кожному з етапів;
- узгодженість дій під час переходу між етапами проєкту.

Реалізація стратегічних рішень управління маркетинговою діяльністю має ґрунтуватись на програмних заходах і документах, що доводить важливість розробки міжрегіональних, територіальних та внутрішніх маркетингових програм. Міжрегіональні програми мають бути реалізовані одночасно в тих регіонах, де підприємство має дистриб'юторську або дилерську мережі на основі єдиного механізму. Фінансування міжрегіональних програм доцільно здійснювати на основі формування міжрегіонального бюджету, що формується підприємством на основі принципу рівномірного розподілу. Міжрегіональні програми для дистриб'юторів і партнерів компанії мають фінансуватись із річного бюджету підприємства. Територіальні програми маркетингу формуються з урахуванням розвитку місцевого ринку, специфіки ринкової поведінки та рівня конкурентоспроможності, проте обов'язковою є кореляція територіальної програми з міжрегіональною для усунення суперечностей та реалізації єдиної стратегії. Територіальна програма також має врахувати специфіку муніципального та регіонального управління, можливість охоплення торговельною мережею певної частини населення, дослідження запитів та потреб регіонального ринку продукції, а також інтереси стейкхолдерів в особі партнерів та органів регіональної влади.

Внутрішня маркетингова програма розробляється окремо для торговельної точки або окремого дистриб'ютора для прийняття рішень та усунення проблем, що стосуються безпосередньо цього місця або суб'єкта продажу. Основні напрями стосуються підвищення товарообігу, збалансування асортименту, вирішення проблем товарних залишків.

Важливу роль при використанні програмного підходу відіграє якість наявної інформації та її достовірність, що в подальшому буде використана для розробки маркетингової стратегії підприємства та реалізації функції контролю над ситуацією, що викликала необхідність прийняття рішення та подальшої його реалізації.

Висновки та пропозиції. Трансформації, що відбуваються в економіці та суспільстві, політична та економічна нестабільність вимагають швидкого реагування на конкретні обставини та, відповідно, прийняття адекватного рішення. Доцільно зазначити той факт, що ефективна маркетингова діяльність підприємств

МАРКЕТИНГ

на даний час потребує використання сучасних управлінських технологій, в основі яких закладено процеси інформатизації. Загалом інформатизація та цифровізація функцій управління підприємством нині є одним із найважливіших інструментів ведення бізнесу. Впровадження інформаційних технологій у процес ухвалення маркетингових рішень передбачає налагодження ефективної системи комунікацій у структурі управління підприємством.

Реалізація стратегічних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю потребує врахування того факту, що діяльність торгівельного підприємства ґрунтується на інтеграції інформаційного, матеріального, фінансового та транспортного потоків. Об'єднання зазначених потоків та комплексне управління ними являє собою інтегральний підхід у прийнятті управлінських рішень, який сприятиме досягненню стратегічної мети розвитку підприємства та одночасне коригування тактичних дій як на внутрішньому рівні, так і в процесі взаємодії із суб'єктами мезо- та макроекономічного рівня.

Список використаних джерел

1. Статистична інформація. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців [Електронний ресурс]. – 2022.- Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv>.
3. Бойчук І. В. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету / І. В. Бойчук // Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 5. – С. 34–38.
4. Борисенко О. С. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, А. Я. Ткаченко // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 50. – С. 85-91. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf.
5. Oklander M.A. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization / M. A. Oklander, T. O. Oklander // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 92–105.
6. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. / О. В. Виноградова. – Київ : ДУТ, 2019. – 265 с.
7. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства / О. Зозульов // Маркетинг і реклама. – 2002. – № 9. – С. 44–47.
8. Дубодєлова А. В. Особливості та проблеми вітчизняного директ-маркетингу / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – С. 365–372.
9. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua>.
10. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. М. Олійниченко // Наукові праці НУХТ. – 2007. – № 21. – С. 79–83.
11. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 100 с.
12. Лисенко В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією / В. В. Лисенко, Н. В. Кондратюк, В. В. Пронська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 32. – С. 149-154.

МАРКЕТИНГ

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv [Statistical Information. Economic statistics. Economic activity. Monetary and finance statistics]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: analityka stanu za piat misiatsiv [Ukrainian business in the conditions of war: analysis of the situation for five months]. (2025). <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv>.
3. Bojchuk, I.V. (2009). Naprjamy realizacii' marketyngovyh funkcij pidpriemstva cherez zastosuvannja Internetu [Areas of implementation of marketing functions of the enterprise through the use of the Internet]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: zb. nauk. prats – Visnyk Khmelnytskyi National University: collection of scientific works*, 5, 34–38.
4. Borysenko, O. S., Fisun, Yu. V., Tkachenko, A. Ya. (2020). Instrumenty marketynhovykh Internet-komunikatsii yak skladnyk mekhanizmu upravlinnia komunikatsiynym seredovyshchem pidpriemstva [Marketing Internet communication tools as a component of the management mechanism of the enterprise's communication environment]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (50), 85-91. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf.
5. Oklander, M. A., Oklander, T. O. (2016). Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 92–105.
6. Vynohradova, O. V. (2019). *Suchasni vydy marketynhu [Modern types of marketing]*. DUT Publ.
7. Zozulov, O. V. (2002). Mistse marketynhu u posylenni konkurentnykh pozytsii pidpriemstva [Role of marketing in strengthening the competitiveness of the enterprise under modern conditions]. *Marketynh i reklama – Marketing and advertisement*, (9), 44–47.
8. Dubodelova, A. V., Yurynets, O. V. (2008). Osoblyvosti ta problemy vitchyznyanoho dyrekt-marketynhu [Peculiarities and problems of domestic direct marketing]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University – Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* (pp. 365-372).
9. Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2024 roku [Foreign trade of Ukraine's goods: budgets for 2024]. (2025). <https://niss.gov.ua>.
10. Oliinychenko, O.M. (2007). Aspektnyi pidkhid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia» [An aspect approach to the definition of the concept of "management decision"]. *Naukovi pratsi NUKhT - Scientific work of NUKhT*, (2), 79–83.
11. Pryimak V.M. (2008). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Making managerial decisions]*. Atika.
12. Lysenko, V. V., & Kondratiuk, N.V., Pronska, V.V. (2019). Upravlins'ki rishennia iak kliuchovij komponent modeli upravlinnia orhanizatsiieiu [Management decisions as a key component of the organization's management model]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 32. http://www.market-infr.od.ua › 32_2019_ukr.

Отримано 09.07.2025

МАРКЕТИНГ

UDC 339

JEL Classification: M31; M11; L81; R11

Iryna Kosach

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: irish_kos@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>
Researcher ID: [H-3933-2014](https://orcid.org/H-3933-2014)

Tatiana Zabashtanska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/M-4471-2014)

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF REGIONAL TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN APPROACHES TO MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. *The article considers the theoretical aspects of managing marketing activities of trade enterprises under modern business conditions based on the use of new approaches to making management decisions. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition of phenomena and processes have been used: induction and deduction methods - to clarify the relationship between the stages of decision-making process; methods of system analysis and generalization - to systematize existing scientific approaches, used theoretical sources; graphical method - to reflect the theoretical and methodological material of the study. The importance of trade development for regional economic policy has been substantiated, and the trends in the development of trade enterprises, as well as foreign trade activities under martial law, have been considered according to basis of statistical data. The attention has been focused on the expediency of using new management approaches to making marketing decisions by trade enterprises. The main factors influencing the effectiveness of decision-making in the marketing sphere have been identified. The importance of a process-project approach in the implementation of marketing development projects has been proven, which will allow to eliminate the negative features of project and process management and achieve effectiveness in the implementation of strategic and tactical directions of marketing management. The expediency of program management has been substantiated. The development of internal, regional and territorial programs for the development of marketing of a trade enterprise has been proposed, depending on the level of decision-making and management competencies. An important role in using the software approach is played by the quality of the available information and its reliability, which will later be used to develop the enterprise's marketing strategy and implement the function of controlling the situation that necessitated the decision and its further implementation.*

Keywords: *marketing; marketing activity; trade; trading enterprise; marketing management; management decision; regional development.*

Fig.:1. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Косач І. А., Забаштанська Т. В. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 392-400. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400).