

УДК 339.138:339.37:330.4

JEL M31, L81, L22

Маркетингове моделювання стратегії взаємодії підприємств із ритейлерами на основі матриці McKinsey

Розумей С. Б. , Никоненко А. В. 

Національний університет харчових технологій



E-mail: Розумей С.Б. rozsveta@ukr.net; Никоненко А.В. nykonenkoav@gmail.com



Розумей С. Б., Никоненко А. В. Маркетингове моделювання стратегії взаємодії підприємств із ритейлерами на основі матриці McKinsey. Економіка та управління АПК. 2025. № 2. С. 212–226.

Rozumei S., Nykonenko A. Marketing modeling of the strategy of interaction between enterprises and retailers based on the McKinsey matrix. AIC Economics and Management. 2025. № 2. PP. 212–226.

Рукопис отримано: 26.09.2025 р.

Прийнято: 09.10.2025 р.

Затверджено до друку: 27.11.2025 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2025-201-2-212-226

У статті досліджуються питання маркетингового моделювання стратегії взаємодії підприємств із ритейла на основі модифікованої матриці McKinsey. Встановлено, що на сьогодні відсутні науково-методичні підходи щодо особливостей стратегічної взаємодії в діаді «підприємство (виробник) – торговельний посередник» на основі використання матриці McKinsey, яка характеризується високим рівнем суб'єктивності, що виявляється під час визначення переліку показників, необхідних для розрахунку критеріїв матриці, їх вагомості та оцінок.

Запропонована модель вибору стратегії взаємодії підприємства із посередником на основі модифікованої матриці McKinsey позбавлена перелічених вище недоліків і включає наступні етапи: збирання інформації для формування вихідних даних (внутрішня і зовнішня інформація підприємства); проведення традиційного АВС-аналізу, що спрямований на оцінювання ролі кожного посередника в обсягах реалізації найбільш та найменш важливої продукції підприємства з метою вивчення торгових партнерів підприємства з позицій їхньої стратегічної важливості; розрахунок показників діяльності роздрібних мереж (чіткий перелік показників, які використовуються для визначення критеріїв побудови матриці McKinsey); розрахунок критеріїв побудови матриці McKinsey, пристосованої до сфери взаємодії підприємства із роздрібними мережами; побудова матриці McKinsey, перевагою якої є адаптація до специфіки В2В-взаємодії в контексті аналізу стратегічних відносин між підприємством та його посередницькою мережею; визначення стратегій взаємодії підприємства із роздрібними мережами з метою формування обґрунтованої стратегії взаємодії підприємства-виробника з торговельним посередниками в умовах ринкової конкуренції.

Враховуючи багатофакторну структуру взаємин у каналах збуту, запропонована адаптаційна модель дозволяє оцінити потенціал окремих партнерів (торговельних мереж, дистриб'юторів, дилерів) і рівень привабливості співпраці з ними.

Ключові слова: маркетингове моделювання, маркетингова політика розподілу, управління продажами, матриця McKinsey, АВС-аналіз, роздрібні торгові мережі.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Функціонування вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної невизначеності, спричиненої повномасштабною російсько-українською війною, зумовлює необхідність удосконалення інструментів стратегічного планування з метою забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу. Це стосується різних сфер діяльності суб'єктів господарювання, зокрема їхньої взаємодії із посередниками. Ми вважаємо, що одним із перспективних інструментів аналізу та стратегічного планування є матриця McKinsey, яка пропонує дев'ять чітко окреслених стратегій з можливістю їхньої адаптації під реалії взаємодії підприємства із його посередниками.

Особливості використання матриці McKinsey досліджували такі науковці, як Ц. Амагуллі, Т. Г. Белова, Т. П. Гончаренко, Г. Гвідо, Н.-Р. Декушеара, Т. Капуто, О. Ф. Крайнюченко, М. О. Лищенко, Г. О. Майборода, К. Пілова, П. М. Сокол, С. Ю. Хамініч та ін. [1-9].

У науковій літературі розкриваються різні контексти застосування матриці McKinsey. Науковці Ц. Амагуллі, Т. Капуто та Г. Гвідо демонструють покрокову побудову матриці та її використання для оцінювання «привабливості галузі» та «конкурентоспроможності СГП» на прикладі прийняття портфельних рішень в динамічній індустрії моди [1]. У дослідженні з відбору ринків Центральної та Східної Європи Н.-Р. Декушеара використовує матрицю McKinsey для ранжування країн за «ринковою привабливістю» та «силою конкурентної позиції» фірми, для визначення пріоритетності інвестицій і вибору стратегій виходу на зарубіжні ринки [2].

П. М. Сокол, С. Ю. Хамініч та А. А. Чубакова розглядають матрицю McKinsey в аспекті формування асортиментної політики підприємства. Вони акцентують увагу на тому, що методу притаманний недолік – загальний характер висновків за результатами побудови матриці, і тому надають перевагу АВС-аналізу [3, 4]. Але ми не можемо цілком погодитись з цією позицією. На нашу думку, універсальний характер рекомендацій матриці McKinsey є її перевагою, адже вони не прив'язані до певного ринку. А тому рекомендації не тільки дають загальний напрямок для майбутньої стратегії, але й залишають маркетологам достатній простір для доопрацювання її деталей в конкретних галузевих та економічних умовах діяльності підприємства.

М. О. Лищенко використовує матрицю McKinsey для стратегічного аналізу діяльності аграрного підприємства, Г. О. Майборода – для обґрунтування бренд-стратегії розвитку хлібопекарської галузі, К. П. Пілова, С. Я. Касян та В. І. Куц – для формування маркетингової стратегії магазину квітів. Автори підкреслюють переваги методу, такі як детальний аналіз, широта застосування та можливість обґрунтування стратегічних пріоритетів інвестування господарського портфелю [5, 6, 7].

Т. П. Гончаренко здійснює огляд різних методів портфельного аналізу і підкреслює, що матриці McKinsey притаманні важливі недоліки – невизначений порядок відбору показників, на основі яких здійснюється дослідження, занадто широкий їх список, статичність цих показників, а також суб'єктивізм оцінок [8]. До аналогічних висновків приходять Т. Г. Белова і О. Ф. Крайнюченко, які додатково підкреслюють складність визначення коефіцієнтів вагомості для показників [9]. Ми погоджуємося із цими зауваженнями. На нашу думку, актуальними напрямками удосконалення матриці McKinsey є наступні: формування конкретного, обмеженого і загального для всіх випадків переліку показників, які можуть бути чітко вимірними без залучення експертів. Також важливим є визначення стабільних коефіцієнтів вагомості (констант). Крім того, доцільно впровадити такі показники, які відображатимуть темпи зміни певного явища, що дозволить уникнути проблеми статичності.

Не заперечуючи високої цінності наукового доробку закордонних та вітчизняних вчених, маємо зазначити, що наразі матриця McKinsey не адаптована до стратегічного аналізу посередників підприємства. Відповідно, така адаптація виступає актуальним напрямком наукового дослідження.

Мета дослідження. Розробити теоретико-методичні засади та практичні підходи до маркетингового моделювання стратегії взаємодії підприємств із ритейлерами на основі адаптації матриці McKinsey з урахуванням рівня привабливості торговельних партнерів і стратегічного потенціалу співпраці в умовах динамічного ринкового середовища.

Матеріали і методи дослідження. Матеріалами дослідження слугують публікації закордонних та вітчизняних науковців, присвячені застосуванню матриці McKinsey у стратегічному маркетинговому аналізі, а також інформація з відкритих джерел: зокрема, офіційні дані з вебсайтів, аналітич-

ні матеріали Державної служби статистики України. Додатково використано умовні дані з бізнес-проекту підприємства як приклад для апробації запропонованої моделі вибору стратегії його взаємодії з посередниками на основі модифікованої матриці McKinsey. У процесі дослідження застосовано низку методів: теоретичне узагальнення – для аналізу наукових підходів до використання матриці McKinsey; ABC-аналіз – для оцінювання асортименту продукції за критерієм прибутковості; метод попарних порівнянь – для визначення вагомості показників, що формують критерії матриці; а також безпосередньо модифіковану матрицю McKinsey як інструмент стратегічного аналізу ефективності взаємодії підприємства з торговельними посередниками.

Результати дослідження та обговорення. Запропонована нами модифікація матриці McKinsey базується на двох специфічних критеріях.

Ринкова сила посередника – це аналог критерію «Привабливість ринку» з класичного варіанту матриці. Обидва варіанти критерію містять в собі ідею перспективності. В класичній матриці мова йде про перспективність ринку, на якому діє стратегічний підрозділ підприємства (СГП), а у модифікованій – про перспективність посередника, його спроможність ефективно представити продукцію підприємства на ринку.

Привабливість посередника для підприємства – це аналог конкурентоспроможності СГП з класичного варіанту матриці. Обидва варіанти критерію містять в собі ідею «представленості». В класичній матриці мова йде про представленість СГП на ринку з точки зору займаних ним конкурентних позицій. У модифікованій матриці акцент робиться на представленості підприємства серед клієнтури посередника. Адже навіть у найефектив-

нішої роздрібною мережі можуть бути більш пріоритетні партнери, які отримують кращі можливості щодо використання переваг посередника, і менш пріоритетні.

Нами розроблено модель визначення стратегії взаємодії із посередниками на основі модифікованої матриці McKinsey, яка включає шість етапів і може бути представлена у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.

Розглянемо представлену на рис. 1 модель поетапно і з прикладами розрахунків.

Етап I. Збір інформації для формування вихідних даних.

Методика: На основі кабінетного маркетингового дослідження збирається інформація за такими напрямками: 1) з відкритих інтернет-джерел: чистий дохід кожного посередника (за п'ять років); кількість магазинів посередників підприємства; масштаби роздрібною торгівлі в цілому по країні; 2) зі звітності досліджуваного підприємства: величини чистого доходу та прибутку по кожному найменуванню продукції; показники чистого доходу від реалізації продукції кожним посередником (за п'ять років); показники чистого доходу із розбиттям за окремими найменуваннями продукції по кожному посереднику (за останній рік).

Приклад: У рамках дослідження в якості умовного прикладу розглядається підприємство – кондитерська фабрика, що спеціалізується на виробництві широкого асортименту борошняних та цукрових кондитерських виробів. Бізнес-проект орієнтований на забезпечення стабільної присутності на вітчизняному ринку FMCG-продукції та формування ефективної системи взаємодії з роздрібними торговельними мережами. Дані про їхній чистий дохід за 2020-2024 рр. та кількість торгових точок за минулий рік, а також загальну інформацію про масштаби роздрібною торгівлі по Україні наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Показники діяльності роздрібних мереж – посередників підприємства

Роздрібна мережа	Чистий дохід (виторг), тис. грн					Число торг. точок
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. ТОВ «АТБ-маркет»	123864393	148745255	148332869	181089665	208905300	1207
2. ТОВ «Сільпо-Фуд»	64402634	72784232	69990601	84727987	93017469	304
3. ТОВ «Фора»	16375890	18920074	19593543	29493148	34 952 621	361
4. ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	12169099	12679965	13526203	17156044	19918540	25
5. ТЗОВ «Львівхолод» («Рукавичка»)	4155430	4414520	5281678	5852045	6561560	215
6. Роздрібна торгівля в цілому по Україні					2171984000	

Джерело: побудовано авторами на основі [10-20].

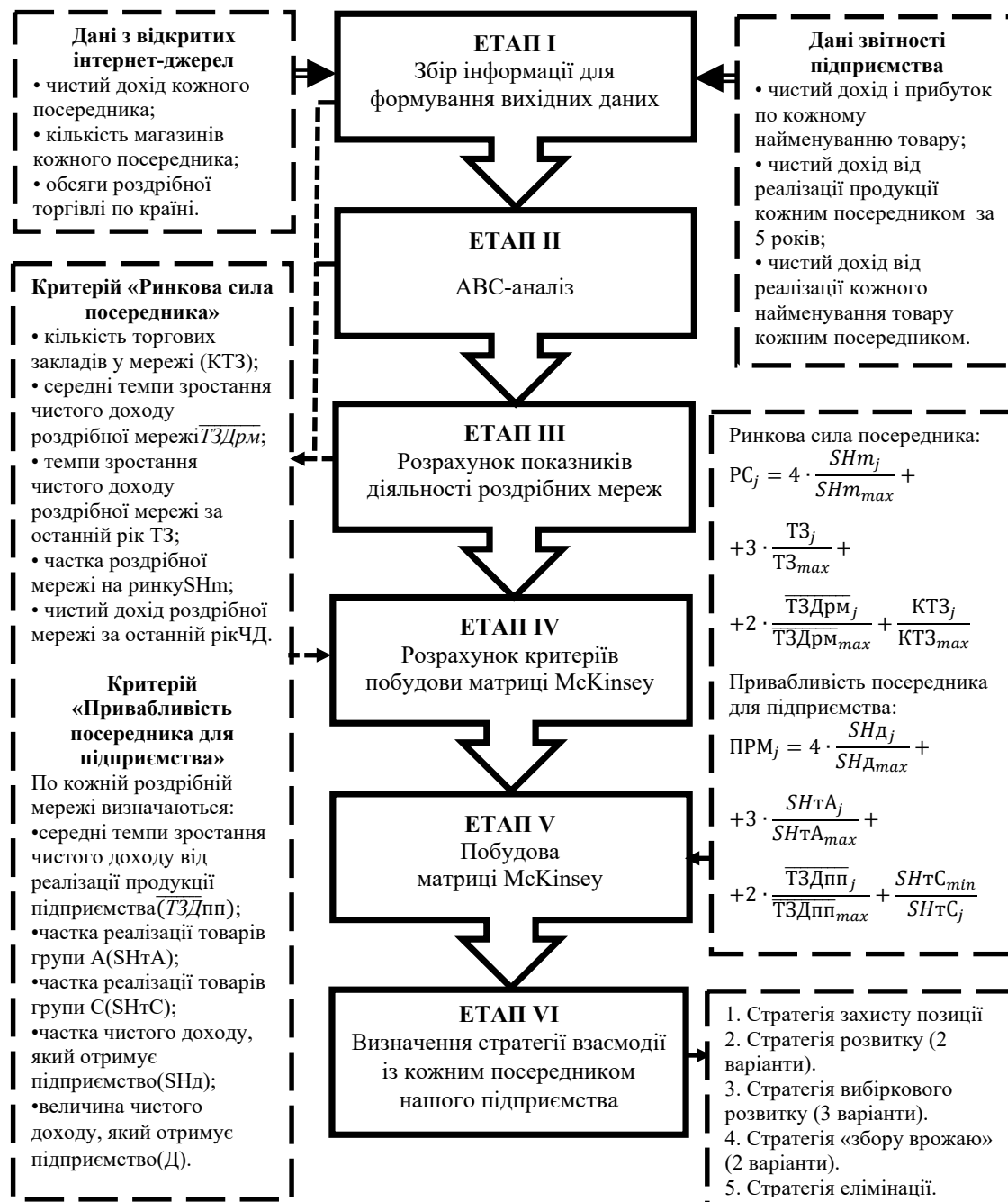


Рис. 1. Модель вибору стратегії взаємодії із посередником на основі модифікованої матриці McKinsey

Джерело: розроблено авторами.

Інформацію про умовні обсяги реалізації продукції підприємства через кожного із посередників наведено у таблиці 2.

Асортимент продукції підприємства включає вісім товарів. Інформацію про обсяги реалізації окремих найменувань продукції підприємства через кожного із посередників наведена у таблиці 3.

Етап II. ABC-аналіз.

Методика. Застосовуючи стандартний порядок проведення ABC-аналізу [21], на цьому етапі досліджується асортимент продукції та визначаються обсяги реалізації груп А, В і С через кожного посередника.

Приклад. Вихідні дані для ABC-аналізу продукції представлено у таблиці 4.

Таблиця 2 – Чистий дохід від продажу товарів фірми через роздрібні мережі, тис. грн

Роздрібна мережа	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. ТОВ «АТБ-маркет»	11161,27	11186,94	11043,75	10666,05	10211,68
2. ТОВ «Сільпо-Фуд»	15210,77	16488,48	15713,52	15944,51	15035,67
3. ТОВ «Фора»	6748,54	6884,19	6922,74	7161,57	7613,47
4. ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	10176,84	10488,26	11283,27	12264,91	13914,54
5. ТЗОВ «Львівхолод» («Рукавичка»)	6804,17	7519,97	9222,49	12337,85	15302,64
Разом	50101,61	52567,84	54185,77	58374,90	62078,00

Джерело: розроблено авторами; числа – умовні.

Таблиця 3 – Обсяги реалізації кожного найменування продукції підприємства окремими роздрібними мережами у 2024 р., тис. грн*

Найменування виробу	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	ТЗОВ «Львівхолод» («Рукавичка»)	Разом
Вафлі «Томас»	1379,04	4461,6	1216,8	973,44	81,12	8112
Печиво «Йоркшир»	362,22	241,48	181,11	2112,95	3139,24	6037
Печиво «Солодкі береги»	1970,4	1724,1	1477,8	1559,9	1477,8	8210
Цукерки «Веселий равлик»	1919,82	1736,98	1554,14	1919,82	2011,24	9142
Цукерки «Поляна»	2457,75	1769,58	1572,96	1867,89	2162,82	9831
Цукерки «Сонячний настрій»	1451,97	4612,14	1366,56	1024,92	85,41	8541
Шоколад «Айсберг Люкс»	361,38	180,69	120,46	2168,28	3192,19	6023
Шоколад «Каділак Преміум»	309,1	309,1	123,64	2287,34	3152,82	6182
Разом	10211,68	15035,67	7613,47	13914,54	15302,64	62078

*Джерело: розроблено авторами; числа – умовні.

Таблиця 4 – АВС-аналіз асортименту продукції підприємства*

Найменування виробу	Чистий дохід, тис. грн	Частка у чис-тому доході, %	Частка у чис-тому доході наростаючим підсумком, %	Прибуток, тис. грн	Частка у прибутку, %	Частка у прибутку наростаючим підсумком, %	Група
1. Шоколад «Каділак Преміум»	6182	9,96	9,96	2063	25,20	25,20	А
2. Шоколад «Айсберг Люкс»	6023	9,70	19,66	1998	24,40	49,60	А
3. Печиво «Йоркшир»	6037	9,72	29,39	1979	24,17	73,77	А
4. Цукерки «Веселий равлик»	9142	14,73	44,11	511	6,24	80,01	В
5. Цукерки «Поляна»	9831	15,84	59,95	505	6,17	86,17	В
6. Печиво «Солодкі береги»	8210	13,23	73,17	412	5,03	91,21	В
7. Цукерки «Сонячний настрій»	8541	13,76	86,93	402	4,91	96,12	С
8. Вафлі «Томас»	8112	13,07	100,00	318	3,88	100,00	С
Разом	62078	100		8188	100		

Джерело: розроблено авторами; фірма, вироби та вихідні дані – умовні.

За результатами АВС-аналізу продукція підприємства розбивається на три групи. До групи А включаються найменування виробів, за якими частка прибутку наростаючим підсумком є меншою за 80 %. До групи С – товари, де відповідний показник є вищим за 95 %. Група В складається з усіх інших позицій асортименту. Обсяги реалізації продукції груп А, В і С через кожного посередника підприємства подано у таблиці 5.

В таблиці 5 частки груп А, В і С за окремими роздрібними мережами у загальному обсязі відповідних груп розраховані за формулою 1:

$$ЧГ_{ij} = \frac{CG_{ij}}{\sum CG_{ij}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де $ЧГ_{ij}$ – це частка i -тої групи ($j = A, B, C$) для j -ї роздрібної мережі;

CG_{ij} – це сума обсягів реалізації товарів i -ї групи в j -й мережі;

$\sum CG_{ij}$ – це підсумок сум обсягів реалізації i -ї групи по всіх мережах.

Етап III. Розрахунок показників діяльності роздрібних мереж.

Методика. На цьому етапі визначаються: темпи зростання чистого доходу кожного посередника за 5 років та середня величина цих темпів зростання, а також ринкова частка кожного посередника за останній рік.

Приклад. Темпи зростання чистого доходу посередників досліджуваного підприємства, їхнє середнє значення та частка ринку наведено у таблиці 6.

У табл. 6 темпи зростання визначаються за формулою 2:

$$ТЗД_{ji} = \frac{D_i}{D_{i-1}}, \quad (2)$$

де $ТЗД_{ji}$ – це темпи зростання доходу по j -му посереднику у i -му році;

D_m – це дохід по j -му посереднику (торговій мережі) у i -му році;

D_{m-1} – це дохід по j -му посереднику у році, попередньому до i .

Таблиця 5 – Аналіз обсягів реалізації продукції груп А, В і С роздрібними мережами*

Найменування виробу	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	ТЗОВ «Львівхолд» («Руквичка»)	Разом
1. Шоколад «Каділак Преміум», тис. грн	309,10	309,10	123,64	2287,34	3152,82	6182
2. Шоколад «Айсберг Люкс», тис. грн	361,38	180,69	120,46	2168,28	3192,19	6023
3. Печиво «Йоркшир», тис. грн	362,22	241,48	181,11	2112,95	3139,24	6037
<i>Всього по групі А, тис. грн</i>	<i>1032,70</i>	<i>731,27</i>	<i>425,21</i>	<i>6568,57</i>	<i>9484,25</i>	<i>18242</i>
<i>Частка групи А, яка припадає на дану роздрібну мережу, у загальному обсязі групи А по підприємству, %</i>	<i>5,66</i>	<i>4,01</i>	<i>2,33</i>	<i>36,01</i>	<i>51,99</i>	<i>100</i>
4. Цукерки «Веселий равлик», тис. грн	1919,82	1736,98	1554,14	1919,82	2011,24	9142
5. Цукерки «Поляна», тис. грн	2457,75	1769,58	1572,96	1867,89	2162,82	9831
6. Печиво «Солодкі береги», тис. грн	1970,40	1724,10	1477,80	1559,90	1477,80	8210
<i>Всього по групі В, тис. грн</i>	<i>6347,97</i>	<i>5230,66</i>	<i>4604,90</i>	<i>5347,61</i>	<i>5651,86</i>	<i>27183</i>
<i>Частка групи В, яка припадає на дану роздрібну мережу, у загальному обсязі групи В по підприємству, %</i>	<i>23,35</i>	<i>19,24</i>	<i>16,94</i>	<i>19,67</i>	<i>20,79</i>	<i>100</i>
7. Цукерки «Сонячний настрій», тис. грн	1451,97	4612,14	1366,56	1024,92	85,41	8541
8. Вафлі «Томас», тис. грн	1379,04	4461,60	1216,80	973,44	81,12	8112
<i>Всього по групі С, тис. грн</i>	<i>2831,01</i>	<i>9073,74</i>	<i>2583,36</i>	<i>1998,36</i>	<i>166,53</i>	<i>16653</i>
<i>Частка групи С, яка припадає на дану роздрібну мережу, у загальному обсязі групи С по підприємству, %</i>	<i>17,00</i>	<i>54,49</i>	<i>15,51</i>	<i>12,00</i>	<i>1,00</i>	<i>100</i>
Обсяг реалізації по роздрібній мережі	10211,68	15035,67	7613,47	13914,54	15302,64	62078

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 4.

За формулою 2 можуть розраховуватись як темпи зростання доходу j -ї роздрібною мережі, так і темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції через j -ту роздрібну мережу.

Середнє значення темпів зростання визначається за формулою 3:

$$\overline{TЗД}_j = \frac{\sum_{i=1}^n TЗД_{ji}}{n}, \quad (3)$$

де $\overline{TЗД}_j$ – це середнє значення темпів зростання доходу по j -му посереднику (роздрібній мережі) за n років ($i = 1 \dots n$);

$\sum_{i=1}^n TЗД_{ji}$ – це сума темпів зростання по j -му посереднику за n років;

n – це кількість років, за які розраховується середнє значення показника.

У табл. 6 частка ринку кожної роздрібною мережі розрахована за формулою 4:

$$SH_j = \frac{q_j}{\sum q_j} \cdot 100\%, \quad (4)$$

де SH_j – частка показника по j -му об'єкту вимірювання, %

q_j – значення цього ж показника по j -му об'єкту вимірювання, тис. грн;

$\sum q_j$ – сума значень цього ж показника для всіх об'єктів вимірювання ($j = 1 \dots n$), тис. грн

Формула 4 може використовуватись для розрахунку показників: як частка чистого доходу (прибутку) від реалізації j -го виробу у чистому доході (прибутку) від реалізації усіх виробів, так і частка ринку j -ї торгової мережі на всьому ринку роздрібною торгівлі, а також частка чистого доходу підприємства від реалізації продукції за посередництвом j -ї роздрібною мережі у загальному його чистому доході.

В таблиці 7 наведено розрахунок темпів зростання чистого доходу підприємства від реалізації продукції через кожну роздрібну мережу.

У таблиці 7 темпи зростання доходу розраховувалися за формулою 2, а середні їх значення – за формулою 3.

Етап IV. Розрахунок критеріїв побудови матриці McKinsey.

Методика. На основі таблиць 1-7 визначено ряд показників, що можуть бути покладені в основу розрахунку критеріїв побудови матриці McKinsey:

1) за критерієм «Ринкова сила j -ї роздрібною мережі» – кількість торгових закладів у j -й мережі; середні темпи зростання доходу j -ї роздрібною мережі; темпи зростання доходу j -го посередника за останній рік; частка j -ї роздрібною мережі на ринку; чистий дохід j -ї роздрібною мережі за останній рік;

2) за критерієм «Привабливість j -ї роздрібною мережі для підприємства» – середні темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства через j -у роздрібну мережу; частка товарів групи А, яка продається через j -го посередника; частка товарів групи С, яка продається через j -го посередника; частка доходу, який фірма отримує через j -го посередника; чистий дохід, який фірма отримує через j -го посередника.

У рамках пропонованої моделі оцінки посередників вагомість кожного із десяти показників є константою, яка визначена за методом попарних порівнянь [22]. Він передбачає співставлення між собою усіх показників в рамках кожного критерію. Будується матриця, де в заголовках рядків та стовпчиків перелічено одні і ті ж показники. Відповідно, в кожній комірці пересікаються два показники. Якщо важливіший той показник, чия назва зазначена у заголовку рядку, то у відповідній комірці ставиться одиниця, а в протилежному випадку – нуль. Якщо пересікаються назви одного і того ж показника, ставиться прочерк. В останній колонці зазначається підсумок чисел кожного з рядків. Чим більший такий підсумок, тим вагоміший показник з відповідного рядку.

Таблиця 6 – Розрахунок темпів зростання чистого доходу та частки ринку кожного посередника

Показник	Рік	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	ТЗОВ «Львівхолд» («Рукавичка»)
1. Темпи зростання чистого доходу, % до попереднього року	2021	120,09	113,01	115,54	104,20	106,23
	2022	99,72	96,16	103,56	106,67	119,64
	2023	122,08	121,06	150,52	126,84	110,80
	2024	115,36	109,78	118,51	116,10	112,12
2. Середнє значення темпів зростання, %		114,31	110,00	122,03	113,45	112,20
3. Частка ринку, %	2024	9,62	4,28	1,61	0,92	0,30

Джерело: розраховано авторами за даними таблиці 1.

Таблиця 7 – Чистий дохід підприємства від реалізації продукції через роздрібні мережі*

Показник	Рік	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	ТЗОВ «Львівхолод» («Рукавичка»)	Разом
1. Темпи зростання доходу підприємства від реалізації продукції через роздрібні мережі, % до попереднього року.	2021	100,23	108,40	102,01	103,06	110,52	
	2022	98,72	95,30	100,56	107,58	122,64	
	2023	96,58	101,47	103,45	108,70	133,78	
	2024	95,74	94,30	106,31	113,45	124,03	
2. Середнє значення темпів зростання, %	–	97,82	99,87	103,08	108,20	122,74	
3. Частка чистого доходу підприємства від реалізації продукції у роздрібній мережі у 2024 р., %	–	16,45	24,22	12,26	22,41	24,65	100,00

Джерело: розраховано авторами за даними таблиці 2.

Для оцінювання важливості показників в матриці McKinsey використовуватиметься 10-бальна шкала, тож підсумок кожного рядку одразу виступатиме величиною вагомості відповідного показника. Відповідно, в сумі показники вагомості всіх п'яти показників дорівнюють десяти балам.

Матриця визначення вагомості показників за першим критерієм має наступний вигляд (табл. 8):

Як видно з таблиці 8, частка роздрібної мережі на ринку виступає найважливішим показником (4 бали), адже вона безпосередньо відображає ринкову силу відповідного посередника порівняно з його конкурентами.

Темпи зростання чистого доходу роздрібної мережі за останній рік відображають перспективність даного посередника з позиції його поточного фінансового стану, тому цей показник є другим за важливістю (3 бали). Середні темпи зростання чистого доходу за п'ять років відображають загальну тенденцію розвитку роздрібної мережі, що робить цей показник наступним за важливістю (2 бали). Кількість торгових закладів мережі – це ступінь географічного охоплення посередником споживачів, і цим показником не можна нехтувати (1 бал). Чистий дохід роздрібної мережі не набрав жодного балу, тому цей показник не розглядатиметься в даній методиці.

Таблиця 8 – Матриця визначення вагомості показників, які формують критерій «Ринкова сила j-ї роздрібної мережі»*

Показники	Кількість торгових закладів у мережі	Середні темпи зростання чистого доходу роздрібної мережі	Темпи зростання чистого доходу роздрібної мережі за останній рік	Частка роздрібної мережі на ринку	Чистий дохід роздрібної мережі за останній рік	Сума
Кількість торгових закладів у мережі	---	0	0	0	1	1
Середні темпи зростання чистого доходу роздрібної мережі	1	---	0	0	1	2
Темпи зростання чистого доходу роздрібної мережі за останній рік	1	1	---	0	1	3
Частка роздрібної мережі на ринку	1	1	1	---	1	4
Чистий дохід роздрібної мережі за останній рік	0	0	0	0	---	0
Сума						10

Джерело: побудовано авторами.

Далі розглянемо показники, що формують критерій «Привабливість роздрібної мережі для підприємства», з позицій їх важливості (табл. 9).

Як видно з таблиці 9, ключовим показником виступає частка чистого доходу, який підприємство отримує через роздрібну мережу. Саме доходність співпраці із посередником в найбільшій мірі обумовлює його значимість для виробника (4 бали). Група А включає найрентабельнішу продукцію підприємства, і на обсяги її реалізації торговою мережею треба звертати велику увагу. Часто саме від посередника залежить вибір продукції для наступного перепродажу, тому якщо він охоче реалізує вигідні для підприємства товари, це підвищує його цінність (3 бали). Наступним за важливістю є показник середніх темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції через роздрібну мережу, який показує ефективність співпраці із даним партнером в довгостроковому періоді. Але величина даного показника частково залежить і від політики підприємства, тому цей показник є не таким об'єктивним для оцінки посередника (2 бали). Група С включає найменш важливі товари (які мають найнижчу рентабельність) підприємства, тож чим менше їх продається

через даного посередника, тим краще. Але дану продукцію все ж таки слід продавати, і якщо торгова мережа її реалізує, це не можна оцінювати як однозначно негативний показник. Відповідно, його слід розглядати як другорядний (1 бал). Чистий дохід, який отримується підприємством через посередника, за даними таблиці 9 є неважливим показником (0 балів), тому що показник «частка чистого доходу, отриманого через торгову мережу», є набагато інформативнішим для оцінювання ефективності співпраці із посередником.

Показники, представлені у табл. 8 та 9, можна поділити на дві наступні категорії. Стимулятори – це показники, які чим більше за своєю величиною, тим привабливішою є відповідна торгова мережа, адже вона потенційно забезпечує підприємству більший дохід. Дестимулятори, навпаки, при своєму зростанні призводять до зменшення потенційного доходу від співпраці із даним посередником. В таблицях 8 та 9 присутній лише один дестимулятор – частка продукції групи С, яка реалізується через роздрібну мережу.

Подальші розрахунки передбачають співставлення аналогічних показників усіх посередників, на основі чого визначаються відносні величини.

Таблиця 9 – Матриця визначення вагомості показників, які формують критерій «Привабливість роздрібної мережі для підприємства»*

Показники	Середні темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції через роздрібну мережу	Частка продукції групи А, яка реалізується через роздрібну мережу	Частка продукції групи С, яка реалізується через роздрібну мережу	Частка чистого доходу, який підприємство отримує через роздрібну мережу	Чистий дохід, який фірма отримує через посередника	Сума
Середні темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції через роздрібну мережу	---	0	1	0	1	2
Частка продукції групи А, яка реалізується через роздрібну мережу	1	---	1	0	1	3
Частка продукції групи С, яка реалізується через роздрібну мережу	0	0	---	0	1	1
Частка чистого доходу, який підприємство отримує через роздрібну мережу	1	1	1	---	1	4
Чистий дохід, який підприємство отримує через посередника	0	0	0	0	---	0
Сума						10

Джерело: побудовано авторами.

Для стимуляторів розрахунків проводиться за формулою 5:

$$Пвідн_{ij} = \frac{Пабс_{ij}}{Пабс_{i\max}}, \quad (5)$$

де $Пвідн_{ij}$ – це відносне значення i -го показника для j -го посередника;

$Пабс_{ij}$ – це абсолютне значення i -го показника для j -го посередника;

$Пабс_{i\max}$ – це максимальне значення i -го показника серед посередників.

Для дестимуляторів розрахунків проводиться за формулою 6:

$$Пвідн_{ij} = \frac{Пабс_{i\min}}{Пабс_{ij}}, \quad (6)$$

де $Пвідн_{ij}$ – це відносне значення i -го показника для j -го посередника;

$Пабс_{ij}$ – це абсолютне значення i -го показника для j -го посередника;

$Пабс_{i\min}$ – це мінімальне значення i -го показника серед посередників.

Спираючись на дані про вагомість показників (див. табл. 8 і 9) та особливості розрахунку відносних їх значень (див. формули 5 і 6) пропонуємо наступний порядок розрахунку критеріїв побудови матриці McKinsey:

$$PC_j = 4 \cdot \frac{SHm_j}{SHm_{\max}} + 3 \cdot \frac{TЗ_j}{TЗ_{\max}} + 2 \cdot \frac{TЗДрм_j}{TЗДрм_{\max}} + \frac{КТЗ_j}{КТЗ_{\max}}, \quad (7)$$

де PC_j – це ринкова сила j -ї роздрібною мережі;

$SHm_j, TЗ_j, TЗДрм_j, КТЗ_j$ – це показники частки j -ї роздрібною мережі на ринку, темпів зростання її доходу в останньому році, середніх темпів зростання її доходу та кількості її торгових закладів;

$SHm_{\max}, TЗ_{\max}, TЗДрм_{\max}, КТЗ_{\max}$ – це максимальне значення показників частки ринку, темпів зростання доходу в останньому році, середніх темпів зростання доходу та кількості торгових закладів з-поміж тих роздрібних мереж, послугами яких користується підприємство.

$$PRM_j = 4 \cdot \frac{SHд_j}{SHд_{\max}} + 3 \cdot \frac{SHтA_j}{SHтA_{\max}} + 2 \cdot \frac{TЗДпп_j}{TЗДпп_{\max}} + \frac{SHтC_{\min}}{SHтC_j}, \quad (8)$$

де PRM_j – це привабливість j -ї роздрібною мережі для підприємства;

$SHд_j, SHтA_j, TЗДпп_j, SHтC_j$ – це показники частки доходу, який підприємство отримує через j -го посередника; частки товарів групи А, яка продається через j -го посередника; середніх темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства через j -го посередника; частки товарів групи С, яка продається через j -го посередника; $SHд_{\max}, SHтA_{\max}, TЗДпп_{\max}, SHтC_{\min}$ – це найбільші значення частки доходу, який отримує підприємство через наявних посередників; частки товарів підприємства групи А, яка реалізується через наявних посередників; середніх темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції через наявних посередників; найменше значення частки товарів групи С, яка реалізується через наявних посередників.

Як видно з формул 7 і 8, у випадку, якщо за певним критерієм роздрібна мережа матиме найкращі значення показників, то такий критерій отримає 10 балів. Це коректно, адже при побудові матриці McKinsey звичайно використовується саме десятибальна шкала.

Приклад. Розрахуємо значення критеріїв матриці McKinsey для кожного посередника підприємства:

Етап V. Побудова матриці McKinsey.

Методика. При побудові матриці McKinsey для кожної торгової мережі критерій ринкової сили (РС), розрахований за формулою 7, розглядатиметься як значення на осі ординат (Y), а критерій привабливості ринкової мережі (PRM), розрахований за формулою 8, – як значення на осі абсцис (X).

Приклад. За результатами розрахунків, проведених на попередньому етапі, побудуємо матрицю McKinsey, де розмістимо п'ятьох посередників, послугами яких користується підприємство (рис. 2).

Таблиця 10 – Розрахункові значення критеріїв матриці McKinsey для посередників

Назва показника	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Фудком» («Велика кишеня»)	ТОВ «Львівхолод» («Рукавичка»)
Ринкова сила j -ї роздрібною мережі (PC_j), бал	9,79	6,61	5,97	5,2	4,98
Привабливість j -ї роздрібною мережі для підприємства (PRM_j), бал	4,65	5,81	3,87	7,56	10

Джерело: розраховано авторами за даними табл. 1, 8, 9.

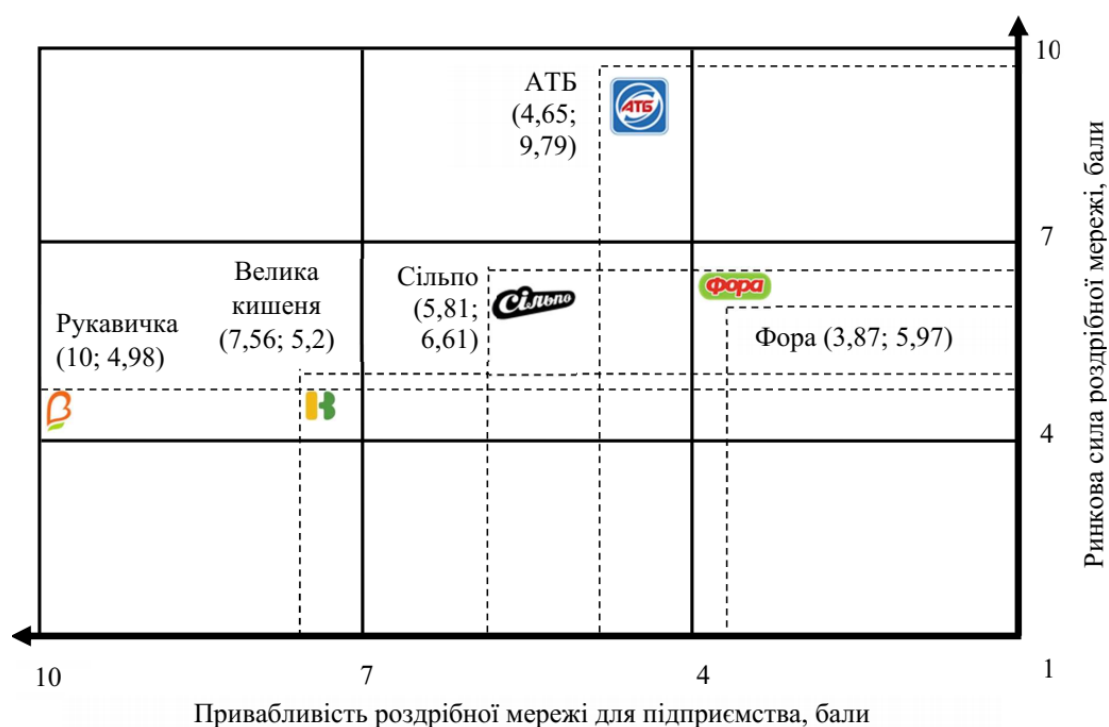


Рис. 2. Матриця McKinsey для посередників проєктного підприємства

Джерело: побудовано авторами.

Як видно з рисунку 2, роздрібна мережа «АТБ» володіє високою ринковою силою, всі інші – середньою. Привабливість посередників, визначена на основі досвіду взаємодії із ними проєктного підприємства, наступна: по супермаркетам «Рукавичка» та «Велика кишеня» – висока; по супермаркетам АТБ та «Сільпо» – середня; по супермаркету «Фора» – низька.

Етап VI. Визначення стратегії взаємодії із кожним посередником підприємства

Методика. Дев'ять стратегій класичної матриці McKinsey адаптовано до сфери взаємодії підприємства із посередниками. Їх зміст відображено на рис. 3:

На рисунку 3 під напрямками співпраці визначаються умови поставки товару до роздрібної мережі (наприклад, власним транспортом підприємства чи транспортом посередника), маркетингові заходи (наприклад, можливості реклами у місцях продажу та надання знижок покупцям) тощо.

Приклад. Відповідно до рисунку 3, підприємству рекомендується дотримуватись наступних стратегій у відносинах із наявними посередниками:

1) стратегія розвитку – для мереж «Рукавичка» і «Велика кишеня» передбачає визначення напрямків, за якими ці посередники охоче йдуть назустріч досліджуваному підприємству або де воно отримує вигоди, та інвестування у розвиток відносин із торговими закладами в цих сферах; також збільшення обсягів продажу тієї продукції, яка найбільше реалізується у посередників;

2) стратегія розвитку – для мережі АТБ передбачає пошуки можливості щодо розширення спектру напрямків співпраці із даним посередником та щодо зростання асортименту продукції, яка реалізується через роздрібну мережу;

3) стратегія вибіркового розвитку – для мережі «Сільпо» вказує на великий потенціал посередника, тому треба уважно вивчити усі можливі напрямки співпраці із ним;

4) стратегія «збору врожаю» – для мережі «Фора» визначає, що в поточних умовах можливості ефективної співпраці між даним посередником та досліджуваним підприємством обмежені, тому вона поступово має бути згорнута.

Стратегія захисту позицій 1. Підтримка всіх наявних напрямків співпраці із посередником. 2. Підтримка наявних обсягів реалізації усіх передбачених договором асортиментних позицій продукції.	Стратегія розвитку 1. Розширення спектру напрямків, по яким ми співпрацюємо із даним посередником. 2. Розширення асортименту продукції, яку ми реалізуємо через даного посередника.	Стратегія вибіркового розвитку 1. Пошук напрямків співпраці, де можна отримати вигоди. 2. Пошук тих найменувань товару, які є перспективними для реалізації через даного посередника.	Висока 10
Стратегія розвитку 1. Підвищення підтримки вигідних напрямків співпраці із посередником та скорочення – невигідних. 2. Збільшення продажу тої продукції, яка посередником реалізується найкраще.	Стратегія вибіркового розвитку 1. Пошук напрямків співпраці із посередником, де ми можемо отримати вигоди. 2. Дослідження потенціалу посередника і можливостей його використання.	Стратегія «збору врожаю» 1. Або пошук можливостей домовитись про ексклюзивний збут нашої продукції. 2. Або поступове скорочення обсягів реалізації продукції через даного посередника на користь інших.	Середня 7
Стратегія вибіркового розвитку 1. Збереження витрат у ті напрямки співпраці, де даний посередник був вигідним. 2. Підтримка обсягів продаж саме тої продукції, яку даний посередник реалізує найкраще.	Стратегія «збору врожаю» 1. Скорочення напрямків співпраці із посередником. Орієнтація лише на короткострокові перспективи. 2. Поступове скорочення обсягів реалізації продукції через даного посередника.	Стратегія елімінації Відмова від послуг даного посередника.	Низька 4
Висока	Середня	Низька	1

Привабливість роздрібної мережі для підприємства

Рис. 3. Стратегії матриці McKinsey, адаптовані до потреб маркетингової політики розподілу

Джерело: розроблено авторами.

Висновки. На основі дослідження підходів щодо використання матриці McKinsey розроблено теоретико-методичні засади та практичні підходи до маркетингового моделювання стратегії взаємодії підприємств із ритейлерами на основі адаптації матриці McKinsey. Її перевагами порівняно із класичним варіантом цієї матриці в аспекті використання в маркетинговій політиці розподілу виступають такі принципи: конкретика (чітко визначений перелік показників для розрахунку критеріїв побудови матриці); об'єктивність (всі показники вимірюються статистично і не передбачають залучення експертів); простота пошуку даних (вони наявні у відкритих інтернет-джерелах та внутрішній статистиці підприємства); адаптованість до потреб маркетингового управління в сфері збуту.

Маркетингове моделювання стратегії взаємодії підприємства з ритейлерами на основі адаптованої матриці McKinsey забезпечує обґрунтоване стратегічне партнерство у сфері збуту. Такий підхід дозволяє систематизувати портфель торговельних мереж за рівнем

їхньої привабливості та стратегічної значущості, що сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, оптимізації умов співпраці та формуванню диференційованих маркетингових стратегій. У результаті підприємство отримує можливість підвищити результативність B2B-взаємодії.

В цілому, модель вибору стратегії взаємодії підприємства із посередником на основі модифікованої матриці McKinsey може стати допоміжним інструментом в діяльності маркетолога, який спеціалізується на збутовій політиці. Напрямами подальших наукових досліджень вважаємо розробку тактичних кроків на кожному стратегічному рівні матриці McKinsey.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Amatulli C., Caputo T., Guido G. Strategic analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 5, 2011, P. 61-68. DOI: 10.5539/ijbm.v6n5p61

2. Decuseara N.-R. Using the General Electric/McKinsey matrix in the process of selecting the Central and East European markets. *Management Strategies Journal*, „Constantin Brâncoveanu” University, Vol. 19(1), 2013, P. 59-66. URL: <https://www.researchgate.net/publication/285760289> (дата звернення: 30.07.2025)

3. Сокол П. М., Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія Груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 7. 2021. С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

4. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 129-134. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.53-19>

5. Лищенко М. О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.1. №2. С. 247-261. DOI: [10.31359/2312-3427-2021-2-1-247](https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-1-247)

6. Майборода Г. О. Обґрунтування бренд-стратегії розвитку хлібопекарської галузі у Причорноморському регіоні. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2021. Вип. 61. С. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.61-8>

7. Пілова К., Касян С., Куц В. Маркетингове управління, аналіз цін та формування комунікаційної стратегії магазину. *Економічний простір*. № 170, 2021. с. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-9>

8. Гончаренко Т. П. Теоретичні основи портфельного аналізу як одного з інструментів стратегічного управління діяльністю банківських установ. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). URL: <https://surl.li/esmglj> (дата звернення: 31.07.2025)

9. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г. Критерії оцінювання індикаторів матриці Мак-Кінсі. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління сучасним підприємством» 25-26 квітня 2013 р. К.: НУХТ, 2013. Ч.2. С. 194-196.

10. ТЗОВ ТВК «Львівхолод». Опендатабот [сайт]. URL: <https://surl.li/nwwlpx> (дата звернення: 26.07.2025)

11. ТОВ «АТБ-маркет». Опендатабот [сайт]. URL: <https://surl.li/iemnbr> (дата звернення: 26.07.2025)

12. ТОВ «Сільпо-Фуд». Опендатабот [сайт]. URL: <https://surl.li/vtrgee> (дата звернення: 26.07.2025)

13. ТОВ «Фора». Опендатабот [сайт]. URL: <https://surl.li/lawkav> (дата звернення: 26.07.2025)

14. ТОВ «Фудком». Опендатабот [сайт]. URL: <https://surl.li/uwyugm> (дата звернення: 26.07.2025)

15. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Ар-

хів 2024. Державна служба статистики України [сайт]. URL: <https://surl.li/vhbejf> (дата звернення: 26.07.2025)

16. Магазины. Рукавичка [сайт]. URL: <https://surl.li/ozrhcp> (дата звернення: 27.07.2025)

17. Магазины Фора. Фора [сайт]. URL: <https://surl.li/opsssp> (дата звернення: 27.07.2025)

18. Мережа «Велика Кишеня». Супермаркети. Велика Кишеня [сайт]. URL: <https://surl.li/gthlbe> (дата звернення: 27.07.2025)

19. Роздрібна мережа АТБ – лідер торгової галузі України. Корпорація АТБ [сайт]. URL: <https://surl.li/ccudwgdd> (дата звернення: 27.07.2025)

20. Супермаркети. Сільпо [сайт]. URL: <https://surl.li/wiqval> (дата звернення: 27.07.2025)

21. Замазій О. В. Актуальність використання АВС-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного капіталу / Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2022 Том № 4. URL: <https://surl.li/ccldxnav> (дата звернення: 31.07.2025) DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178>

22. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Позиціонування території на основі оцінки маркетингової привабливості як основа її інноваційного розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3 (48). Т. 2. С. 215-222.

REFERENCES

1. Amatulli, C., Caputo, T., Guido, G. (2011). Strategic analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management* pp. 61-68. DOI: [10.5539/ijbm.v6n5p61](https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p61)

2. Decuseara, N.-R. (2013). Using the General Electric/McKinsey matrix in the process of selecting the Central and East European markets. *Management Strategies Journal*, Constantin Brâncoveanu University. pp. 59-66. URL: <https://www.researchgate.net/publication/285760289>

3. Sokol, P. M., Hit'ko, O. O. (2021). Osoblivosti provedennja portfel'nogo analizu pidpriemstva (na prikladi TOV «Sinergija Grup») [Features of conducting a portfolio analysis of an enterprise (on the example of Synergy Group LLC)]. *Tavrijs'kij naukovij visnik [Tavria Scientific Bulletin]*. Serija: Ekonomika, №7. pp. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

4. Haminich, S. Ju., Sokol, P. M., Chubakova, A. A. (2020). Formuvannja asortimentnoї politiki sub'ekta gospodarjuvannja u suchasnihi umovah [Formation of assortment policy of a business entity in modern conditions]. *Prichornomors'ki ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*. № 53. pp. 129-134. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.53-19>

5. Lishenko, M. O. (2021). Marketingovij instrumentarij strategichnih al'ternativ upravlinnja pidpriemstvom jak skladova metodologij prikladnih doslidzen' v marketing [Marketing toolkit of strategic alternatives for enterprise management as a component of the methodology of applied research in marketing]. *Visnik HNAU [KhNAU Bulletin]. Serija : Ekonomichni nauki.* №1. № 2. pp. 247-261. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-247
6. Majboroda, G. O. (2021). Obruntuvannja brend-strategij rozvitku hlibopekars'koj galuzi u Prichornomors'komu regioni [Substantiation of the brand strategy for the development of the baking industry in the Black Sea region]. *Prichornomors'ki ekonomichni studij: naukovij zhurnal [Black Sea Economic Studies];* №61. pp. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.61-8>
7. Pilova, K., Kasjan, S., Kuc, V. (2021). Marketingove upravlinnja, analiz cin ta formuvannja komunikacijnoji strategij magazine [Marketing management, price analysis and formation of the store's communication strategy]. *Ekonomichnij prostir [Economic space].* №170. pp. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-9>
8. Goncharenko, T. P. (2019). Teoretichni osnovi portfel'nogo analizu jak odnogo z instrumentiv strategichnogo upravlinnja dijal'nistju bankivs'kih ustanov [Theoretical foundations of portfolio analysis as one of the tools of strategic management of banking institutions]. *Finansovi doslidzhennja [Financial research].* №2 (7). Available at: <https://surl.li/esmlgi>
9. Krajnjuchenko, O. F., Belova, T. G. (2013). Kriterij ocinjuvannja indikatoriv matrici Mak-Kinsey [-Criteria for evaluating McKinsey matrix indicators]. *Materiali IH Mizhnarodnoj naukovo-praktichnoj konferencij «Upravlinnja suchasnim pidpriemstvom» 25-26 kvitnja 2013 r. [Modern enterprise management] K.: NUHT.* №. 2. pp. 194-196.
10. TZOV TVK «L'vivholod». Opendatobot [website]. URL: <https://surl.li/nwwlpx>
11. TOV «ATB-market». Opendatobot [website]. Available at: <https://surl.li/iemnrb>
12. TOV «Sil'po-Fud». Opendatobot [website]. Available at: <https://surl.li/vtrgee>
13. TOV «Fora». Opendatobot [website]. Available at: <https://surl.li/lawkav>
14. TOV «Fudkom». Opendatobot [website]. Available at: <https://surl.li/uwyugm>
15. Optovij ta rozdribnij tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoj torgivli [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises.]. *Arhiv 2024. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni [website].* Available at: <https://surl.li/vhbefj>
16. Magazini. Rukavichka [website]. Available at: <https://surl.li/ozrhcp>
17. Magazini Fora. Fora [website]. Available at: <https://surl.li/opsssp>
18. Merezha «Velika Kishenja». Supermarketi. Velika Kishenja [website]. Available at: <https://surl.li/gthlbe>
19. Rozdribna merzha ATB - lider torgovoï galuzi Ukraïni. Korporacija ATB [website]. Available at: <https://surl.li/cc/udwgdd>
20. Supermarketi. Sil'po [website]. Available at: <https://surl.li/wiqval>
21. Zamazij, O. V. (2022). Aktual'nist' vikoristannja AVS-analizu zapasiv v upravlinni pributkovistju pidpriemstva z metoju optimizacij oborotnogo kapitalu [The relevance of using ABC inventory analysis in managing the profitability of an enterprise in order to optimize working capital] *Ekonomichnij analiz [Economic analysis]: zb. nauk. prac' / Ternopil'skij nacional'nij ekonomichnij universitet; redkol. : V. A. Derij (golov. red.) ta in. Ternopil' : Vidavnicho-poligrafichnij centr Ternopil's'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universitetu «Ekonomichna dumka»,* № 4. Available at: <https://surl.li/lxdnaw> DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178>
22. Bilovods'ka, O. A., Sigida, L. O. (2011). Pozicionuvannja teritorij na osnovi ocinki marketingovoï privablivosti jak osnova ij innovacijnogo rozvitku [Positioning of the territory based on the assessment of marketing attractiveness as the basis for its innovative development]. *Mehanizm reguljuvannja ekonomiki [Mechanism of economic regulation].* № 3 (48). T. 2. pp. 215-222.

Marketing modeling of the strategy of interaction between enterprises and retailers based on the McKinsey matrix

Rozumei S., Nykonenko A.

The article examines the issues of marketing modeling regarding the interaction strategy between enterprises and retailers based on a modified McKinsey matrix. It has been established that there is currently a lack of scientific and methodological approaches concerning the specifics of strategic interaction within the "enterprise (manufacturer) – trade intermediary" dyad based on the use of the McKinsey matrix. The existing matrix is characterized by a high level of subjectivity, which manifests during the determination of the list of indicators necessary for calculating matrix criteria, their weighting, and evaluation.

The proposed model for selecting an interaction strategy between an enterprise and an intermediary, based on a modified McKinsey matrix, eliminates the aforementioned shortcomings and includes the following stages: gathering information to form baseline data (internal and external enterprise information); conducting a traditional ABC analysis aimed at assessing the role of each intermediary in the sales volumes of the enterprise's most and least important products in order to study trade partners from the standpoint of their strategic importance; calculating performance indicators of retail networks (a clear list of indicators used to determine criteria for building

the McKinsey matrix); calculating criteria for constructing the McKinsey matrix adapted to the sphere of interaction between the enterprise and retail networks; constructing the McKinsey matrix, the advantage of which is its adaptation to the specifics of B2B interaction in the context of analyzing strategic relationships between the enterprise and its intermediary network; and defining interaction strategies for the enterprise with retail networks in order to form a substantiated strategy for the manufacturing enterprise's

interaction with trade intermediaries under conditions of market competition.

Considering the multifactorial structure of relationships in distribution channels, the proposed adaptive model allows for assessing the potential of individual partners (retail chains, distributors, dealers) and the level of attractiveness of cooperation with them.

Keywords: marketing modeling, marketing distribution policy, sales management, McKinsey matrix, ABC analysis, retail trade networks.



Copyright: Розумей С. Б., Никоненко А. В. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:

Розумей С. Б.

Никоненко А. В.

<https://orcid.org/0000-0002-0044-7043>

<https://orcid.org/0000-0001-6892-2317>