

16
3.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОРЖОВСЬКА Богдана Вадимівна
(студент групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир - 2025

Анотація

Коржовська Б. В. Удосконалення маркетингових стратегій мережі роздрібної торгівлі. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості удосконалення маркетингових стратегій у сфері роздрібної торгівлі. Запропоновано практичні рекомендації щодо їх удосконалення з урахуванням цифрових трендів, особливостей ринку та поведінки споживачів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, роздрібна торгівля, конкурентоспроможність, клієнт, цифрові інструменти, стратегічне управління.

Annotation

Korzhovska B. V. Improvement of marketing strategies in the retail chain. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification paper examines the specifics of improving marketing strategies in the retail trade sector. Practical recommendations for their improvement are proposed, taking into account digital trends, market features, and consumer behavior.

Keywords: marketing strategy, retail trade, competitiveness, customer, digital tools, strategic management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління маркетинговими стратегіями підприємства</i>	7
1.1. Сутність та роль маркетингових стратегій у діяльності підприємств роздрібної торгівлі	7
1.2. Система управління маркетинговими стратегіями мережі роздрібної торгівлі.....	21
1.3. Система показників оцінки ефективності формування та реалізації маркетингових стратегій.....	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі.....	36
Висновки до розділу 1.....	43
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К»</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»...	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К».....	53
2.3. Оцінка існуючої системи управління маркетинговими стратегіями на ТОВ «Епіцентр К».....	63
2.4. Напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К».	71
Висновки до розділу 2	74
<i>Висновки</i>	76
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, технологічними зрушеннями та зростаючою конкуренцією. В таких умовах підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно переглядати підходи до управління своєю діяльністю, особливо у сфері маркетингу. Одним із ключових інструментів адаптації до змін ринку є маркетингова стратегія, комплексна система дій, що дозволяє підприємству утримувати позиції, формувати стійку клієнтську базу та досягати бажаних фінансових результатів.

Особливо актуальним є питання ефективного управління маркетинговими стратегіями для українських компаній, які функціонують у складному середовищі з нестабільною економікою, зміною споживчої поведінки та високими темпами цифровізації. Підприємства роздрібної торгівлі, зокрема такі масштабні мережі як ТОВ «Епіцентр К», змушені реагувати швидко й точно, адаптуючи свої маркетингові рішення до нових викликів і очікувань клієнтів.

Питання формування, реалізації та вдосконалення маркетингових стратегій активно висвітлюються в науковій літературі. Зокрема, суттєвий внесок у розвиток цієї тематики зробили зарубіжні дослідники: Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Чаффі, Р. Грант, які розкрили концептуальні засади стратегічного маркетингу та інструменти його реалізації. Вітчизняні вчені такі як М. Білявцев, О. Желіба, О. Романенко, зосереджують увагу на адаптації стратегічного маркетингу до умов українського ринку. Водночас прикладні аспекти управління маркетинговими стратегіями у великих національних торговельних компаніях потребують подальшого дослідження, що й зумовлює вибір теми цієї роботи.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління маркетинговими стратегіями підприємства в мережі роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі наступні завдання:

- визначити сутність та роль маркетингових стратегій у діяльності підприємств роздрібної торгівлі;
- дослідити систему управління маркетинговими стратегіями мережі роздрібної торгівлі;
- обґрунтувати систему показників оцінки ефективності формування та реалізації маркетингових стратегій;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління маркетинговими стратегіями у роздрібній торгівлі;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати чинну систему управління маркетинговими стратегіями на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням цифрових трендів та змін ринкового середовища.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає маркетингова діяльність підприємства в умовах конкурентного ринку роздрібної торгівлі, **предметом** - дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти формування і реалізації маркетингових стратегій на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системно-структурний підхід, який дозволяє розглядати процес управління маркетинговими стратегіями як багаторівневу, взаємопов’язану систему, що функціонує в межах загальної системи управління підприємством. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз взаємодії окремих елементів маркетингової діяльності з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань здійснювалося з використанням загальнонаукових методів: наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, логічного узагальнення, а також методів системного підходу, ці інструменти були застосовані для формування

теоретичного підґрунтя дослідження, уточнення понять, визначення класифікацій та структурування теоретичного матеріалу. Для глибшого розгляду проблематики застосовано такі спеціалізовані методи: монографічний метод - при вивченні фахових наукових джерел і нормативно-правової бази з питань стратегічного маркетингу; метод порівняння та аналогії - для зіставлення різних типів маркетингових стратегій та підходів до їх реалізації на практиці; класифікаційний метод - для систематизації маркетингових стратегій за критеріями спрямованості, цільової аудиторії, ринкової ситуації тощо; економіко-статистичні методи - для аналізу динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К»; графічний метод - для візуального представлення результатів аналізу; SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Застосування наведених методів дозволило провести ґрунтовне теоретичне узагальнення, здійснити практичну оцінку маркетингової діяльності підприємства та сформулювати обґрунтовані висновки і пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями.

Інформаційно базою дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні публікації, законодавчі акти України, а також статистичні матеріали, внутрішні звіти та офіційні ресурси ТОВ «Епіцентр К» за останні три роки.

Практична значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами роздрібної торгівлі для вдосконалення маркетингових стратегій з урахуванням сучасних ринкових умов. Запропоновані заходи можуть бути застосовані для підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, оптимізації витрат на маркетинг і посилення конкурентних переваг.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 65 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 74 найменувань. У роботі також подано 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль маркетингових стратегій у діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції особливого значення набуває здатність компаній ефективно просувати свої товари та послуги. Особливо актуально це для підприємств, які прагнуть не просто зберегти позиції, а й активно розвиватися, розширювати масштаби діяльності та зміцнювати свої лідерські позиції [13]. Відповідно, стратегічне планування у сфері маркетингу стає необхідною умовою досягнення стабільного успіху в довгостроковій перспективі [47].

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до тлумачення поняття «маркетингова стратегія». У таблиці 1.1 узагальнено підходи провідних вітчизняних і зарубіжних авторів до визначення поняття «маркетингова стратегія».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія» за підходами різних авторів

№	Автор	Визначення маркетингової стратегії
1	Ф. Котлер, Г. Армстронг	Маркетингова стратегія - це логічно обґрунтована програма маркетингової діяльності, яка спрямована на задоволення потреб цільового ринку та досягнення стратегічних цілей фірми.
2	Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія - це система довгострокових рішень, що визначає вибір цільових ринків, позиціонування та маркетингового інструментарію для досягнення конкурентних переваг.
3	М. Портер	Маркетингова стратегія - це вибір унікальної позиції на ринку та формування довготривалих конкурентних переваг на основі диференціації або лідерства за витратами.
4	І. Ансофф	Маркетингова стратегія - це процес вибору напрямів розвитку підприємства шляхом поєднання товарів і ринків у матриці «товар-ринок».
5	М. Макдональд, Г. Вілсон	Маркетингова стратегія - це план досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом ефективного використання доступних ресурсів та інструментів маркетингу.

Продовження табл. 1.1

№	Автор	Визначення маркетингової стратегії
6	Р. М. Грант	Маркетингова стратегія - це засіб адаптації підприємства до ринкового середовища через стратегічне поєднання ресурсних можливостей із потребами споживачів.
7	П. Дойл	Маркетингова стратегія - це програма створення цінності для клієнта, яка забезпечує стабільну конкурентну перевагу підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [2; 3;10; 13;40; 41].

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення маркетингової стратегії. Проте більшість авторів розглядають її як комплекс управлінських дій, що формують напрям розвитку підприємства на ринку та спрямовані на досягнення конкурентних переваг через системну взаємодію з цільовим споживачем.

Маркетингова стратегія визначається як сукупність цілеспрямованих дій і рішень, що реалізуються підприємством для досягнення своїх ринкових цілей [38]. Її розробка передбачає визначення основних характеристик цільової аудиторії, вивчення потреб і очікувань споживачів, а також формування інструментів для ефективного інформування про товар чи послугу [3]. Крім того, стратегія має забезпечувати стимулювання споживчого вибору на користь конкретного бренду. У довгостроковому вимірі вона сприяє формуванню позитивного образу компанії, підвищенню рівня довіри та лояльності споживачів, а також зміцненню взаємозв'язків із ними [9].

Важливою умовою ефективного стратегічного планування є глибоке розуміння як внутрішнього стану компанії, так і особливостей зовнішнього середовища [7]. Йдеться насамперед про комплексний аналіз внутрішніх ресурсів, виявлення сильних і слабких сторін, а також оцінку зовнішніх чинників: економічної ситуації, ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів, активності конкурентів та рівня технологічного розвитку [16]. За відсутності такого аналізу стратегічні кроки можуть бути несистемними та недостатньо обґрунтованими, що знижує ймовірність досягнення бажаних результатів [39].

Ринок сьогодні змінюється дуже швидко, ще вчора спрацьовувала одна стратегія, а сьогодні вже треба щось нове, що пов'язано з появою нових

конкурентів, технологій та зміною споживчих уподобань [41]. Тому будь-яка компанія має регулярно переглядати свої підходи і адаптуватися до змін, які відбуваються навколо [39].

Не можна розглядати маркетингову стратегію просто як паперовий документ, оскільки вона є практичним інструментом управління, який визначає дії компанії на ринку, якщо стратегія не продумана, підприємство діє навамання, що може призвести до втрати прибутків або ринкових позицій [45].

Особливо це стосується роздрібної торгівлі, де контакт зі споживачем відбувається напряду [8]. Дослідження показують, що покупці оцінюють не лише товар, а й оформлення, обслуговування, чистоту та атмосферу магазину [19]. Саме ці фактори формують загальне враження про компанію та впливають на рішення про повторний візит [18].

Для ефективної стратегії критично важливо глибоке розуміння клієнта - не лише його демографічних характеристик, а й цінностей, процесу прийняття рішень та мотиваційних факторів. Таке розуміння дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, що відповідають потребам конкретних споживачів [42].

Так само важливі і канали комунікації, у наш час це не лише реклама по телевізору. Люди сидять в інтернеті, користуються телефонами, читають соцмережі, якщо компанія не присутня там, де її шукає клієнт, вона втрачає можливості. Доставка, онлайн-продаж, навіть просто зручний сайт усе це впливає на вибір покупця [11].

Ще один важливий момент є ціна, якщо товар задорогий, то клієнт піде до конкурента, якщо занижка ціна, то може виникнути враження, що товар неякісний. Тому потрібно шукати баланс, щоб і клієнт був задоволений, і компанія мала прибуток [39].

У підсумку, можна сказати, що стратегія - це не щось раз і назавжди написане, вона має змінюватися разом із ринком і компанією. І найголовніше вона повинна бути реальною, не відірваною від життя, і орієнтованою на конкретного клієнта [39].

Сьогодні ринок дуже швидко змінюється, тому компанії не можуть просто за один раз придумати стратегію і користуватися нею роками. Навпаки, стратегія має бути гнучкою і змінюватися разом із обставинами, це дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики, які постають через конкуренцію, зміну потреб споживачів або появу нових технологій. Без такої адаптивності важко залишатися на плаву і зберігати свої позиції [15].

Варто розуміти, що маркетингова стратегія - це не просто формальний документ чи частина звіту, вона є реальним інструментом управління бізнесом, який допомагає компанії не лише пережити складні часи, а й знайти своє місце серед конкурентів, зміцнити бренд і розвиватися. З практики відомо, що саме ті підприємства, які приділяють увагу детальному плануванню маркетингової діяльності, здатні з часом утримати свої позиції і навіть нарощувати обсяги продажів [10].

Особливо важливим стратегічний маркетинг стає у сфері роздрібної торгівлі, адже тут підприємство напряму спілкується з покупцями, які оцінюють не лише товар, але й інші речі наприклад, зручність розташування товарів, якість обслуговування, чистоту магазину, атмосферу загалом. Всі ці деталі впливають на те, чи захоче клієнт повернутися знову або ж обере інше місце для покупок [38].

Філіп Котлер є відомим американським економістом і маркетингологом, чий дослідження заклали основи сучасного підходу до стратегічного маркетингу, його ідеї справили значний вплив як на теорію, так і на практику застосування маркетингових стратегій у компаніях різного масштабу від міжнародних корпорацій до локальних підприємств [39].

Одним із головних принципів у концепції Ф. Котлера є інтегрований підхід до маркетингу, який передбачає скоординовану роботу всіх елементів маркетингової діяльності для досягнення однієї мети задоволення потреб споживачів. За Ф. Котлером, ефективна стратегія має базуватися на детальному аналізі ринку, вивченні поведінки цільових аудиторій, створенні конкурентної переваги і послідовному управлінні всіма складовими маркетингового комплексу [39].

Ф. Котлер також запропонував широко відому модель 4Р продукт (Product), ціна (Price), місце продажу (Place) та просування (Promotion), ця модель допомагає бізнесу системно планувати свою маркетингову діяльність, звертаючи увагу на кожен із цих аспектів. Так, продукт має відповідати очікуванням клієнтів, ціна має бути обґрунтованою та прийнятною, місце продажу зручним і доступним, а рекламна кампанія має бути чіткою і переконливою [39].

З розвитком ринку послуг і зростанням ролі клієнтського досвіду класична модель 4Р була доповнена ще трьома компонентами, що утворили розширену модель 7Р люди (People), процеси (Process) і фізичні докази (Physical evidence). Люди - це персонал, який обслуговує клієнтів, їхня професійність і поведінка, що дуже важливо у сфері роздрібної торгівлі, оскільки прямо впливає на задоволеність покупців. Процеси - це внутрішні механізми і процедури, які забезпечують створення та доставку цінності для споживача. Фізичні докази - це всі матеріальні елементи, які формують враження про бренд [5].

Щоб стратегія працювала на практиці, вона повинна включати чітко визначені складові, які охоплюють як цілі, так і інструменти впливу на ринок.

Маркетингові цілі - чітко сформульовані бажані результати, яких підприємство прагне досягти на ринку, таких як збільшення частки ринку, або підвищення впізнаваності бренду та зростання обсягів продажу [41; 48].

Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії, тобто поділ споживачів на окремі групи за певними критеріями географічними, демографічними, поведінковими, психологічними і економічними та обрання пріоритетних сегментів для обслуговування [3; 39].

Позиціонування товару чи бренду, тобто формування унікального образу продукту в уявленні споживача, який відрізняє його від конкурентів і відповідає очікуванням цільового ринку [40; 42].

Маркетинг-мікс - це сукупність інструментів впливу на цільовий ринок, тобто 4Р або 7Р [3; 5; 39].

Маркетинговий бюджет і ресурси, тобто визначення обсягу фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів, необхідних для реалізації стратегії [41; 48].

Система моніторингу та контролю, тобто розробка критеріїв і показників оцінки ефективності маркетингових дій, механізми оперативного коригування стратегії у разі змін у середовищі [41].

Таким чином, маркетингова стратегія є цілісною системою, в якій кожен елемент взаємопов'язаний з іншими, її ефективність залежить від того, наскільки гармонійно поєднані цілі, інструменти та ресурси, а також від гнучкості у реагуванні на зовнішні виклики [48].

Щоб стратегія працювала, потрібно добре знати свою цільову аудиторію, саме від цього залежить, як підприємство сформує свою унікальну пропозицію, щоб вона була привабливою саме для цих людей. Не менш важливо правильно вибрати канали комунікації, щоб інформація про товар чи послугу дійшла до клієнтів у зручний для них спосіб. Також на успіх впливає ціна, вона має бути конкурентною, але при цьому не занижувати прибуток компанії.

У роздрібній торгівлі модель 7P від Філіпа Котлера дуже важлива, адже вона допомагає врахувати всі аспекти, які впливають на те, як покупець сприймає магазин або бренд. Тут йдеться не тільки про сам товар чи ціну, а й про те, як клієнт відчуває себе під час покупки, саме всі ці моменти разом створюють цілісне враження про бренд, а це дуже впливає на те, чи повернеться людина знову чи піде до конкурентів. У реальному житті саме дрібниці часто визначають, наскільки покупець задоволений і чи захоче він купувати тут знову. Ось чому саме цей підхід Ф. Котлера так корисний для магазинів, особливо коли ринок дуже динамічний і швидко змінюються вподобання покупців.

Крім цього, у Ф. Котлера є цікава ідея стосовно диференціації, вона допомагає компаніям виділитися серед багатьох інших. Суть полягає у тому, що компанія має знайти якусь особливість свого продукту чи послуги, яка буде унікальною, це може бути не лише якість товару, але й дизайн, сервіс або навіть атмосфера, яку створює бренд. Для роздрібною торгівлі це дуже важливо, бо

конкуренція тут жорстка, а такий підхід допомагає створити чіткий образ у свідомості покупця і робить бренд впізнаваним [39].

Ще одна ключова ідея Ф. Котлера є позиціонування, яке допомагає компанії сформуванню унікальний образ у головах покупців. Важливо, щоб цей образ відповідав інтересам і цінностям цільової аудиторії. Перш ніж пропонувати продукт, потрібно добре зрозуміти, хто твій покупець, тільки так можна побудувати ефективну рекламу і вибрати правильні канали, через які повідомлення дійде до потенційних клієнтів [39]. Успішне позиціонування допомагає не тільки залучати нових покупців, а й підтримувати постійних, що дуже важливо для стабільного розвитку бізнесу.

Підходи Філіпа Котлера й досі залишаються надзвичайно важливими для сучасного маркетингу, його ідеї стали фактично класикою у цій галузі і донині служать основою для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень у сфері роздрібної торгівлі. Завдяки цим концепціям компанії мають можливість краще зрозуміти своїх клієнтів, знайти унікальні способи відокремитися від конкурентів, а також створити міцну основу для стабільного й довгострокового розвитку свого бізнесу [39].

Ще одним визначним фахівцем, чийі ідеї значною мірою вплинули на розвиток стратегічного мислення в маркетингу, є Ігор Ансофф - американський економіст, якого часто вважають одним із піонерів стратегічного менеджменту. Його наукові дослідження дали поштовх до формування підходів, які сьогодні широко використовуються для розробки стратегій зростання підприємств різних сфер, зокрема роздрібної торгівлі [2].

Особливо варто звернути увагу на розроблену І.Ансоффом модель «товар-ринок» або матрицю Ансоффа, яка дає змогу підприємствам систематизувати та вибирати найбільш доцільні напрямки розвитку залежно від того, чи працює компанія з уже наявними товарами та ринками, або ж освоює нові, ця матриця включає чотири основні стратегії зростання, кожна з яких має свої особливості та ризики [2].

Проникнення на ринок - це підхід, спрямований на збільшення обсягів продажу існуючих товарів на вже освоєних ринках. У роздрібній торгівлі це може проявлятися у підвищенні ефективності рекламних кампаній, запуску різноманітних програм лояльності для постійних клієнтів, оптимізації цінової політики або навіть розширенні мережі магазинів у межах того самого регіону, така стратегія вважається найбільш безпечною і часто є першим кроком у плані розвитку компанії [2].

Розвиток ринку - полягає у виході на нові сегменти споживачів або на нові географічні території. Наприклад, мережа магазинів може розпочати роботу в іншому місті чи регіоні або орієнтуватися на іншу вікову чи соціальну групу покупців, такий підхід дозволяє значно розширити клієнтську базу, однак потребує детального вивчення нових ринкових умов і потреб споживачів [2].

Розробка нових продуктів - ця стратегія спрямована на створення та впровадження нових товарів чи послуг, які будуть запропоновані вже наявній аудиторії. У роздрібній торгівлі це може бути, наприклад, введення нових лінійок товарів, послуг додаткового сервісу або інноваційних продуктів, що відповідають актуальним запитам клієнтів, вона вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, але й потенціал для зростання тут дуже великий [2].

Диверсифікація - найризикованіша стратегія, що передбачає вихід на принципово новий ринок із новим продуктом. Для роздрібної компанії це може означати розширення сфери діяльності, наприклад, вихід у суміжні галузі або освоєння зовсім нових сегментів, які раніше не були пов'язані з основним бізнесом. Хоча цей шлях і є найбільш небезпечним, він також може принести значні вигоди у випадку правильного підходу [2].

Таким чином, модель Ансоффа дає чітку структуру для оцінки можливих варіантів розвитку і допомагає підприємствам розуміти, куди варто спрямувати свої ресурси залежно від поточної ситуації на ринку і стратегічних цілей.

Ігор Ансофф розглядав стратегічне зростання як ключову мету довгострокового розвитку будь-якого підприємства. У його концепції важливим є правильний вибір поєднання товару та ринку, що становить основу ефективного

стратегічного планування. За І. Ансоффом, саме ця комбінація дозволяє бізнесу чітко окреслити напрями свого розвитку і сфокусувати ресурси на найбільш перспективних та реалістичних завданнях. Особливу увагу він приділяв оцінці ризиків, які супроводжують різні стратегії зростання. Найбільш безпечною, з погляду мінімізації невизначеності, він вважав стратегію проникнення на існуючий ринок з уже знайомим товаром. У той же час диверсифікація вихід із новим продуктом на принципово новий ринок має найвищий рівень ризику і невизначеності [2]. Такий системний підхід дає можливість підприємствам не лише шукати шляхи розвитку, а й свідомо оцінювати потенційні ризики та ресурси, необхідні для реалізації тих чи інших стратегій.

Матриця «товар-ринок» І. Ансоффа є універсальним інструментом, який успішно застосовується у багатьох сферах бізнесу, зокрема в роздрібній торгівлі. У цьому контексті вона допомагає підприємствам ретельно проаналізувати можливості розширення асортименту, освоєння нових споживчих сегментів або каналів дистрибуції, які у свою чергу дозволяють формувати гнучкі маркетингові стратегії, що легко адаптуються до змін у споживчій поведінці, а також до умов постійно мінливого конкурентного середовища. Саме тому матриця І. Ансоффа широко використовується як інструмент не лише стратегічного аналізу, а й прийняття управлінських рішень на практиці [2].

У сфері стратегічного управління виділяється і Майкл Портер - професор Гарвардської школи бізнесу, який є автором фундаментальних праць, присвячених конкурентній стратегії, його підхід до вибору напрямів розвитку підприємств має величезний вплив на світову практику бізнесу, зокрема і в роздрібній торгівлі. М. Портер сформулював три базові стратегії, які дають змогу компанії зміцнити свої позиції на ринку, відповідаючи на головне запитання: «Як саме компанія буде конкурувати?» [13].

Перша із цих стратегій - це стратегія лідерства за витратами, вона передбачає прагнення компанії до максимальної ефективності в управлінні ресурсами та мінімізації витрат на виробництво або закупівлю товарів і послуг. Завдяки впровадженню нових технологій, автоматизації процесів, оптимізації логістики, а

також масштабуванню виробництва, підприємство може значно знизити собівартість продукції. Як наслідок, компанія отримує можливість або запропонувати споживачам більш конкурентну ціну, або зберегти ціну на поточному рівні, але отримувати більший прибуток. У роздрібній торгівлі цей підхід широко застосовується великими мережами, орієнтованими на бюджетний сегмент ринку, які прагнуть залучити максимальну кількість покупців за рахунок доступних цін і широкої представленості товарів [13].

Стратегія унікальності за Майклом Портером - це не просто маркетинговий хід, а глибокий підхід до створення справжньої цінності для клієнта, яка відрізняє компанію від конкурентів і дає їй змогу зайняти особливе місце в свідомості споживачів. За цією концепцією, підприємство прагне запропонувати продукт або послугу, які не лише задовольняють потреби, але й викликають у покупця відчуття ексклюзивності, винятковості та особливої значущості, така унікальність може проявлятися в різних аспектах.

Особливо в сфері роздрібно торгівлі, де клієнт контактує із брендом безпосередньо, це відіграє надзвичайно важливу роль. Якісне обслуговування, вмотивований і компетентний персонал, увага до деталей усе це формує атмосферу, що стимулює лояльність покупця. Додатково, компанії, що вибирають цю стратегію, часто впроваджують соціально відповідальні практики, наприклад, використовують екологічно чисту упаковку або підтримують локальних виробників. Усе це підсилює емоційний зв'язок споживача з брендом, дозволяючи не конкурувати виключно за ціною, а апелювати до цінностей, стилю життя та світогляду клієнтів. Завдяки такому підходу покупці готові платити більше за додану цінність і отримують від цього задоволення, що зміцнює позиції компанії на ринку [13].

Ще один важливий напрямок є орієнтація на вузький сегмент ринку, або нішева стратегія, вона передбачає фокусування на обмеженій групі споживачів із певними специфічними потребами, яких не здатні або не хочуть повністю задовольнити великі масові гравці. У такому випадку підприємство обирає спеціалізацію, намагаючись стати кращим експертом і провайдером послуг саме

для цієї аудиторії, така стратегія дає змогу використовувати або шлях зниження витрат, або шлях створення особливої цінності, але в межах конкретної ніші [42].

Майкл Портер особливо підкреслював, що компанія має чітко визначити, яку стратегію вона обирає. Спроба поєднати кілька стратегій одночасно без ретельного планування часто призводить до «стратегічної пастки», тобто розпливчастого позиціонування, коли фірма не має ні унікальної пропозиції, ні конкурентної переваги у ціні. Що у свою чергу, знижує привабливість для споживача і може призвести до втрати частки ринку, тому критично важливо вибрати один головний напрямок, враховуючи свої ресурси, ринкову ситуацію і очікування клієнтів, і системно його реалізовувати [42].

Особливо це важливо для роздрібної торгівлі, де конкурентне середовище постійно змінюється, а клієнти стають дедалі вимогливішими. Вміння гнучко адаптуватися, водночас зберігаючи чітку і послідовну стратегію, визначає не лише успішність на короткий термін, а й довготривалу стабільність бізнесу. Такий підхід допомагає формувати міцний бренд, забезпечує високий рівень задоволеності покупців і сприяє зростанню в умовах жорсткої конкуренції [42].

Жан-Жак Ламбен один із провідних теоретиків сучасного маркетингу, і його ідеї дійсно заслуговують на увагу. На відміну від традиційних підходів, де основний фокус спрямований на продукт, ціну або розподіл, Ж.-Ж. Ламбен зосереджується на покупцеві. Він наголошує, що головне завдання маркетингу, не просто продати товар, а створити тривалу цінність як для компанії, так і для споживача [40].

У своїй концепції стратегічного маркетингу Ж.-Ж. Ламбен описує процес, який передбачає не лише задоволення поточних потреб, але й прогнозування змін на ринку, формування нових очікувань, а головне побудову довготривалих відносин із клієнтами. Йдеться не про разову покупку, а про створення довіри, лояльності й взаємної вигоди саме ці фактори, на його думку, визначають сучасний успішний бізнес у роздрібній торгівлі [39].

Він також чітко відрізняє стратегічний маркетинг від операційного. Перший пов'язаний із аналізом ринку, визначенням цільової аудиторії, позиціонуванням і

вибором напряму розвитку. Другий впровадження стратегії через інструменти маркетинг-міксу (7P).

Особливо актуальними його підходи є для компаній роздрібно́ї торгівлі, яким важливо не тільки привабити клієнта, але й зберегти його увагу та лояльність у довгостроковій перспективі. Ж.-Ж. Ламбен наполягає на тому, що клієнт - це партнер, з яким потрібно вести постійний діалог навіть після завершення угоди [40]. Такий підхід формує емоційний зв'язок, який дозволяє компанії залишатися значущою в очах споживача й адаптуватися до динамічних ринкових умов.

Для роздрібно́ї торгівлі ідеї Жан-Жака Ламбена мають велике значення. Сьогодні конкуренція на ринку дуже висока, а вибір товарів настільки широкий, що покупці вже не обирають лише за ціною. Вони звертають увагу на загальне враження від бренду, на рівень обслуговування та атмосферу, у якій відбувається покупка. Тому компанії, які дотримуються принципів стратегічного маркетингу Ж.-Ж. Ламбен, працюють не лише з самим товаром, а й з усім, що впливає на досвід клієнта [40].

Стратегічний маркетинг, як його розглядає Ж.-Ж. Ламбен, це цілісний підхід, що включає глибоке розуміння ринку, споживача і орієнтований на створення довготривалої цінності. Особливо це важливо у роздрібній торгівлі, де компанії повинні не просто продавати, а будувати міцні відносини з покупцями, адаптуватись до змін і виділятися серед конкурентів.

За останні роки маркетинг у роздрібній сфері суттєво змінився. Раніше основна увага була на традиційних каналах телебаченні, радіо, друкованих виданнях. Модель «4P» допомагала планувати, але комунікація була односторонньою: компанія говорила, покупець лише слухав.

Проте з появою інтернету все змінилось. З'явилися сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, email-розсилки, тепер компанії можуть не тільки інформувати клієнтів, а й слухати їх, отримувати зворотний зв'язок і швидко реагувати на їхні потреби, це зробило маркетинг більш персоналізованим і ефективним

Сьогодні онлайн-присутність - це не розкіш, а необхідність. Роздрібні мережі активно поєднують традиційну торгівлю з електронною, створюючи омніканальні

стратегії. Завдяки цьому покупець отримує однаковий рівень обслуговування як в інтернет-магазині, так і в звичайному магазині, що підвищує його лояльність і допомагає бізнесу стабільно розвиватися.

Сучасний розвиток маркетингових стратегій безпосередньо пов'язаний з широким впровадженням нових технологій у бізнес-процеси. Завдяки мобільним пристроям сьогодні споживач може отримувати доступ до товарів і послуг у будь-який час доби, що значно підвищує його очікування щодо швидкості обслуговування, персоналізації та зручності. Відповідно, сучасні маркетингові інструменти дозволяють ефективніше задовольняти ці вимоги, адаптуючи пропозиції під індивідуальні потреби клієнта [39].

Одним із найважливіших проривів у цій сфері стало використання технологій Big Data, які дають змогу бізнесу детально аналізувати поведінку покупців. Завдяки цим даним компанії можуть не лише створювати персоналізовані пропозиції, але й прогнозувати попит, оптимізувати запаси товарів і планувати маркетингові кампанії на основі конкретної аналітики, а не тільки на основі інтуїції чи загальних тенденцій.

Крім того, сьогодні активно застосовуються штучний інтелект та автоматизація, що проявляється, зокрема, у використанні чат-ботів, систем динамічного ціноутворення і рекомендаційних алгоритмів, такі технології допомагають не тільки оптимізувати роботу бізнесу, але й створюють у споживача відчуття індивідуального підходу, що важливо для підвищення рівня задоволеності і лояльності.

Якщо раніше маркетинг у роздрібній торгівлі був орієнтований насамперед на продукт, то зараз зміщується акцент на людину на її потреби, досвід і довіру. Сучасні стратегії базуються на гнучкості, взаємодії з клієнтом і використанні даних, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів і підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

У сучасних умовах, коли ринок розвивається стрімко, а поведінка споживачів постійно змінюється, створення ефективної маркетингової стратегії перетворюється на непросте завдання. Воно супроводжується не лише технічними

труднощами, але й низкою суперечливих питань, що викликають активні обговорення серед науковців, фахівців з маркетингу та практиків бізнесу. У галузі роздрібної торгівлі ці виклики набувають особливої гостроти.

Однією з найсуттєвіших проблем, що стоїть перед компаніями, є недостатня швидкість адаптації до нових моделей поведінки покупців. Сьогодні споживач став активним учасником комунікаційного процесу, він прагне уваги до своїх потреб, очікує швидкого обслуговування, прозорості дій бренду, а також соціальної й етичної позиції компанії. При цьому емоційна складова все більше впливає на вибір: рекомендації у соціальних мережах, відгуки інших користувачів та думки лідерів думок мають більшу вагу, ніж класична реклама.

Проте чимало компаній і досі дотримуються застарілих схем, орієнтованих переважно на односторонню комунікацію, вони ігнорують такі сучасні тренди, як усвідомлене споживання, орієнтація на мобільні платформи, а також зростаюче значення брендів як носіїв цінностей. Відсутність глибокої поведінкової аналітики часто стає причиною невідповідності між тим, чого очікує споживач, і тим, що пропонує компанія.

Інше суперечливе питання виникає при визначенні цільового вектору маркетингової стратегії. Масовий маркетинг дозволяє охопити велику кількість потенційних клієнтів з мінімальними витратами на адаптацію комунікацій, але через надлишок інформації та підвищену вибагливість аудиторії ефективність універсальних меседжів знижується.

У той час як нішевий підхід вимагає детальнішого аналізу конкретної групи споживачів і створення максимально релевантної пропозиції, що часто тягне за собою додаткові витрати, проте цей підхід сприяє формуванню довіри, емоційного контакту з брендом і підвищує рівень лояльності клієнтів.

Наукова спільнота не має єдиної думки щодо оптимального вибору, деякі дослідники, зокрема Ф. Котлер, надають перевагу нішевим стратегіям. Натомість як інші, вважають ефективним використання гібридного підходу, що поєднує масштабність із можливістю часткової персоналізації.

З розвитком цифрових інструментів усе більше актуалізуються питання етики, особливо в контексті використання персональних даних споживачів. Сьогодні компанії мають змогу збирати великі обсяги інформації про своїх клієнтів, аналізувати їхню поведінку, звички, переваги. З одного боку, це відкриває широкі можливості для персоналізації та підвищення зручності сервісу, але водночас виникають серйозні сумніви щодо дотримання прав людини на приватність. Є можливість зловживання такі як маніпулятивні елементи дизайну інтерфейсу, надмірно нав'язлива реклама, відсутність повної прозорості в рекомендаційних системах. Під сумнівом залишається етичність навчання алгоритмів на основі поведінкових даних без усвідомленої згоди користувача.

Також триває дискусія щодо доцільності розробки довгострокових стратегій у середовищі, що швидко змінюється. Частина фахівців вважає, що маркетингове планування має бути максимально адаптивним і не прив'язаним до фіксованих рамок.

Формування маркетингової стратегії - це процес, що потребує не лише інструментального підходу, а й комплексного бачення змін у поведінці споживачів, технологічних тенденцій та етичних норм. Гнучкість, аналітичність і вміння балансувати між масштабом і персоналізацією, ось що визначає успіх сучасної маркетингової стратегії в роздрібному бізнесі. І саме ця багатогранність робить тему надзвичайно важливою для подальших наукових досліджень.

Попри значну цінність класичних концепцій стратегічного маркетингу, у сучасних умовах вони потребують адаптації до нових реалій цифрової економіки. Наприклад, традиційна модель 4Р, запропонована Ф. Котлером, добре підходила для ринку з обмеженим зворотним зв'язком, де комунікація з клієнтом була односторонньою. Однак вона виявляється недостатньою в умовах високої динаміки споживчих очікувань, багатоканальної взаємодії та необхідності гнучкої персоналізації. Як результат, моделі 4Р або 7Р можуть бути надто схематичними, якщо не доповнені глибинною поведінковою аналітикою та реальним досвідом споживача.

З іншого боку, сучасні інструменти маркетингового аналізу відкривають нові горизонти для прийняття стратегічних рішень. Технології обробки великих обсягів даних (Big Data) дозволяють компаніям точно сегментувати аудиторію, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції. Ключову роль у сучасному стратегічному маркетингу також відіграє омніканальний підхід. Усе більше компаній інтегрують онлайн- і офлайн-канали, створюючи безшовний клієнтський досвід. Завдяки цьому покупець може розпочати комунікацію з брендом в Instagram, завершити її на сайті, а отримати товар у фізичному магазині. Тому ставляться нові вимоги до стратегій, вони мають бути не лише ефективними, а й гнучкими, адаптивними, технологічно оснащеними.

Однак і сучасні інструменти мають свої недоліки надмірна автоматизація іноді призводить до втрати «людяного» компонента у комунікаціях, а зловживання персональними даними до етичних конфліктів. Проблемою також залишається залежність від цифрових платформ, нестабільність алгоритмів та ризики кібербезпеки.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія у сфері роздрібної торгівлі має поєднувати переваги класичних підходів системність, глибину аналізу, стратегічне мислення із можливостями новітніх технологій, які забезпечують точність, швидкість адаптації та персоналізацію. Такий гібридний підхід дозволяє компаніям не лише відповідати сучасним викликам, але й формувати власну конкурентну перевагу на основі постійного вдосконалення взаємодії з клієнтом.

Отже, маркетингова стратегія є ключовим інструментом довгострокового розвитку підприємства, зокрема в умовах динамічного та конкурентного ринку роздрібної торгівлі. Аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних науковців показав відсутність єдиного тлумачення цього поняття, однак більшість авторів наголошують на її комплексному характері, орієнтації на споживача та стратегічному значенні для досягнення конкурентних переваг. Складові маркетингової стратегії охоплюють цілі, сегментацію, позиціонування, інструменти маркетинг-міксу, ресурси та систему контролю, що забезпечують її цілісність і результативність. Таким чином, ефективність маркетингової стратегії

значною мірою залежить від здатності підприємства гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища, потреб споживачів та технологічних викликів.

1.2. Система управління маркетинговими стратегіями мережі роздрібно́ї торгівлі

Об'єктом управління у роздрібній торгівлі в межах маркетингової діяльності є великий комплекс стратегій, які входять підходи до позиціонування, формування цін, розподілу товару, комунікацій із клієнтами, а також робота з самим товаром. Всі ці елементи взаємопов'язані між собою, і в сукупності разом вони формують маркетинговий-мікс, який допомагає підприємству краще задовольнити потреби покупців і залишатися конкурентоспроможним [39].

Позиціонування у роздрібній мережі прагнуть, щоб клієнт чітко розумів, чим їхній товар відрізняється від інших. Важливо, щоб ця інформація доносилась до споживача правильно через рекламу, візуальний стиль, обслуговування і навіть оформлення торговельної точки [40].

Ціноутворення один із найбільш гнучких і водночас складних інструментів маркетингу. У роздрібній торгівлі ціни формуються з урахуванням багатьох чинників. Часто використовуються акції, сезонні знижки, бонусні програми, так стимулюється попит [43].

Підприємство має постійно комунікувати з покупцями, і не лише тоді, коли потрібно щось продати. Сюди входить реклама, робота з соцмережами, e-mail-розсилки, різноманітні акції, а також зворотний зв'язок. Сильні комунікації допомагають формувати довіру до бренду та підтримувати інтерес до нього.

Політика розподілу стосується того, як саме товар доходить до кінцевого покупця. Роздрібна мережа повинна забезпечити, щоб товар був у потрібному місці в потрібний час, що включає вибір постачальників, логістику, управління залишками на складах і в магазинах. В умовах зростання онлайн-торгівлі велике значення мають також кур'єрські служби та швидкість доставки [39].

Підприємства повинні не тільки підтримувати якість на належному рівні, а й

періодично оновлювати асортимент, стежити за трендами і запитами ринку. Особливу роль відіграє брендування, оскільки добре впізнаваний бренд завжди має перевагу [1]

У сучасних умовах ведення бізнесу роздрібна торгівля потребує чітко вибудованої системи управління маркетинговими стратегіями. Такий процес є багаторівневим і передбачає взаємодію різних фахівців, кожен із яких відіграє свою ключову роль. Важливо розуміти, що успіх маркетингових ініціатив залежить не лише від якості окремих рішень, а й від узгодженості дій усіх ланок цього механізму [39].

Основне навантаження лягає на маркетинговий відділ, який можна назвати «мозковим центром» компанії в питаннях роботи з ринком. Співробітники цього підрозділу постійно займаються збором та аналізом даних, на основі цієї інформації формуються конкретні маркетингові рішення від позиціонування товару до вибору оптимальних каналів комунікації. Однак маркетологи не лише розробляють стратегії, а й безпосередньо займаються їх впровадженням [41].

Критично важливим аспектом є тісна взаємодія з іншими підрозділами компанії. Наприклад, маркетингові ініціативи мають враховувати можливості логістики, обмеження бюджету фінансового відділу та технічні особливості роботи ІТ-спеціалістів, без такого комплексного підходу навіть геніальна маркетингова ідея може виявитися непрацездатною на практиці [42].

На вищому рівні керівництва знаходиться директор з маркетингу, який відповідає за формування загальної маркетингової політики компанії. На відміну від спеціалістів, які працюють з оперативними завданнями, його головною метою є забезпечити довгостроковий розвиток бренду та узгодити всі маркетингові процеси з загальною стратегією підприємства. Ця посада сьогодні передбачає не лише класичні навички маркетолога, а й розуміння технологічних трендів, основ бізнес-аналітики та навіть елементів психології споживачів.

Багато компаній періодично звертаються до послуг зовнішніх консультантів або маркетингових агентств. Переваги таких фахівців є свіжий погляд, доступ до більш широкої бази даних та гнучкість у прийнятті рішень. Однак їхня робота має

бути чітко вбудована у загальну стратегію компанії, інакше ефект може бути неповним.

Таким чином, ефективне управління маркетинговими стратегіями в роздрібній торгівлі - це складний, багаторівневий процес, який вимагає чіткої організації, професійної команди та постійного аналізу результатів. Тільки за умови злагодженої роботи всіх ланок цього механізму компанія може досягти стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку.

Агентства зазвичай беруть на себе окремі напрями, які створюють відеореклами, брендинг, просування в соцмережах або проведення опитувань, що є доволі зручним, бо компанія отримує якісну виконану роботу без потреби створювати внутрішній відділ під кожне завдання [39].

Не менш важливу роль відіграють і керівники окремих магазинів, особливо в великих мережах, вони втілюють маркетингові рішення на місцях організовують акції, стежать за викладкою товарів, налаштовують роботу персоналу, а також вони мають змогу швидко реагувати на ситуацію, тобто змінити ціну на окремі товари або адаптувати асортимент під місцевий попит [40].

Менеджери на місцях зв'язують загальну стратегію компанії з тим, що реально відбувається в конкретному місті чи магазині, вони знають свого покупця і можуть підказати, які маркетингові рішення дійсно спрацьовують [41].

Загалом, управління маркетинговими стратегіями у роздрібній мережі - це командна робота. Тут важливо, щоб усі учасники працювали скоординовано та з урахуванням загальної мети компанії, якщо кожен виконує свої завдання якісно, результат не змусить себе чекати [13].

У роздрібній торгівлі маркетингова стратегія є не просто набір красивих планів чи рекламних слоганів, а один із головних інструментів, що дозволяє підприємству залишатися на ринку, розвиватися й адаптуватися до постійних змін. Управління такою стратегією є процес непростий, адже він охоплює як довгострокове планування, так і щоденні рішення, які мають відповідати ситуації на ринку [1].

Головна ціль управління маркетингом у торгівлі є зробити так, щоб компанія

працювала ефективно, зростала та не втрачала актуальності в очах своїх клієнтів.

Які досягають за такими ключовими напрямками: створення конкурентних переваг, збільшення продажів і прибутків, зміцнення клієнтської лояльності, формування позитивного іміджу.

Основні завдання в управлінні стратегією є аналіз ринку та споживчої поведінки, сегментація ринку й вибір цільової аудиторії, планування стратегії, впровадження й контроль, гнучка реакція на зміни.

У підсумку можна сказати, що управління маркетинговими стратегіями є постійна робота, яка потребує аналітики, креативності, гнучкості та чіткого розуміння цілей. Особливо в роздрібній торгівлі, де конкуренція жорстка, а споживач змінюється дуже швидко. Тому потрібно вміти правильно будувати маркетингові стратегії, щоб отримати стабільний прибуток і впевненість у майбутньому.

У процесі управління маркетингом у торговельній мережі важливо дотримуватись певних принципів, які допомагають приймати зважені рішення, краще розуміти споживачів і досягати поставлених бізнес-цілей. Принципи допомагають тримати маркетингову діяльність у правильному руслі, особливо в умовах постійних змін на ринку [17].

Ставити споживача на перше місце, є найважливішим правилом, щоб залишатися актуальними, компанії повинні не просто продавати, а глибоко розуміти, чого хочуть їхні покупці, чим вони керуються при виборі товарів і що їм справді важливо [4].

Маркетинг не може існувати сам по собі, він пов'язаний із усіма іншими процесами в компанії, тому варто розглядати його як частину загальної системи управління підприємством. Всі відділи повинні працювати злагоджено, підтримуючи спільні цілі, такий підхід дозволяє уникнути хаосу та досягти кращих результатів з меншими затратами [17]. Сьогодні ситуація на ринку може змінитися буквально за кілька тижнів, тому компаніям потрібно швидко реагувати на нові умови. Потрібно мати можливість оперативно змінити стратегію або внести корективи. Гнучкість виступає не слабкість, а навпаки, ознака сильної, сучасної

компанії. Усі елементи маркетингу повинні працювати в одному напрямку вони мають бути логічно пов'язано.

Сьогодні маркетинг не може існувати без інноваційних підходів, для успішної роботи необхідно постійно знаходити нові рішення - це може бути як оригінальний продукт, так і нестандартний рекламний формат, або навіть просто більш зручний спосіб оформлення покупки. Саме ті компанії, які не бояться експериментувати, часто випереджають конкурентів і займають лідируючі позиції на ринку [17].

Однак маркетинг не повинен існувати ізольовано, усі маркетингові ініціативи мають бути спрямовані на реалізацію загальної стратегії підприємства, підтримувати його місію, репутацію та довгострокові цілі розвитку. Коли всі елементи бізнесу працюють узгоджено, це забезпечує стабільність і довгостроковий успіх [44].

Дотримання цих принципів дозволяє торговельним мережам не просто здійснювати продажі, а формувати міцні зв'язки з клієнтами, підтримувати високу конкурентоспроможність і продовжувати розвиватись навіть у складних ринкових умовах.

Ефективне управління маркетингом вимагає чіткої системи реалізації його основних функцій. Для роздрібної торгівлі це особливо важливо, оскільки ринкові умови постійно змінюються, а конкуренція стає все більш жорсткою. Чотири ключові функції, які забезпечують успішну реалізацію маркетингових стратегій, - це планування, організація, мотивація та контроль [17].

Планування є основою всього управлінського процесу, воно формує чітке уявлення про цілі компанії та шляхи їх досягнення. Після розробки плану необхідно правильно організувати робочі процеси, створивши чітку структуру дій. Жодна стратегія не буде ефективною, якщо співробітники не будуть зацікавлені в її реалізації, тому мотивація персоналу грає вирішальну роль. Завершальним, але не менш важливим етапом є контроль, який дозволяє оцінити, чи виконується план, і своєчасно внести необхідні корективи.

Отже, взаємопов'язані функції, які становлять основу управління

маркетингом. Їхнє грамотне поєднання дозволяє роздрібним підприємствам успішно впроваджувати маркетингові стратегії, адаптуватися до ринкових змін і зберігати конкурентоспроможність.

Управління маркетинговою діяльністю у роздрібній торгівлі базується на цілій системі методів управлінського впливу, він є набором інструментів, за допомогою яких керівництво компанії або маркетингові відділи направляють зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей. Іншими словами, це способи впливу на маркетингову стратегію для забезпечення її ефективності. Усі ці методи умовно поділяються на чотири основні категорії: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та стратегічні [17].

Кожен із цих методів має свої особливості та сферу застосування, а їх комбінація дозволяє досягати максимального результату в управлінні маркетинговою діяльністю торговельної мережі.

Економічні методи пов'язані з грошима, ресурсами та ефективним використанням фінансів, вони є базовими для прийняття рішень щодо витрат, інвестицій у маркетинг, ціноутворення тощо.

Бюджетування - це коли розписують, скільки і на що витратити. Ціноутворення - процес визначення цін, який враховує багато факторів таких як витрати, попит, конкуренцію, очікування споживачів. Ціна - це ще й інструмент позиціонування на ринку. Такі методи легко вимірювати й контролювати, тому вони дуже зручні для оцінки ефективності маркетингу в торгівлі [45].

Адміністративні методи, вони ґрунтуються на розпорядженнях і правилах, які працюють через підпорядкованість і контроль.

До них належать, накази, розпорядження, інструкції, тобто коли видається наказ про запуск нової акції або зміни у вітринах магазинів. Регламентування процедур - це встановлення стандартів, як саме щось має виконуватись: від розробки маркетингового плану до затвердження рекламних макетів. Такі методи підтримують порядок, синхронізують дії працівників і гарантують, що всі йдуть у заданому напрямку [17].

Соціально-психологічні методи більше про людей їхню мотивацію,

атмосферу в колективі, рівень залученості. У сучасних компаніях ці методи мають все більше значення, бо від настрою і залученості команди часто залежить успіх кампаній.

Мотивація персоналу, такими як бонуси, премії, похвала, можливості для кар'єрного росту або навчання. Мотивований працівник працює краще й з більшим бажанням. Внутрішній брендинг відноситься до створення позитивного іміджу компанії для її працівників, якщо людина пишається тим, де працює, вона і ставиться до справи з більшою відповідальністю. Комунікація - це відкритий діалог між керівництвом і працівниками, пояснення цілей, залучення до рішень, яка створює довіру та спільну відповідальність за результат. Такі методи важко виміряти кількісно, але вони суттєво впливають на якість виконання маркетингових стратегій.

Стратегічні методи, вони допомагають компанії дивитись уперед на рік, два чи навіть п'ять, вони використовуються для прийняття рішень, які впливають на розвиток у довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз - класичний інструмент, який допомагає побачити сильні й слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Бенчмаркінг - порівняння себе з кращими в галузі. Портфельні методи (матриці BCG, І. Ансоффа) використовуються для аналізу асортименту. Такі методи є основою довгострокового планування і формування конкурентних переваг компанії [39].

Ефективне управління маркетингом у роздрібній торгівлі є не один метод, а про грамотне поєднання всіх підходів, лише так можна досягти бажаних результатів і не втратити гнучкість у мінливому ринковому середовищі.

У сьогоденнішньому динамічному й конкурентному середовищі просто мати маркетингову стратегію вже недостатньо. Важливо вміти нею ефективно керувати, адаптуючи до змін на ринку та поведінки споживачів. Для цього підприємства використовують цілу низку спеціальних інструментів, які допомагають не лише організовувати маркетингову діяльність, а й оперативно аналізувати її результати, виявляти слабкі місця й коригувати дії в реальному часі.

Один із базових інструментів сучасного маркетингу є CRM-система, яка

дозволяє компанії працювати з клієнтами на основі реальних даних. У таких системах зберігається історія покупок, звернень, переваги клієнтів, що дає змогу персоналізувати пропозиції, підвищити якість обслуговування та сприяти лояльності.

Інструменти на кшталт Google Analytics або BI-систем допомагають не просто збирати статистику, а й бачити загальну картину, які канали приносять найбільше клієнтів, що працює краще реклама в соцмережах чи email-розсилка, як змінюється попит у різні періоди. Аналітика є основою для ухвалення зважених рішень у маркетингу.

Жодна стратегія не буде ефективною без розуміння цільової аудиторії, для цього компанії проводять маркетингові дослідження опитування, фокус-групи, аналіз ринку чи конкурентів. Щоб оцінити, наскільки вдало реалізується стратегія, використовуються KPI кількісні показники, які показують, що саме вдалося досягти.

Ще один важливий інструмент є бренд-бук, який не просто набір логотипів, а повний опис того, як має виглядати і звучати бренд. Стратегічний план маркетингу, у свою чергу фіксуються цілі, завдання, цільова аудиторія, бюджет, канали просування та графік реалізації [14].

Сучасний маркетинг важко уявити без digital-інструментів. SMM дозволяє комунікувати з клієнтами в соціальних мережах, email-розсилки підтримувати зв'язок і нагадувати про себе, SEO в свою чергу підвищує видимість у пошукових системах. Кожен із цих інструментів відіграє свою роль у формуванні іміджу компанії та стимулюванні продажів.

У комплексі ці інструменти створюють єдину систему управління маркетинговими стратегіями, яка дозволяє підприємству бути більш гнучким, краще розуміти свого клієнта та швидко адаптуватися до змін. Особливо важливо в умовах роздрібно́ї торгівлі, де конкуренція висока, а споживачі часто приймають рішення спонтанно і від правильного маркетингового кроку може залежати не лише прибуток, а й позиція компанії на ринку загалом [11].

В умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції та зростаючих

очікувань споживачів щодо якості товарів і сервісу, ефективне управління маркетинговою діяльністю стає вирішальним чинником успішного функціонування підприємств роздрібної торгівлі. Удосконалення системи управління при цьому набуває стратегічної важливості, оскільки безпосередньо впливає на результативність маркетингових стратегій, адаптивність до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Система управління виконує ключову роль у забезпеченні злагодженості всіх елементів маркетингової діяльності, вона дозволяє структурувати внутрішні процеси, чітко визначити відповідальність за виконання завдань і забезпечити ефективний зворотний зв'язок із ринком. За відсутності такої системності підприємство ризикує втратити контроль над процесами, що, у свою чергу, знижує загальну результативність маркетингових зусиль [48].

Одним із важливих напрямів удосконалення є впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного маркетинг-менеджменту, клієнтоорієнтованого управління та цифрових інструментів. Також варто зазначити, що належно організована система управління сприяє покращенню внутрішньої ефективності підприємства [46].

Отже, вдосконалення системи управління маркетингом є критично важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку підприємства роздрібної торгівлі. Тому наскільки ефективно організована ця система, залежить здатність підприємства досягати поставлених маркетингових цілей, зберігати лояльність споживачів та забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.3. Система показників оцінки ефективності формування та реалізації маркетингових стратегій

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринку, жорсткої конкуренції та зростання очікувань споживачів щодо якості товарів і рівня обслуговування, питання ефективного управління маркетинговою діяльністю набуває особливої

актуальності. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі такі чинники стають одними із ключових завдань забезпечення стабільної роботи, досягнення стратегічних цілей та посилення конкурентних позицій.

Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю виступає необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі. Від ефективності злагодженої роботи управлінської структури залежить здатність компанії не лише адаптуватися до ринкових змін, а й утримувати постійних клієнтів, залучати нових та забезпечувати сталий розвиток.

Фінансові показники є однією з ключових складових системи оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства, які дають змогу кількісно виміряти результати впроваджених маркетингових заходів, а також оцінити їхній вплив на загальні фінансові результати компанії.

Серед основних фінансових показників, що використовуються для аналізу маркетингової ефективності, виділяють рентабельність продажів цей показник обчислюється як відношення чистого прибутку до загального доходу (виручки) підприємства, він дозволяє зрозуміти, наскільки прибутковими є реалізовані товари або послуги після втілення певної стратегії [12].

$$\text{Рентабельність продажів} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) * 100\% \quad (1.1)$$

Де Чистий прибуток -прибуток підприємства після сплати всіх податків і витрат; Дохід - загальна виручка від продажу товарів чи послуг.

Чим більший цей показник, тим ефективніше працює компанія з точки зору перетворення виручки на прибуток, і тим кращим є загальний вплив маркетингової стратегії на фінансову результативність.

ROMI або рентабельність маркетингових інвестицій є один із найважливіших показників у сучасному маркетинговому менеджменті, тому що він дозволяє оцінити, наскільки ефективно були використані кошти, вкладені в маркетингову кампанію чи стратегію [20].

$$\text{ROMI} = (\text{Додатковий прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} * 100\% \quad (1.2)$$

де Додатковий прибуток від маркетингу - дохід, отриманий у результаті

маркетингової діяльності; Витрати на маркетинг Витрати - витрати на маркетинг.

Позитивне значення ROMI свідчить про доцільність маркетингових заходів, а від'ємне про неефективність інвестицій і потребу у зміні підходів.

Дохід від реалізації - це загальна сума виручки, отриманої від продажу товарів або послуг протягом певного періоду. Зростання доходу після впровадження маркетингової стратегії є прямим свідченням її ефективності. Стабільний дохід при високих витратах на маркетинг може вказувати на потребу в оптимізації стратегії.

Маржинальний прибуток - це показник, який визначається як різниця між доходом від реалізації товару та змінними витратами, що виникають у процесі виробництва та продажу [29].

$$\text{Маржинальний прибуток} = \text{Дохід} - \text{Змінні витрати} \quad (1.3)$$

Де Дохід - загальна виручка від реалізації; Змінні витрати - витрати, що залежать від обсягу виробництва чи продажу.

У маркетинговому аналізі маржинальний прибуток допомагає оцінити прибутковість окремих товарів, акцій або цільових сегментів ринку.

Середній чек покупця такий показник показує середню суму, яку клієнт витрачає за одну покупку, він розраховується як загальний дохід, поділений на кількість транзакцій або покупців.

$$\text{Середній чек} = \text{Загальний дохід} / \text{Кількість покупок} \quad (1.4)$$

де Кількість кліків - число разів, коли користувач натиснув на рекламу; Кількість показів - загальна кількість показів рекламного оголошення.

Збільшення середнього чека часто є результатом ефективної маркетингової стратегії.

Фінансові показники дають змогу об'єктивно оцінити вплив маркетингової стратегії на фінансовий стан підприємства, так як вони є важливим інструментом контролю та коригування управлінських рішень, а також дозволяють аргументовано обґрунтувати доцільність використання маркетингового бюджету. В умовах динамічного ринку роздрібної торгівлі, де кожна гривня інвестицій повинна приносити вимірюваний результат, фінансові метрики стають основою

для сталого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі не може обмежуватись лише фінансовими показниками, адже маркетинг - це не лише про гроші, а й про відносини з клієнтами, впізнаваність бренду та поведінку покупців, тому важливо враховувати також й нефінансові показники, які дають змогу краще зрозуміти, як споживачі реагують.

Обсяг продажів (у грошовому або натуральному виразі) такий показник демонструє, скільки продукції було продано за певний період, його можна вимірювати як у грошовому виразі, так і в натуральному (одиниці товару). Обсяг продажів є прямим індикатором попиту і часто використовується як базовий критерій успішності маркетингової кампанії або стратегії.

Рівень впізнаваності бренду цей показник відображає, наскільки добре цільова аудиторія знає бренд компанії, його часто вимірюють за допомогою опитувань.

Індекс лояльності клієнтів (NPS - Net Promoter Score) він є один з найпопулярніших показників, що показує, наскільки задоволені клієнти готові рекомендувати компанію іншим, він визначається за шкалою [24].

$$NPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} \quad (1.5)$$

Високий NPS означає, що клієнти задоволені не лише товаром, а й сервісом, атмосферою, брендом у цілому.

Кількість нових клієнтів такий показник демонструє, наскільки ефективно компанія залучає нових покупців, його використовують для оцінки результатів просування, рекламних кампаній або змін у позиціонуванні.

Показник утримання клієнтів (Retention Rate) такий індикатор показує, скільки клієнтів повертаються до компанії після першої покупки, тобто залишаються постійними. Високий рівень утримання свідчить про добру роботу з лояльністю, сервісом, комунікацією [21].

$$\text{Retention Rate} = ((\text{Клієнти на кінець періоду} - \text{Нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок періоду}) * 100\% \quad (1.6)$$

Підтримка довготривалих відносин із покупцями зменшує витрати на

маркетинг і підвищує загальну ефективність стратегії.

Усі перелічені нефінансові показники мають велике значення для оцінки ефективності маркетингових стратегій, адже вони допомагають виявити, як саме покупці реагують на маркетингові дії, наскільки сильний бренд на ринку, і чи зростає база клієнтів. На основі цих даних компанія може коригувати свої підходи, підвищувати ефективність комунікацій, лояльність клієнтів і, як наслідок загальну конкурентоспроможність.

На теперішній час, коли значна частина комунікації з клієнтами перемістилася в онлайн-простір, важливим елементом оцінки маркетингових стратегій стає аналіз digital-активностей. Інтернет-маркетинг надає можливість точно вимірювати реакцію аудиторії, ефективність рекламних кампаній, поведінку відвідувачів на сайтах і в соцмережах. Показники дозволяють оперативно оцінювати результативність digital-стратегії та приймати гнучкі рішення.

Клікабельність CTR (Click-Through Rate) він відображає, наскільки ефективно спрацювала рекламна або банерна кампанія, тобто скільки людей клікнули на оголошення відносно кількості його показів [27].

$$CTR = (\text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів}) * 100\% \quad (1.7)$$

Високий CTR свідчить про привабливе оголошення, цікаву пропозицію або точне попадання в цільову аудиторію.

Вартість залучення клієнта SAC (Customer Acquisition Cost) він показує, скільки компанія витратила на залучення одного нового клієнта, він є важливий для аналізу економічної доцільності digital-стратегії.

$$SAC = \text{Загальні витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових клієнтів} \quad (1.8)$$

Якщо SAC перевищує середній прибуток від клієнта, стратегія потребує перегляду.

Коефіцієнт конверсії Conversion Rate він є одним із ключових показників у digital-маркетингу, такий показник показує, яка частка відвідувачів сайту або сторінки виконала цільову дію [28].

$$\text{Conversion Rate} = (\text{Кількість конверсій} / \text{Кількість відвідувачів}) * 100\% \quad (1.9)$$

Вартість кліку CPC (Cost per Click), Вартість тисячі показів CPM (Cost per

Mille) ці два показники використовуються для оцінки витрат на платну рекламу в інтернеті [23].

$$CPC = \text{Загальні витрати} / \text{Кількість кліків} \quad (1.10)$$

$$CPM = (\text{Загальні витрати} / \text{Кількість показів}) * 1000 \quad (1.11)$$

Вони дозволяють порівнювати ефективність різних рекламних каналів і управляти бюджетом.

Джерела трафіку Traffic Sources цей показник показує, звідки користувачі потрапляють на сайт. Аналіз джерел трафіку допомагає зрозуміти, які канали працюють найкраще й на які варто робити акцент у майбутньому.

Відсоток відмов Bounce Rate означає, яка частка користувачів залишила сайт після перегляду лише однієї сторінки, не вчинивши жодної дії, тобто не натиснувши далі, не затримавшись надовго [26].

$$\text{Bounce Rate} = (\text{Кількість відмов} / \text{Загальна кількість сеансів}) * 100\% \quad (1.12)$$

Цифрові інструменти дозволяють точно та оперативно відстежувати ефективність маркетингових активностей у реальному часі. Правильне трактування показників допомагає не лише оцінити ефективність, а й швидко коригувати digital-стратегію, щоб досягати кращих бізнес-результатів. Цифрова аналітика є основою сучасного управління маркетингом у роздрібній торгівлі, особливо для великих торговельних мереж, які активно просуваються онлайн.

Впровадження маркетингової стратегії саме по собі не гарантує результатів важливо постійно перевіряти, чи дає вона бажаний ефект. Для цього існують різні методики оцінки ефективності, які дозволяють з різних сторін побачити, чи потрібно щось змінити, чи ефективно працює маркетингова стратегія.

Для того, щоб зрозуміти загальну картину допомагає SWOT-аналіз - це один із базових, але дуже корисних інструментів стратегічного управління, який дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії або конкретної стратегії, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на реалізацію плану. Такий метод не дає цифрових показників, але дає дуже важливу якісну оцінку, яка допомагає краще розуміти, чи взагалі стратегія відповідає реаліям ринку і внутрішнім ресурсам компанії [22].

Ще один дієвий спосіб оцінити ефективність стратегії є порівняльний аналіз, який дає змогу бачити реальні зміни, він зіставляє ключові показники до впровадження нової стратегії та після певного періоду її реалізації. Такий аналіз дуже важливий, тому що дозволяє оцінити вплив конкретних дій на конкретні результати.

ABC/XYZ-аналіз цей метод більше орієнтований на асортиментну політику та управління клієнтською базою, але він напряду пов'язаний із маркетингом, особливо коли йдеться про цільові пропозиції чи рекламні кампанії. ABC-аналіз дозволяє поділити товари або клієнтів за принципом їхньої цінності для компанії. XYZ-аналіз, у свою чергу, оцінює стабільність попиту [25].

Разом ці методи дозволяють компанії сфокусуватись на найбільш вигідних товарах та оптимізувати витрати на просування малоефективних позицій.

Матриця BCG - це інструмент, який показує, яку роль відіграє кожна товарна позиція в загальній стратегії компанії, вона враховує темпи зростання ринку, частку конкретного товару в ринку. Цей метод дозволяє оптимізувати асортиментну стратегію та визначити, які товари потрібно активно просувати, а які зняти з асортименту.

На основі цього товари діляться на:

- «Зірки» (швидке зростання/велика частка ринку) лідери, що потребують інвестицій, для збереження або збільшення частки ринку.
- «Дійні корови» (повільне зростання/велика частка ринку) стабільні та вигідні позиції, можна підтримувати або експлуатувати для інвестування «Знаки питання».
- «Знаки питання» (швидке зростання/мала частка ринку) ризиковані, але потенційно прибуткові.
- «Собаки» (повільне зростання/мала частка ринку) неефективні, які варто виводити з асортименту.

Жодна стратегія не буде ефективною, якщо вона не враховує реальних потреб і вражень споживачів. Саме тому вивчення думки клієнтів є надзвичайно

важливим. Такі дослідження дають змогу не просто рахувати цифри, а розуміти емоції та мотивації людей, що особливо важливо у роздрібній торгівлі.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії є безперервний процес моніторингу, аналізу та адаптації. Застосування різних методик дає змогу розглядати ситуацію з різних сторін, об'єктивно оцінювати результати і приймати обґрунтовані управлінські рішення, лише така комплексна робота забезпечить довгострокову ефективність стратегії та її відповідність потребам ринку і цільової аудиторії.

Отже, ефективність реалізації маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі залежить від здатності підприємства системно вимірювати результати своєї діяльності за допомогою як фінансових, так і нефінансових показників. До основних фінансових індикаторів належать рентабельність продажів, ROMI, маржинальний прибуток, середній чек тощо, які дозволяють оцінити прямий вплив маркетингових заходів на прибутковість підприємства. В той же час як нефінансові показники, такі як рівень впізнаваності бренду, NPS, обсяг продажів, кількість нових клієнтів та показники digital-аналітики, допомагають краще зрозуміти поведінку та задоволеність споживачів.

Використання сучасних інструментів аналізу, зокрема ABC/XYZ-аналізу, SWOT-аналізу, матриці BCG, а також цифрових метрик дозволяє сформувати повну картину результативності маркетингових дій і адаптувати стратегію до змін середовища. Таким чином, системна та багаторівнева оцінка ефективності маркетингових стратегій є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його довгострокових цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі

Роздрібна торгівля в Україні регулюється різними законами та нормативними документами, які встановлюють правила ведення бізнесу, захист прав споживачів, а також вимоги до реклами, конкуренції та онлайн-продажів.

Конституція України є основним законом держави, який закріплює права і свободи громадян, а також визначає засади економічної системи. Стаття 42 гарантує право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом, що означає, що кожен громадянин має право займатися роздрібною торгівлею, дотримуючись встановлених правил [31].

У тій же статті також йдеться про захист прав споживачів, що дуже важливо для роздрібною торгівлі. Держава має слідкувати за якістю продукції та послуг, а також захищати інтереси покупців.

Господарський кодекс України визначає як саме працює бізнес, у тому числі в сфері роздрібною торгівлі, він регулює відносини між суб'єктами господарювання, встановлює правила створення, реорганізації та ліквідації підприємств, а також порядок укладення господарських договорів [30].

Стаття 39 Господарського кодексу визначає основні права споживачів, які повинні враховуватися суб'єктами роздрібною торгівлі, тобто право на належну якість продукції, безпеку товарів, достовірну інформацію про продукцію та інші аспекти, що забезпечують захист інтересів споживачів.

Цивільний кодекс України регулює майнові та особисті немайнові відносини між фізичними та юридичними особами. У сфері роздрібною торгівлі він визначає правила укладення та виконання договорів купівлі-продажу, поставки, оренди та інших цивільно-правових договорів [38].

Цивільний кодекс також встановлює вимоги до форми договорів, порядок їх укладення, зміну та розірвання, а також відповідальність сторін за порушення умов договору, яке забезпечує правову визначеність та захист інтересів як продавців, так

і покупців у сфері роздрібної торгівлі.

Окремо варто згадати Закон України «Про захист прав споживачів» він є ключовим нормативно-правовим актом, що регулює відносини між споживачами та продавцями товарів і послуг, він встановлює права споживачів, обов'язки продавців, а також механізми захисту прав споживачів у разі їх порушення [36].

Закон гарантує споживачам право на належну якість продукції та обслуговування, безпеку продукції, необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, відшкодування майнової та моральної шкоди, завданої внаслідок недоліків продукції, звернення до суду та інших уповноважених органів за захистом порушених прав.

Продавці, у свою чергу, зобов'язані надавати споживачам повну та достовірну інформацію про товари, забезпечувати належну якість продукції та обслуговування, а також дотримуватися інших вимог законодавства у сфері захисту прав споживачів.

Закон України «Про рекламу» регулює відносини у сфері реклами, встановлює вимоги до її змісту, форми та розповсюдження. У сфері роздрібної торгівлі він визначає правила рекламування товарів і послуг. Реклама повинна бути достовірною, не вводити споживачів в оману, забороняється реклама, що порушує етичні, гуманістичні, моральні норми, реклама не повинна дискредитувати товари інших осіб або містити дискримінаційні твердження [37].

Дотримання рекламних стандартів допомагає будувати гарну репутацію компанії й підтримувати чесну конкуренцію

Закон України «Про захист економічної конкуренції» спрямований на забезпечення захисту економічної конкуренції, запобігання монополізму та недобросовісній конкуренції. У сфері роздрібної торгівлі він регулює заборону зловживання монопольним становищем на ринку, запобігання антиконкурентним узгодженим діям та контроль за концентрацією суб'єктів господарювання [34].

Дотримання цього закону створює здорову конкуренцію, що сприяє розвитку всієї галузі.

Закон України «Про електронну комерцію» регулює правовідносини у сфері

електронної комерції, визначає порядок укладення електронних договорів, права та обов'язки суб'єктів електронної комерції. У сфері роздрібної торгівлі він є актуальним для підприємств, що здійснюють продаж товарів через інтернет. Цей закон встановлює правила укладення електронних договорів та вимоги до підтвердження електронних правочинів, а також права споживачів у сфері електронної комерції [32].

Дотримання вимог цього закону є необхідним для забезпечення правової визначеності та захисту інтересів як продавців, так і покупців у сфері електронної торгівлі.

Таким чином, усі ці закони формують правову основу для роздрібної торгівлі в Україні, якщо підприємство дотримується вимог законодавства, це не тільки знижує ризики, але й підвищує довіру з боку покупців і партнерів. А також створює здорову конкуренцію, що позитивно впливає на ринок загалом.

Маркетинг у сфері роздрібної торгівлі вже давно вийшов за межі креативу, яскравих ідей та вдалих рекламних слоганів. Сьогодні будь-яка маркетингова активність повинна ґрунтуватися на дотриманні законодавчих норм, оскільки будь-яка взаємодія з покупцем повинна бути не тільки ефективною, а й прозорою, етичною та законною.

Розпродажі та акційні пропозиції звична річ для роздрібного бізнесу, однак і тут діють свої правила. Закон забороняє так звані «фіктивні знижки», коли ціна спершу штучно завищується, а потім начебто знижується до звичайного рівня. Такі дії вважаються проявом недобросовісної конкуренції й можуть стати підставою для штрафних санкцій згідно із Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [33].

Сьогоднішній маркетинг дедалі більше спирається на персоналізацію, проте ця діяльність регламентується Законом України «Про захист персональних даних» [35]. За його вимогами підприємство повинно отримати згоду клієнта на обробку його персональної інформації, має бути чітко поясненою, з якою метою збираються ці дані, а також компанія зобов'язана забезпечити їх безпечне зберігання.

Часто маркетингова комунікація використовує порівняння з конкурентами з

акцентом «ми кращі», «у нас вигідніше», але закон вимагає, щоб такі твердження були підтверджені фактами, а не залишалися просто гучними словами. У протилежному випадку, якщо компанія навмисно поширює неправдиву або оманливу інформацію, що може завдати шкоди репутації інших учасників ринку, це вже кваліфікується як порушення конкурентного законодавства. У такій ситуації застосовуються положення Закону України «Про захист економічної конкуренції» [34].

З розширенням онлайн-продажів маркетингова діяльність дедалі більше переходить у цифрову площину. Відповідно, зростає й актуальність дотримання норм Закону України «Про електронну комерцію» [32], такий нормативний акт встановлює вимоги до електронних договорів, форм комунікації з клієнтами, методів оплати тощо. Крім того, збір cookies, контекстна реклама та інші інструменти digital-маркетингу також мають відповідати не лише українському, а й міжнародному законодавству.

Законодавчі обмеження створені не для того, щоб обмежити креативність маркетологів, а щоб убезпечити споживача, зробити ринок прозорішим і чеснішим. Для компаній, які працюють у сфері роздрібної торгівлі, важливо не тільки розробляти ефективні маркетингові стратегії, а й слідувати за їх відповідністю чинному законодавству. Такий підхід дозволяє уникнути юридичних проблем, зберегти довіру клієнтів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Успішна маркетингова діяльність підприємства навряд чи можлива без внутрішніх документів, які чітко регламентують, що і як робити, йдеться не лише про планування та реалізацію кампаній, а й про те, усе це має працювати злагоджено, послідовно й відповідально. Такі документи допомагають не тільки уникати плутанини всередині компанії, а й формують спільне бачення, єдиний підхід до комунікацій із партнерами та клієнтами.

Маркетингова стратегія описується, до чого прагне компанія в довгостроковій перспективі, якими інструментами користуватиметься і які ресурси для цього потрібні. Такий документ є основою всіх подальших рішень у сфері

маркетингу, який дає змогу зберігати цілісність дій різних команд і не збиватися з курсу.

Брендбук - це більше, ніж просто набір правил щодо логотипу й шрифтів, він виступає документом, який розкриває суть бренду. У ньому зібрані всі візуальні й комунікаційні елементи, які формують єдиний стиль. Завдяки брендбуку компанія виглядає впізнавано й послідовно в очах клієнтів [6].

План маркетингових кампаній допомагає розкласти великі цілі на конкретні дії. Такий план дозволяє не лише працювати організовано, а й вимірювати результати та коригувати дії у разі потреби.

Положення про відділ маркетингу у цьому документі прописано, які завдання виконує маркетинговий підрозділ, як він співпрацює з іншими відділами, хто за що відповідає. Зокрема, зазначається, що маркетологи займаються не тільки розробкою рекламних кампаній, а й аналізом ринку, вивченням споживачів, розробкою стратегій розвитку компанії та реагуванням на ринкові виклики.

Щоб уникнути плутанини в обов'язках, кожен співробітник має посадову інструкцію. У ній чітко визначено, що входить у зону його відповідальності.

Щоб компанія виглядала послідовною і професійною, важливо мати єдині правила щодо використання логотипу, кольорів, шрифтів, оформлення документів, електронних листів тощо. До цього також належать стандарти мови спілкування з клієнтами. Усе це допомагає підтримувати імідж бренду та створює довіру.

Внутрішня документація є основою для стабільної й чітко організованої маркетингової роботи, яка дозволяє усім учасникам процесу розуміти свою роль, працювати злагоджено та досягати спільної мети. Завдяки цьому компанія не просто зберігає керованість, а й підвищує свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Успішне управління маркетинговими стратегіями неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Для того, щоб приймати правильні рішення, планувати ефективні кроки і вчасно реагувати на зміни ринку, компанії потрібні достовірні дані, які надходять із різних джерел їх можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні джерела - це все те, що відбувається поза межами компанії, але прямо впливає на її діяльність. Саме ззовні компанія отримує інформацію про ситуацію на ринку загалом. Для бізнесу це все дуже важливо, бо допомагає краще розуміти, в яких умовах доводиться працювати, і оцінювати, чи є сенс виходити на той чи інший ринок.

Крім того, існують спеціалізовані маркетингові агентства, які займаються глибокими дослідженнями поведінки покупців, ефективності реклами та позиціонування брендів. Їхні звіти допомагають побачити, як споживачі реагують на продукти, які марки їм віддають перевагу і що саме впливає на їхні рішення. Також корисними є цифрові платформи, які збирають дані про інтернет-трафік, активність користувачів у соцмережах, пошукові запити. Усе це дає змогу зрозуміти, як компанія виглядає у цифровому просторі і які канали комунікації приносять найбільший результат.

Внутрішні джерела - це інформація, яка є всередині самої компанії. Велике значення має база даних клієнтів, яка дає змогу зрозуміти, хто саме купує продукцію, як часто і які товари обирає, вона допомагає сегментувати аудиторію і робити персоналізовані пропозиції, що значно підвищує ефективність маркетингу.

Не менш важливі результати маркетингових досліджень, проведених безпосередньо компанією. Інформація про відгуки та скарги допомагає швидко реагувати на проблеми і покращувати якість обслуговування.

Часто буває не все так й просто, бо інформації недостатньо або вона застаріла, що призводить до хибних висновків і помилкових рішень. Ще одною складністю є об'єднання всіх даних через те, що дані зберігаються у різних місцях, в різних форматах, що ускладнює їх об'єднання і аналіз. Крім того, збір точних даних для оцінки ефективності маркетингових інвестицій, таких як ROMI чи показники лояльності, часто потребує спеціальних навичок і ресурсів.

Щоб подолати ці проблеми, компаніям варто впроваджувати сучасні інформаційні системи, які дозволять об'єднати дані в єдину платформу, стандартизувати їх збір і обробку. Важливо регулярно оновлювати інформацію, забезпечувати її якість і максимально залучати клієнтів до зворотного зв'язку.

Тільки так можна отримати реальну картину і будувати маркетингові стратегії, які принесуть бажані результати.

Грамотне використання як зовнішніх, так і внутрішніх джерел інформації є основою для прийняття ефективних маркетингових рішень, без належного інформаційного забезпечення неможливо адекватно реагувати на зміни ринку, розуміти споживачів і випереджати конкурентів. Саме тому постійне вдосконалення системи збору і аналізу даних є важливим кроком на шляху до успішного розвитку роздрібної мережі.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у процесі формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств роздрібної торгівлі. Дотримання вимог чинного законодавства, зокрема у сферах захисту прав споживачів, конкуренції, електронної комерції та персональних даних, забезпечує не лише правову безпеку бізнесу, а й формує довіру споживачів. Паралельно ефективна маркетингова діяльність неможлива без якісної інформаційної бази, що поєднує зовнішні аналітичні джерела та внутрішні дані компанії. Комплексне використання нормативного та інформаційного інструментарію є запорукою результативного управління маркетинговими стратегіями в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності, змісту, складових та нормативно-інформаційного забезпечення управління маркетинговими стратегіями підприємств у сфері роздрібної торгівлі.

Насамперед було встановлено, що поняття «маркетингова стратегія» має багатогранний і динамічний характер. У науковій літературі існує широкий спектр підходів до його тлумачення, що відображає розвиток теорії маркетингу й еволюцію практики стратегічного управління. Узагальнення визначень таких провідних вчених, як Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойл, С. Ілляшенко та інших, дозволило сформулювати цілісне уявлення про маркетингову стратегію як інтегровану систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення переваг у конкурентному середовищі та забезпечення стійкого зростання компанії.

У ході дослідження було деталізовано основні складові маркетингової стратегії, зокрема: визначення маркетингових цілей, сегментацію ринку, позиціонування товарів і брендів та розробку комплексу маркетингу (4P або 7P), ресурсне забезпечення реалізації стратегії, а також механізми контролю та адаптації до змін. Акцент зроблено на важливості узгодженості між цими елементами та їх орієнтації на потреби споживачів. Показано, що у сфері роздрібної торгівлі, де споживач безпосередньо контактує з брендом, маркетингова стратегія повинна враховувати емоційні, поведінкові та соціальні аспекти клієнтського досвіду.

У другому підрозділі розглянуто систему управління маркетинговими стратегіями, яка передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингових дій. Було наголошено на важливості стратегічного бачення керівництва, гнучкості організаційної структури, наявності ефективного зворотного зв'язку та використанні сучасних цифрових інструментів комунікації.

Особливу увагу в розділі приділено аналізу нормативно-правового забезпечення, що регламентує маркетингову діяльність підприємств роздрібної торгівлі. Досліджено ключові положення Конституції України, Господарського і Цивільного кодексів, а також Законів України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про захист персональних даних», «Про електронну комерцію» та інших. Було показано, що дотримання чинного законодавства забезпечує не лише юридичну безпеку підприємства, але й формує репутацію відповідального бізнесу, що діє у правовому полі.

Окрім нормативного аспекту, важливим напрямом дослідження стало інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу, яке охоплює як зовнішні джерела, так і внутрішні. Наголошено, що своєчасний і якісний аналіз інформації є критичним фактором прийняття ефективних маркетингових рішень.

Отже, теоретичний аналіз засвідчив, що маркетингова стратегія в умовах сучасного конкурентного середовища є системо утворюючим елементом управління підприємством, особливо в роздрібній торгівлі. Її ефективна реалізація неможлива без комплексного підходу, що поєднує глибоке розуміння ринку, чітко структуровану систему управління, дотримання законодавчих норм та використання актуальної інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Епіцентр К» - це одна з найпотужніших мереж роздрібної торгівлі в Україні, яка спеціалізується на продажу товарів для будівництва, ремонту, дому, саду, а також побутової техніки, меблів, інструментів та супутніх категорій. Від моменту свого заснування у 2003 році подружжям Олександром і Галиною Герегами компанія пройшла шлях від окремого гіпермаркету в столиці до загальнонаціонального бренду, відомого кожному українцю [49].

Для кращого розуміння загальної характеристики підприємства доцільно розглянути його ключові реєстраційні відомості, подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Епіцентр К»
Юридична адреса	04128, Україна, Київська область, Київ, вул. Берковецька, будинок 6-К
Телефон	+380442062600, +380445945050
Факс	+380445612791
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата державної реєстрації	27.08.2003
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	27.08.2003 (21 років 8 місяці)
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: Єдиний державний реєстр юридичних осіб України [49].

Як видно з таблиці 2.1, підприємство зареєстроване у Києві та діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності. ТОВ «Епіцентр К» стабільно працює на ринку вже понад два десятиліття, що свідчить про стійку бізнес-модель та ефективне управління [52].

Засновниками компанії є як фізичні, так і юридичні особи. Структура статутного капіталу підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом
ТОВ «Епіцентр К»

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Юридичні особи:		
• Суржик Тетяна Федорівна	157850,81	0,73
• Герєга Олександр Володимирович	81366776,10	51,30
2. Фізичні особи:		
✓ Герєга Галина Федорівна	76085073,09	47,97
Кількість акціонерів - фізичних осіб станом на 31.12.2021 року становить	3	-
Разом	158609700,00	100,00

Джерело: Звіт про власність ТОВ «Епіцентр К», 2022 [52].

Як свідчать дані таблиці 2.2, контрольний пакет статутного капіталу належить Герєзі Олександрову Володимировичу, який є також співзасновником компанії. Значна частка належить і його дружині Герєзі Галині Федорівні, що підтверджує сімейний характер управління підприємством. Така структура власності дозволяє забезпечувати оперативне ухвалення стратегічних рішень та зберігати керованість бізнесом навіть в умовах нестабільної економічної ситуації [52].

ТОВ «Епіцентр К» - це одна з найвідоміших торговельних мереж в Україні, яка за роки своєї діяльності змогла стати справжнім лідером у сфері роздрібної торгівлі товарами для будівництва, дому та саду. Все почалося у 2003 році, коли подружжя Олександр та Галина Герєги вирішили втілити ідею створення магазину нового формату, де можна було б знайти все необхідне для ремонту, облаштування

житла чи господарських робіт. Їх бачення швидко переросло у масштабний бізнес з одного гіпермаркету в Києві мережа виросла до понад 70 торговельних центрів по всій країні [74].

Сьогодні ТОВ «Епіцентр К» є не просто магазин, а велика національна компанія з тисячами працівників, потужною логістикою та широким асортиментом товарів. Крім фізичних магазинів, активно розвивається і онлайн-торгівля, що дозволяє охопити ще більше споживачів по всій Україні.

Що важливо як працює ТОВ «Епіцентр К» в межах чинного законодавства України, він дотримується вимог податкового, трудового та екологічного законодавства, так і з орієнтацією на сучасні бізнес-практики. Компанія враховує природно-кліматичні особливості регіонів, сезонність попиту на продукцію, активно впроваджує енергоощадні рішення у своїх магазинах [51].

Основна мета діяльності підприємства є зробити процес ремонту, будівництва або просто облаштування житла максимально зручним для кожного українця. Саме тому всі товари зібрані під одним дахом, а самі магазини мають зручне планування, кваліфікований персонал і сучасні підходи до обслуговування [53]. Якщо говорити про клієнтів компанії, то серед них є як звичайні покупці, які купують щось для дому, так і підприємці, будівельники, організації. Підприємство намагається задовольнити потреби кожного, хто переступає поріг магазину або робить замовлення через інтернет.

Щодо постачальників вони є і вітчизняні, і міжнародні компанії, така широка партнерська база дає можливість формувати дійсно різноманітний асортимент товарів, орієнтований на будь-який гаманець і потребу.

Як і будь-яке велике підприємство, ТОВ «Епіцентр К» має своїх конкурентів. Серед них є мережа «Нова Лінія», міжнародний гравець «Леруа Мерлен», локальні будівельні магазини та онлайн-платформи, Rozetka чи Prom.ua. Проте завдяки комплексному підходу, розширенню мережі та постійним інвестиціям у розвиток, компанія продовжує залишатись серед лідерів ринку.

Місія компанії - створити найкращі умови для кожного, хто щось будує, ремонтує або просто хоче покращити свій побут [73].

Мета - забезпечити доступ до якісних товарів у будь-якому куточку України.

Основні завдання - постійно вдосконалювати обслуговування, розширювати асортимент і будувати нові торговельні об'єкти.

Стратегія компанії - утримувати лідерство, розвиватись у напрямку сучасної роздрібної торгівлі та адаптуватися до нових викликів ринку.

Щоб підприємство працювала без перебоїв і щодня обслуговувала мільйони клієнтів, потрібна чітка організація, тому в компанії побудована своя структура управління на базі лінійно-функціональної моделі.

Лінійно-функціональна модель управління доволі популярна у великих корпораціях, бо поєднує логіку і чіткість вертикального підпорядкування з ефективністю розподілу завдань між спеціалізованими підрозділами. В ТОВ «Епіцентр К» вона розділена на два великі блоки такі як центральне керівництво та регіональні структури.

Центральний офіс є мозком компанії усі стратегічні рішення, глобальні проекти та управління брендом відбуваються саме в центральному офісі, який розташований у Києві.

Департамент маркетингу народжують всі ті яскраві акції, сезонні знижки, реклама, банери й навіть стиль внутрішнього оформлення магазинів на цьому відділу стежать за ринком, вивчають поведінку покупців і формують імідж компанії.

Департамент логістики відповідає за те, щоб товари потрапляли у потрібний гіпермаркет вчасно, щоб склади не були переповнені, а логістичні витрати мінімальні.

Відділ закупівель ведуть перемовини з постачальниками, шукають вигідні умови, контролюють якість товарів і формують той асортимент, який ми бачимо на полицях.

Фінансовий відділ допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, тому що він зосереджений на цифрах, він може об'єктивно оцінити.

ІТ-відділ відповідає за всі внутрішні системи, програмне забезпечення, автоматизацію процесів, кібербезпеку й роботу онлайн-магазину.

HR-департамент займається рекрутингом, навчанням, мотивацією, розвитком команди, а ще й корпоративною культурою. Компанія з такою кількістю працівників потребує ефективного управління персоналом.

Управління інтернет-продажами. відповідає за e-commerce, тобто розвитком онлайн-магазину, обробку замовлень, доставку, взаємодію з покупцями онлайн.

Регіональні структури є руками компанії так як паралельно з центральним керівництвом працює велика мережа регіональних дирекцій, які відповідають за роботу гіпермаркетів у конкретних областях або містах. У межах кожного регіону працює команда, яка координує магазини, адаптує загальну стратегію до локального ринку та слідує за якістю обслуговування.

Кожен гіпермаркет функціонує як невелике підприємство, але попри певну самостійність, усі підпорядковуються регіональним директорам, а ті головному офісу.

У структурі ТОВ «Епіцентр К» чітко проглядаються вертикальні і горизонтальні зв'язки. Вертикальні зв'язки - це класичне підпорядкування, що забезпечує дисципліну, контроль і єдність у прийнятті рішень. Горизонтальні зв'язки - це співпраця між департаментами на одному рівні, така взаємодія дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує ефективність роботи.

Завдяки лінійно-функціональній структурі управління ТОВ «Епіцентр К» вдалося побудувати систему, де кожен підрозділ чітко знає свої обов'язки, але водночас залишається гнучкість і можливість адаптації до змін, тому важливо для компанії, яка постійно розвивається, відкриває нові гіпермаркети, впроваджує інновації й утримує лідерські позиції на ринку.

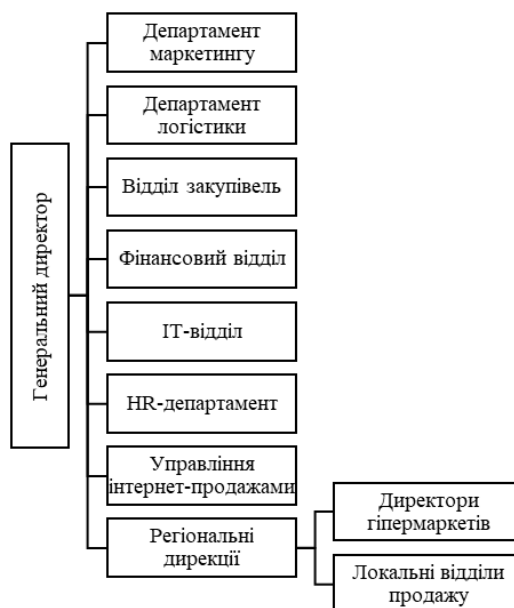


Рис.1 Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К».

Щоб ця велика структура працювала злагоджено і приносила результат, компанія дуже ретельно реалізує основні функції менеджменту.

Планування в ТОВ «Епіцентр К» є стратегічним процесом, який починається з глибокого аналізу ринку. Керівники разом з департаментом маркетингу постійно вивчають потреби покупців, їхні вподобання, сезонні коливання попиту. Враховуючи все компанія планує не тільки асортимент у кожному магазині, а й масштаби рекламних кампаній, акцій та спец-пропозицій. А також підприємство не може ігнорувати зростаючу популярність інтернет-магазину, тому окремо формується план розширення e-commerce.

Після того, як плани складені, настає час їх організовувати роботу всієї мережі. В ТОВ «Епіцентр К» це означає, що керівництво формує сильні, професійні команди як у центральному офісі, так і в регіонах. Для кожного магазину призначають директора, який відповідає за щоденну діяльність, але це не просто передача повноважень, тому що в компанії вибудована чітка система, де кожен знає свою роль і відповідальність.

Особливу увагу приділяють логістиці, адже ТОВ «Епіцентр К» працює з величезними обсягами товарів, які треба своєчасно доставляти у десятки торгових

точок по всій країні. Тому відділ закупівель, логістики і складів, працювати як єдиний механізм.

Жодна система не буде працювати ефективно без хорошої мотивації працівників. У ТОВ «Епіцентр К» побудована складна система стимулів, яка включає індивідуальні показники ефективності (KPI), які допомагають кожному працівнику бачити, наскільки добре він виконує свої завдання, тому за досягнення та перевищення цих показників передбачені бонуси та премії. Окрім матеріальної мотивації, в компанії велика увага приділяється корпоративній культурі. Регулярно проводяться тренінги, корпоративні заходи, що зміцнюють командний дух і відчуття приналежності. Є також програми лояльності для працівників такі як соціальні пільги, можливості для кар'єрного зростання, що робить роботу привабливою і перспективною.

Планування і організація без контролю не можуть забезпечити потрібний результат, тому в ТОВ «Епіцентр К» діє чітка система контролю, яка охоплює всі рівні управління. Щоденні, щотижневі та місячні звіти допомагають проаналізувати та визначити продажі, рівень запасів, роботу персоналу. Фінансовий аудит є одним із важливих інструментів контролю, який забезпечує прозорість і ефективне використання ресурсів компанії, дозволяє вчасно виявляти і виправляти помилки чи нераціональні витрати.

У великій компанії без злагодженої координації неможливо досягти цілей. В ТОВ «Епіцентр К» координація проявляється у постійній взаємодії між різними підрозділами, що дозволяє узгоджувати стратегії, уникати дублювання функцій і швидко реагувати на виклики ринку.

За масштабним підприємством і зручністю покупок стоїть складна і добре відлагоджена система бізнес-процесів, тому ТОВ «Епіцентр» тримає все під контролем і успішно розвивається.

Маркетинг є цілою наукою про те, що хочуть бачити і купувати люди. Компанія починає з аналізу попиту, на основі цих даних складається план акцій і формування асортименту. Ціни також плануються з урахуванням конкурентного середовища і внутрішніх стратегій.

Запуск рекламних кампаній є важливим, тому що потрібно не тільки донести інформацію, а й створити емоційний зв'язок із клієнтом.

Відділ закупівель постійно шукає надійних постачальників, веде переговори, щоб отримати найвигідніші ціни і найкращу якість, він є складним і тривалим процес, бо будь-яка помилка може призвести до того, що у магазині не буде потрібного товару, і клієнти підуть до конкурентів. А також важливо, щоб закупівлі працювали злагоджено з логістикою, тоді вся мережа отримує необхідний асортимент без перебоїв.

Процес продажів має дві складові офлайн-продаж у магазинах і онлайн-магазин. У магазині працівники не просто продають товари вони консультують покупців, допомагають зробити правильний вибір, що особливо важливо у сфері будівництва, де помилки дорого обходяться. В онлайн-продажах потрібно не лише залучити клієнта, а й забезпечити йому зручність замовлення, швидку обробку замовлень і якісну доставку.

Логістиці потрібно забезпечити, щоб мільйони товарів потрапили на полиці магазинів у потрібний час і у потрібній кількості. Тут потрібна ідеальна координація, адже затримки чи перевантаження складів можуть спричинити дефіцит товарів або збільшення витрат.

ТОВ «Епіцентр К» розуміє, що продажі не закінчуються на моменті оплати, тому існує контакт-центр, де обробляють дзвінки, відповідають на запитання, приймають скарги. Тут же відбувається координація процесів обміну або повернення товарів. Такий процес є одним із найважливіших для формування репутації компанії, тому що вміння швидко і професійно реагувати на проблеми клієнтів підвищує рівень довіри і робить компанію більш привабливою.

Фінансовий відділ веде облік доходів і витрат, займається фінансовим плануванням і звітуванням. Фінансовий облік допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, наче навігатор, який показує, куди рухатися, щоб не загубитися в складних бізнес-реаліях.

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» володіє доволі складною, але водночас ефективною управлінською структурою, яка дає змогу

координувати діяльність численної мережі гіпермаркетів по всій Україні. Компанія впевнено реалізує всі ключові функції менеджменту на сучасному, високому рівні. Водночас, як і у будь-якої масштабної організації, у структурі управління ТОВ «Епіцентр К» існують певні «вузькі місця». Одним із них є надмірна централізація ухвалення рішень, що може уповільнювати оперативність реагування на локальні виклики та ринки. Також варто звернути увагу на недостатню швидкість і гнучкість зворотного зв'язку між центральним офісом і філіями, що іноді призводить до втрати актуальності інформації або пропуску важливих сигналів з регіонів. Крім того, незважаючи на використання цифрових рішень, підприємству все ще необхідно активніше автоматизувати частину управлінських процесів, аби зменшити ручну працю, підвищити точність даних і прискорити прийняття рішень.

Отже, подальший розвиток і модернізація управлінської структури, зокрема через розширення децентралізації та більш глибоку цифрову трансформацію, допоможе підприємству зберегти лідерські позиції на ринку та ефективно відповідати на виклики майбутнього.

ТОВ «Епіцентр К» є одним із лідерів української роздрібної торгівлі, що демонструє стійке зростання і високу ефективність управління. Компанія має розгалужену організаційну структуру, побудовану за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує контроль, гнучкість та координацію між усіма підрозділами. Значна частка власності, зосереджена в руках засновників, сприяє злагодженому прийняттю стратегічних рішень. Підприємство активно впроваджує сучасні підходи до логістики, e-commerce та обслуговування клієнтів, поєднуючи дотримання законодавства з інноваціями. Разом з тим виявлені управлінські виклики свідчать про необхідність подальшої цифровізації, удосконалення комунікаційних механізмів і розширення децентралізації управління для зміцнення конкурентних переваг.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» доцільно провести аналіз ключових показників його діяльності, використовуючи дані фінансової звітності за останні три роки. Такий підхід дозволяє простежити динаміку фінансових результатів, виявити сильні та вразливі сторони у структурі активів і зобов'язань, а також оцінити рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.3

Показники ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	54137557	69151489	77627463	23489906	43,39
2	Валовий прибуток, тис. грн.	17670577	20789312	23434239	5763662	32,62
3	Чистий прибуток, тис. грн.	299043	3065548	2251836	1952793	653,01
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	57484157	66123769	74682322	17198165	29,92
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	33035028,5	37264749,5	41830890	8795861,5	26,63
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	24449128,5	28859019,5	32851432	8402303,5	34,37
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27137	27395	27924	787	2,9
8	Фондовіддача	0,94	1,05	1,04	0,10	10,6
9	Фондомісткість	1,06	0,95	0,96	(0,10)	(9,4)
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1217,3	1360,5	1497,9	280,6	23,1
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1995	2524,6	2780	785	39,3
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,21	2,40	2,36	0,15	6,8

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2022-2024 років свідчить про стабільне зростання ключових показників, що підтверджує ефективність управління ресурсами та стратегії розвитку компанії.

Чистий дохід зріс на 43,39% що свідчить про успішне розширення ринкових позицій та збільшення обсягів продажів. Валовий прибуток збільшився на 32,62%, демонструючи здатність компанії контролювати собівартість продукції. Чистий прибуток виріс у 6,5 разів, що вказує на покращення фінансової результативності після оподаткування.

Середньорічна вартість активів зросла на 29,92%, що пов'язано з інвестиціями в основні засоби та оборотні активи. Фондовіддача залишається на високому рівні, що свідчить про ефективне використання активів для генерації доходу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів підтверджує швидку трансформацію оборотних коштів у дохід.

Продуктивність праці зросла на 39,3%, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондоозброєність збільшилася на 23,1%, що свідчить про технічне переоснащення та модернізацію виробництва.

Незважаючи на зростання прибутку, варто звернути увагу на коливання чистого прибутку різке зростання у 2023 році та зниження у 2024 році, що може бути пов'язане зі змінами податкового навантаження або одноразовими витратами. Фондомісткість знизилася на 9,4%, що є позитивним сигналом, але потребує моніторингу для запобігання неефективним капітальним витратам.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє стійкий ріст за всіма ключовими показниками, що підтверджує конкурентоспроможність компанії на ринку. Компанія рухається вірним курсом, але потребує моніторингу окремих показників для підтримки стабільності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи									
1. Нематеріальні активи	48,68	0,08	50,20	0,07	53,27	0,07	4,59	9,43	(0,01)

Продовження табл. 2.4

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, -	%	п.с.
2. Незавершені капітальні інвестиції	8240,26	13,39	9622,24	13,61	5541,56	7,05	(2698,70)	(32,75)	(6,34)
3. Основні засоби	23493,11	38,17	26578,03	37,59	34254,99	43,56	10761,88	45,81	5,39
4. Інші фінансові інвестиції	2934,49	4,77	2935,06	4,15	3839,11	4,88	904,62	30,83	0,11
5. Відстрочені податкові активи	277,11	0,46	350,33	0,50	436,99	0,56	159,88	57,7	0,1
Оборотні активи									
1. Запаси	19945,09	32,41	23001,91	32,53	24440,85	31,07	4495,76	22,54	(1,34)
2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3218,25	5,23	4456,99	6,30	5979,44	7,6	2761,19	85,8	2,37
3. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	750,77	1,22	866,78	1,23	606,65	0,77	(144,12)	(19,2)	(0,45)
4. Дебіторська заборгованість з бюджетом	117,60	0,19	12,43	0,02	19,02	0,02	(98,58)	(83,83)	(0,17)
5. Інша поточна дебіторська заборгованість	1572,42	2,55	1494,68	2,12	2449,68	3,11	877,25	55,79	0,56
6. Гроші та їх еквіваленти	749,20	1,22	1242,79	1,76	756,39	0,96	7,19	0,96	(0,26)
7. Витрати майбутніх періодів	12,74	0,02	19,61	0,03	26,26	0,03	13,53	106,2	0,01
8. Інші оборотні активи	181,00	0,29	75,78	0,11	253,62	0,32	72,61	40,12	0,03
Разом	61540,72	100	70706,83	100	78657,83	100	17117,11	x	0

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки свідчить про суттєві структурні та об'ємні зміни в активному капіталі підприємства. Загальна сума активів зросла на 27,8 %, що свідчить про розширення діяльності компанії, збільшення обсягів інвестування та активізацію господарської діяльності.

Найбільш помітним є зростання основних засобів, які збільшилися на 45,81 %, що зумовило підвищення їх частки в структурі активів з 38,17 % у 2022 році до 43,56 % у 2024 році, що говорить про активне оновлення або розширення матеріально-технічної бази компанії. Водночас істотно скоротилися обсяги незавершених капітальних інвестицій на 32,75 %, що може свідчити про завершення попередніх

інвестиційних проєктів або зміну пріоритетів інвестування. Зростання нематеріальних активів на 9,43 % та відстрочених податкових активів на 57,7 має менш значний вплив на загальну структуру активів, проте відображає поступове накопичення нематеріального капіталу й потенційних податкових вигод.

Серед оборотних активів найвищу питому вагу традиційно займають запаси, обсяг яких зріс на 22,54 %, хоча їх частка в структурі активів дещо знизилася з 32,41 % до 31,07 %. Значне зростання продемонструвала дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 85,8 %, що може вказувати на активізацію торгової діяльності, але також потребує контролю з погляду ліквідності. Значно скоротилась дебіторська заборгованість з бюджетом 83,83 % і заборгованість за виданими авансами 19,2 %, що є позитивним сигналом щодо фінансової дисципліни та оптимізації розрахунків. Натомість зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 55,79 % та інших оборотних активів на 40,12 % вказує на деяке ускладнення структури обігових коштів.

У підсумку, структура активів підприємства поступово зміщується в бік підвищення частки необоротних активів, що характерно для стабільно працюючих підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Загалом динаміка активів ТОВ «Епіцентр К» вказує про нарощення потужностей, підвищення інвестиційної активності та зміцнення ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки власного й залученого капіталу ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал									
1. Зареєстрований (пайовий) капітал	158,61	0,26	158,61	0,22	158,61	0,21	0	0	(0,5)
2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25486,96	41,42	28551,44	40,38	30775,62	39,13	5288,66	20,76	(2,29)
Залучений капітал									
1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5665,16	9,2	5136,12	7,26	6696,5	8,5	1031,34	18,2	(0,7)

Продовження табл. 2.5

2. Поточні зобов'язання	30229,99	49,12	36860,64	52,14	41027,1	52,16	10797,11	35,72	3,04
Разом	61540,72	100%	70706,81	100%	78657,83	100%	17117,11	x	0

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Протягом 2022-2024 років зобов'язання підприємства зазнали помітних змін як за обсягами, так і за структурою. Загальна сума зросла на 17117,11 млн грн, що свідчить про активізацію фінансової діяльності та розширення масштабу операцій.

Основне навантаження припадає на поточні зобов'язання, які продемонстрували найбільший приріст понад 10,7 млрд грн. Їх частка в структурі балансу збільшилася на 3,04 п.с., що вказує на посилення короткострокових фінансових зобов'язань компанії, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів закупівель, розрахунків з постачальниками або розширенням комерційного кредитування. У довгостроковому сегменті також спостерігається приріст, хоч і менш значний. Показник виріс на 1,03 млрд грн, що свідчить про часткове залучення ресурсів для інвестицій або стратегічних потреб, водночас зменшивши питому вагу в загальній структурі капіталу.

Власний капітал продемонстрував стійке зростання за рахунок накопиченого прибутку, що може свідчити про ефективну операційну діяльність. Частка нерозподіленого прибутку зменшилася у структурі, проте абсолютне значення зросло на понад 5,2 млрд грн, що підтверджує позитивну фінансову динаміку. Зареєстрований капітал залишився незмінним, однак його питома вага дещо скоротилась унаслідок загального приросту зобов'язань.

У цілому структура капіталу демонструє тенденцію до переважання залучених ресурсів, зокрема короткострокових, що характерно для підприємств, які активно розвивають комерційну діяльність та потребують високої оборотності капіталу.

Таблиця 2.6

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	+,-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54137557	69151489	77627463	23489906	43,39
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36466980	48362177	54193224	17726244	48,6
3	Валовий: прибуток (збиток)	17670577	20789312	23434239	5763662	32,61
4	Інші операційні доходи	501140	715465	1509625	1008485	201,17
5	Адміністративні витрати	1031737	1331976	1954425	922688	89,44
6	Витрати на збут	10415386	14170466	17348045	6932659	66,56
7	Інші операційні витрати	1397560	876324	1350735	(46825)	(3,35)
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	5327034	5126011	4290659	(1036375)	(19,46)
9	Фінансові витрати	379172	574747	625196	246024	64,92
10	Інші витрати	-	792323	1433024	1433024	-

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

У результаті проведеного аналізу динаміки основних фінансових показників підприємства за 2022-2024 роки було виявлено як позитивні, так і негативні тенденції. Позитивним є стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції: за аналізований період він збільшився на 43,4%. Разом із тим валовий прибуток зріс на 32,6%, що свідчить про збереження ефективності основної діяльності навіть в умовах зростання собівартості реалізованої продукції, яка зросла на 48,6%. Значним позитивним фактором стало також збільшення інших операційних доходів більш ніж утричі на 201,2%, що вказує на активізацію додаткових джерел прибутковості. Однак поряд із цим спостерігається суттєве зростання адміністративних витрат на 89,4% і витрат на збут на 66,6%, що вказує на потребу в посиленні контролю за витратами.

Негативною тенденцією є зниження фінансового результату від операційної діяльності на 19,5%, а також загальне зменшення чистого прибутку підприємства у 2024 році порівняно з піковим 2023 роком. Крім того, суттєво зросли фінансові витрати та інші витрати, що вплинуло на зниження прибутковості підприємства.

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів і збереження прибутковості, підприємству варто звернути увагу на зростання операційних витрат і підвищення рівня витрат за фінансовою діяльністю з метою стабілізації чистого фінансового результату в майбутньому.

Таблиця 2.7

Аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	2022		2023		2024				
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні витрати	37,81	72,6	47,52	73,4	53,68	71,72	15,87	41,97	(0,88)
Витрати на оплату праці	5,99	11,5	7,35	11,35	8,95	11,96	2,96	49,41	0,46
Відрахування на соціальні заходи	1,21	2,32	1,48	2,29	1,80	2,4	0,59	48,76	0,08
Амортизація	2,69	5,16	3,25	5,02	4,10	5,48	1,41	52,42	0,32
Інші операційні витрати	4,39	8,42	5,14	7,94	6,32	8,44	1,93	43,96	0,02
Разом	52,09	100%	64,74	100%	74,85	100%	22,76	43,69	0

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Упродовж 2022-2024 років спостерігається стабільне зростання загального обсягу операційних витрат підприємства з 52,09 млн грн у 2022 році до 74,85 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 43,69%. Найбільшу питому вагу у структурі витрат протягом усього періоду займали матеріальні витрати, хоча їх частка дещо знизилась з 72,6% до 71,72%. Значне зростання продемонстрували витрати на оплату праці 49,41% та амортизація 52,42%, що свідчить про збільшення інвестицій у трудові ресурси та основні засоби. Відносно стабільною залишилася

структура витрат, що вказує на збереження напрямів фінансової політики підприємства у сфері операційної діяльності.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

№	Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
			2022	2023	2024	
						+, -
1	Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,52	4,64	3,02	2,50
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	1,25	11,28	7,55	6,30
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	9,84	7,41	5,53	(4,31)

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Аналіз показників рентабельності свідчить про неоднозначну динаміку ефективності діяльності підприємства у 2022-2024 роках. Спостерігається зростання рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про покращення здатності підприємства генерувати прибуток із наявних ресурсів. Утім, коефіцієнт рентабельності діяльності за цей період знизився на 4,31, що може вказувати на зменшення операційної ефективності або зростання витрат. Загалом, попри позитивні зрушення в управлінні активами та капіталом, підприємству доцільно вжити заходів щодо підвищення прибутковості основної діяльності.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

№	Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
			2022	2023	2024	
						+, -
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	0,88	0,85	0,84	(0,04)
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,21	0,22	0,24	0,03
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,025	0,034	0,018	(0,007)
4	Чистий оборотний капітал	>0	(3682911)	(5689675)	(6495201)	(2812290)

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Аналіз показників ліквідності свідчить про незадовільний стан платоспроможності підприємства. Усі три коефіцієнти протягом 2022-2024 років залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про нестачу оборотних і грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал має стійко від'ємне значення, яке за період збільшилось на понад 2,8 млн грн, що також свідчить про погіршення фінансової рівноваги підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

№	Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
			2022	2023	2024	
						+, -
1	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,95	1,05	1,04	0,09
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	2,23	2,40	2,36	0,13
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	10,63	11,07	9,77	(0,86)
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,96	2,06	1,99	0,03
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,96	3,22	3,27	0,31
6	Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,49	2,76	2,55	0,06
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,29	2,54	2,60	0,31

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Аналіз показників ділової активності свідчить про загальне покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Зросли коефіцієнти оборотності активів, оборотних засобів, запасів, основних засобів та власного капіталу, що вказує на підвищення швидкості обігу та продуктивності використання майна.

Спостерігається незначне зниження оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про певне уповільнення розрахунків із покупцями. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку ділової активності, що є свідченням покращення управління обіговими коштами.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 роки

№	Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р +,-
			2022	2023	2024	
1	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	1,4	1,46	1,54	0,14
2	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,417	0,406	0,393	(0,024)
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,994	0,994	0,995	0,001
4	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,00001	0,1068	0,0728	0,0728
5	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	0,000005	0,0434	0,0286	0,0286

Джерело: складено автором на основі даних з Додатків А-В.

Упродовж 2022-2024 років коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів збільшився на 0,14, що свідчить про зростання фінансової залежності підприємства. Коефіцієнт автономії знизився на 0,024, що також вказує на послаблення фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт маневреності залишався стабільно високим, демонструючи гнучкість у використанні власного капіталу. Суттєво зросли показники прибутковості рентабельність власного капіталу підвищилась на 0,0728, а рентабельність активів на 0,0286, що свідчить про ефективніше використання ресурсів у 2024 році порівняно з 2022 роком.

На підставі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що підприємство демонструє стійкі позиції на ринку роздрібної торгівлі завдяки широкому охопленню споживачів, активному використанню інструментів цифрового маркетингу та системній роботі з брендом. Разом із тим, коефіцієнтний аналіз свідчить про наявність окремих резервів з підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів, зокрема в аспекті рентабельності витрат на просування та ступеня комунікаційного впливу що підкреслює доцільність удосконалення існуючих стратегічних підходів із урахуванням змін у споживчій поведінці, технологічних інновацій та

конкурентного тиску.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 років дозволила виявити як позитивні результати діяльності підприємства, так і окремі ризикові аспекти, що потребують уваги. Компанія демонструє позитивну динаміку за більшістю ключових показників суттєво збільшилися обсяги чистого доходу, валового та чистого прибутку, покращилася продуктивність праці, зросли активи як оборотні, так і необоротні, що свідчить про грамотне управління ресурсами, активне інвестування в розвиток та вміння адаптуватися до ринкових умов.

Особливо варто відзначити зростання ефективності використання капіталу та активів збільшилася фондівдача, покращилися показники ділової активності, зросли коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу, такі результати підтверджують високий рівень внутрішньої організації та професійне стратегічне управління.

Утім, попри загальний позитив, фінансова діагностика виявила й окремі проблемні зони, які потребують уваги. Так, показники ліквідності залишаються нижчими від нормативних, що сигналізує про ризики платоспроможності. Зростання поточних зобов'язань у структурі капіталу вказує на підвищене фінансове навантаження, а зменшення прибутку в 2024 році після пікового 2023 року на потребу глибшого контролю за витратами та операційною ефективністю.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» продовжує утримувати лідерські позиції в галузі роздрібної торгівлі завдяки масштабності, інвестиційній активності та ефективній бізнес-моделі. Для подальшого сталого розвитку компанії доцільно посилити контроль за ліквідністю, зменшити фінансову залежність і забезпечити стабільність прибутковості, що дозволить не лише зберегти, а й примножити досягнуті результати.

2.3 Оцінка існуючої системи управління маркетинговими стратегіями на ТОВ «Епіцентр К»

У компанії ТОВ «Епіцентр К» маркетингова діяльність організована за принципом сегментної структури, що означає, що кожен маркетолог відповідає за певну групу споживачів, і при цьому не обов'язково враховується їхнє місце проживання. Такий підхід дозволяє краще орієнтуватися на потреби конкретних клієнтів, адже кожен відділ фактично працює як окрема одиниця, що має свою цільову аудиторію. Внутрішня структура також чітко розділена лінійні працівники відповідають за керівництво процесами, тоді як функціональні забезпечують організаційну й аналітичну підтримку, що сприяє більш ефективному розподілу обов'язків і дозволяє досягати поставлених маркетингових цілей.

Центральний маркетинговий відділ відповідає за формування загальної стратегії компанії. До його складу входять фахівці з різних напрямів така мультифункціональна команда дозволяє враховувати різні аспекти діяльності компанії. Водночас на рівні окремих філій діють локальні маркетингові команди, які займаються переважно організацією акцій, заходів, рекламних кампаній і збором даних про те, як покупці реагують на певні товари.

Що стосується інструментів маркетингу, то ТОВ «Епіцентр К» використовує доволі широкий арсенал методів для приваблення нових клієнтів і підтримки лояльності постійних покупців. По-перше, це великі рекламні кампанії, особливо в періоди свят чи сезонних розпродажів. Наприклад, під час акції «Чесна вигода» компанія пропонувала знижки до 70% на понад 40 тисяч товарів, що суттєво збільшило обсяги продажів. По-друге, компанія розвиває програми лояльності наприклад, накопичувальні знижки, подарункові сертифікати або індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів, що сильно мотивує споживачів повертатися за покупками знову й знову.

Ще важливим напрямом є цифровий маркетинг підприємство активно просуває товари через соціальні мережі, використовує електронні розсилки, SEO та

онлайн-рекламу, що дає компанії швидко доносити інформацію до великої аудиторії і збирати зворотний зв'язок [64].

Щодо процесу прийняття рішень у сфері маркетингу, то він у компанії досить структурований. В основі лежить аналіз даних перед тим як реалізовувати нову стратегію, фахівці проводять маркетингові дослідження, вивчають ринок, споживчі вподобання, конкурентне середовище, що дозволяє прогнозувати, як саме спрацює певне рішення на практиці.

Крім того, маркетингова стратегія компанії завжди має чіткі кількісні орієнтири завдяки цьому ТОВ «Епіцентр К» може ефективно планувати ресурси. А за допомогою внутрішніх звітів і контролю виконання маркетингових заходів компанія вчасно виявляє слабкі місця й оперативно вносить корективи.

Управління маркетингом є системним, гнучким та адаптивним до ринку, таким чином підприємство залишається конкурентоспроможним, орієнтований на потреби споживачів і зміцнює свою позицію серед лідерів українського ритейлу.

Щоб зрозуміти, наскільки вдало компанія ТОВ «Епіцентр К» реалізує свої маркетингові стратегії, недостатньо просто подивитись на загальні результати. Необхідно оцінити конкретні показники, які дають змогу побачити реальну картину не лише в цифрах, а й у сприйнятті споживачами. Насамперед мова йде про динаміку продажів, рівень впізнаваності бренду, ефективність рекламних кампаній, а також про рентабельність витрат на маркетинг. Окремо варто поглянути, як компанія виглядає на фоні конкурентів і як її бренд сприймають самі покупці через відгуки, соцмережі чи опитування.

Продажі є як найочевидніший маркер результативності, тому зростання продажів без сумніву є один із найпростіших і найпереконливіших показників ефективної роботи маркетингу. ТОВ «Епіцентр К» уже кілька років поспіль тримає лідерські позиції на українському ринку товарів для ремонту та будівництва формату DIY, у 2023 році річний обіг компанії перевищив 40 мільярдів гривень, що стало ще одним підтвердженням її провідної ролі серед національних ритейлерів [55].

Особливо вражає те, що навіть у непростих умовах 2022-2023 років, коли країна переживала війну, економічну турбулентність і загальну невизначеність компанія змогла не просто утримати позиції, а й зміцнити їх, зокрема в онлайн-сегменті. За словами комерційного директора, основний поштовх дала активна цифровізація та серйозні вкладення у розвиток e-commerce, це був логічний і, як виявилось, дуже своєчасний крок [71].

Маркетинг працює не лише на продаж тут і зараз він формує бренд, який залишається в голові. Із цим у «ТОВ «Епіцентр К»» теж все доволі непогано за результатами опитування, проведеного у 2024 році, бренд входить до трійки найвідоміших серед українців у категорії DIY. Особливо цікаво, що впізнаваність висока навіть у тих регіонах, де немає жодного магазину мережі, люди впізнають назву завдяки рекламі на ТБ, у Facebook, Instagram та YouTube [61]. Це якраз приклад того, як працює багатоканальна стратегія. Компанія не покладається на один канал, вона розмовляє з різними аудиторіями мовою, яку ті розуміють. Старші люди бачать рекламу по телевізору, молодші у стрічках соцмереж, що означає, що бренд справді живе у свідомості споживачів.

Ще один важливий момент є як реклама впливає на поведінку клієнтів. Підприємство у 2023 році проводило «Великий ремонт», яка викликала помітний сплеск активності, відвідуваність сайту epicentrk.ua зросла на 25% усього за місяць тоді можна зробити висновки, що реклама чіпляє і веде людину до дії [68].

Щоправда, варто зазначити, що компанія не надає публічних даних про конкретну конверсію або ROI окремих кампаній, тому дещо ускладнює об'єктивну оцінку, бо не завжди зрозуміло, який саме канал працює найкраще. Втім, загальна позитивна динаміка дає підстави говорити про правильну маркетингову орієнтацію.

Ефективність будь-якої маркетингової активності врешті-решт вимірюється в грошах, і якщо вірити галузевим звітам, то у 2023 році маркетинговий бюджет ТОВ «Епіцентр К» перевищив 500 мільйонів гривень найбільше коштів пішло на телерекламу, білборди та цифрові кампанії [50].

Попри такі серйозні витрати, компанія продовжує зростати і це свідчить про те, що інвестиції працюють, але фахівці все ж радять змістити акцент на більш вимірювані канали, digital-маркетинг дозволяє швидко побачити, що працює, а що ні, і відповідно змінити підхід.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лідерство на ринку ДІУ в Україні. 2. Широкий асортимент продукції. 3. Розвинена логістика та дистрибуція. 4. Активний розвиток e-commerce. 5. Висока впізнаваність бренду через масштабні рекламні кампанії.	1. Висока залежність від внутрішнього ринку. 2. Обмежена міжнародна присутність. 3. Значні витрати на маркетинг і рекламу. 4. Інфраструктурні виклики у віддалених регіонах.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення онлайн-продажів та омніканальність. 2. Впровадження інноваційних технологій (ШІ, аналітика даних). 3. Зростання попиту на екологічні товари. 4. Партнерства з міжнародними постачальниками.	1. Економічна нестабільність і військовий конфлікт. 2. Зростаюча конкуренція на ринку. 3. Коливання цін на сировину та валютні ризики. 4. Можливі регуляторні зміни, що ускладнюють бізнес.

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що компанія ТОВ «Епіцентр К» має міцні конкурентні переваги, які забезпечують лідерство на ринку ДІУ в Україні. Широкий асортимент продукції, розвинена логістична система, активний розвиток цифрових каналів продажу та висока впізнаваність бренду формують міцну основу для стабільного зростання і конкурентної переваги.

Однак компанія стикається з певними внутрішніми обмеженнями, серед яких варто виділити залежність від внутрішнього ринку та високі витрати на маркетингові кампанії, такі фактори можуть ускладнювати адаптацію до швидкозмінних умов ринку.

Серед зовнішніх можливостей особливо виділяються перспективи розвитку онлайн-продажів, впровадження інноваційних технологій і розширення асортименту екологічно орієнтованих товарів. Водночас економічна

нестабільність, зростання конкуренції і можливі регуляторні зміни залишаються суттєвими викликами, що потребують уваги керівництва компанії.

Отже, для подальшого успішного розвитку «Епіцентр К» має сфокусуватися на посиленні своїх цифрових каналів продажу, оптимізації маркетингових витрат та гнучкому реагуванні на зовнішні загрози, що дозволить зберегти лідерські позиції та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Розглядаючи сучасний стан маркетингових стратегій компанії «Епіцентр К», одразу впадає в око, що, незважаючи на вагомі досягнення та міцні позиції на ринку, все ж є ряд проблемних моментів, які суттєво стримують потенціал подальшого розвитку. Проаналізувавши є кілька ключових напрямів, які потребують невідкладного вдосконалення, що значно може підвищити ефективність маркетингової діяльності компанії.

Одна з найбільш помітних проблем є недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій. Сьогодні стратегія «Епіцентр К» здебільшого будується на масовому охопленні широкої аудиторії, що не завжди відповідає індивідуальним потребам та особливостям поведінки клієнтів. Зокрема, це відчутно проявляється у недостатньому використанні CRM-систем. На відміну від конкурентів, таких як «Нова лінія», які вже активно застосовують дані про історію покупок для створення персоналізованих пропозицій, «Епіцентр К» поки що не максимально використовує цей ресурс, і через це рекламні повідомлення часто втрачають свою релевантність. До того ж, масові email- та SMS-розсилки здебільшого містять стандартні, загальні пропозиції, які не адаптовані під конкретного отримувача. Від цього користувачі починають відчувати нав'язливість, і ефективність таких кампаній суттєво падає [73]. Відсутність глибокої сегментації аудиторії, коли можна було б відрізняти постійних покупців будматеріалів від разових покупців товарів для дому, створює додаткові перешкоди для точного таргетингу й водночас позначається на рівні лояльності клієнтів [56]. Як наслідок, ми бачимо зниження довіри до бренду дослідження свідчать, що 22% споживачів вважають рекламу ТОВ «Епіцентр К» надто агресивною або просто недоречною, що безпосередньо позначається на втраті потенційних продажів [57].

Ще одна серйозна проблема є нерівномірна робота різних маркетингових каналів, активність компанії у соцмережах залишає бажати кращого у ТОВ «Епіцентр К» тут відбувається хіба 2-3 пости на тиждень.

Відсутність інтерактивного контенту відео оглядів, прямих трансляцій, що суттєво знижує залучення аудиторії. Ситуація не краща й із контекстною рекламою: через використання занадто загальних ключових слів компанія втрачає можливості для максимальної конверсії.

Традиційна реклама, що виходить на телебачення і радіо, теж має свої мінуси відсутність точних механізмів оцінки ефективності, таких як UTM-мітки чи промокоди, ускладнює розуміння реального впливу цих каналів на продажі. В результаті значна частина бюджету витрачається без належного результату, а потенційна аудиторія в онлайн-каналах охоплена недостатньо.

Наступний важливий виклик є відсутність комплексного, системного підходу до збору й аналізу клієнтських даних. На сьогодні інформація з різних джерел онлайн-продажів, соцмереж, програм лояльності не інтегрується в єдину платформу, що серйозно обмежує можливості для глибокої аналітики. Натомість ТОВ «Епіцентр К» поки що користується більш традиційними методами аналізом у Excel, що значно сповільнює процес прийняття рішень і знижує гнучкість маркетингової стратегії [57]. Відсутність автоматизованих панелей аналітики не тільки ускладнює планування кампаній, а й не дає змоги швидко реагувати на зміни в поведінці покупців.

ТОВ «Епіцентр К» помітно відстає у впровадженні інновацій, відсутні навіть базові рішення, такі як чат-боти для оперативної підтримки клієнтів, тоді як конкуренти, зокрема «Нова лінія», активно використовують Telegram-ботів для консультацій. AI-технології для прогнозування попиту, наприклад, з урахуванням пошукових трендів чи погодних умов, поки не застосовуються.

Ще один приклад відсутність AR-функціоналу для примірки меблів чи оздоблювальних матеріалів у мобільному додатку. У той час як можна пропонувати 3D-планувальник, ТОВ «Епіцентр К» виглядає менш сучасно [72]. Все це призводить до того, що молода, технологічно підкована аудиторія поступово

втрачає інтерес, а компанія ризикує втратити конкурентоспроможність у перспективі.

Підсумовуючи, можна сказати, що ключовими проблемами маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» залишаються слабка персоналізація комунікацій, нерівномірність ефективності каналів, недостатній рівень аналітики та відставання у цифрових інноваціях. Щоб подолати ці виклики, компанії потрібен системний, комплексний підхід впровадження більш індивідуалізованих рішень, оптимізація і розвиток комунікацій, автоматизація аналітики та активне використання сучасних цифрових технологій. Лише так ТОВ «Епіцентр К» зможе не тільки підвищити лояльність своїх споживачів і ефективність маркетингових інвестицій, а й зберегти та зміцнити свої позиції на швидкоплинному і конкурентному ринку.

Компанія ТОВ «Епіцентр К» будує свою маркетингову діяльність на чіткій сегментації, що дозволяє їй краще розуміти та враховувати потреби різних груп клієнтів, такий підхід дає змогу не лише зосередитися на конкретних аудиторіях, а й грамотно розподіляти обов'язки між співробітниками, що працюють у різних підрозділах. Важливо, що центральний маркетинговий відділ тісно взаємодіє з командами філій по всій країні, ця гармонія допомагає втілювати комплексну стратегію, яка охоплює широкий спектр інструментів, якщо подивитися на результати, то помітно, що ТОВ «Епіцентр К» утримує лідерство на ринку товарів для дому, демонструє стабільне зростання продажів і зберігає високу впізнаваність бренду навіть в умовах економічної нестабільності.

Однак, як і в будь-якій великій компанії, тут теж є свої проблеми. Незважаючи на загальні успіхи, існують певні моменти, які стримують розвиток маркетингової стратегії на повну потужність, що відчутно на нестачі персоналізації у комунікаціях із клієнтами коли повідомлення не завжди максимально відповідають індивідуальним потребам споживачів. Крім того, ефективність маркетингових каналів коливається, а інтеграція та глибинний аналіз клієнтських даних залишаються недостатньо розвиненими. Не можна не помітити й уповільнення у впровадженні новітніх цифрових технологій, що теж гальмує залученість аудиторії та якість прийняття рішень.

Щоб продовжувати рухатися вперед і зміцнювати свої позиції, компанії варто сфокусуватися на посиленні персоналізації через впровадження сучасних CRM-систем та аналітичних платформ. Важливо оптимізувати роботу цифрових каналів, автоматизувати збір і обробку даних, а також активніше використовувати інновації. Такий комплексний підхід дозволить не лише зробити маркетингові інвестиції більш ефективними, а й значно підвищити лояльність клієнтів, зберегти конкурентоспроможність і швидко адаптуватися до стрімких змін на ринку.

У ТОВ «Епіцентр К» сформована потужна система управління маркетинговими стратегіями, що поєднує центральне планування з локальними ініціативами, а також активно використовує широкий спектр маркетингових інструментів. Компанія досягає високих результатів завдяки багатоканальній комунікації, активній роботі з брендом і стабільному зростанню продажів. Паралельно існує ряд викликів, які стримують подальший розвиток серед іншого, це недостатня персоналізація комунікацій, нерівномірна ефективність каналів та слабе впровадження цифрових інновацій. Для зміцнення позицій на ринку компанії доцільно зосередитися на цифровій трансформації, автоматизації аналітики та впровадженні персоналізованих підходів до взаємодії з клієнтами.

2.4 Напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К»

Успішне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та швидкоплинних змін ринку потребує не лише гнучкої адаптації до зовнішнього середовища, а й постійного вдосконалення внутрішніх процесів управління, зокрема у сфері маркетингу. Проведене дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволило всебічно оцінити поточний стан реалізації маркетингових стратегій і виявити низку системних недоліків, що стримують ефективність використання наявного потенціалу. Серед ключових проблем варто виділити низький рівень персоналізації комунікацій з клієнтами, фрагментарність аналітичного забезпечення, недостатню активність у цифровому середовищі, повільне впровадження інноваційних технологій, а також обмеженість у

вимірюванні результативності маркетингових заходів. У цьому випадку актуальним є формування практичних і технічно обґрунтованих пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової системи підприємства. З урахування результатів аналізу розглянуто перспективні шляхи удосконалення, які мають забезпечити стабільний розвиток, підвищення лояльності споживачів та посилення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Один із найбільш ефективних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» є перехід до системного управління взаєминами з клієнтами через впровадження сучасної CRM-платформи. Сьогодні компанія використовує переважно традиційні канали комунікації, часто із загальними, не персоналізованими повідомленнями, що знижує їхню ефективність і рівень довіри з боку клієнтів. На фоні сучасних трендів, коли споживач очікує індивідуального підходу, такий підхід виглядає застарілим [54].

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу онлайн-маркетингові канали стають ключовим інструментом для формування позитивного іміджу бренду та залучення нових клієнтів. Однак, аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав, що деякі цифрові канали працюють недостатньо ефективно, що обмежує потенціал компанії у розширенні аудиторії та підвищенні конверсії. Основні проблеми пов'язані з недостатньою частотою та якістю контенту в соціальних мережах, а також із не до кінця оптимізованими кампаніями контекстної реклами, що призводить до витрат рекламного бюджету без відчутної віддачі.

Використання CRM-систем, таких як Salesforce, HubSpot чи Zoho CRM, дозволяє не просто зберігати контактну інформацію про покупця, а формувати повну картину його взаємодії з компанією. Вони включають в себе історію покупок, відгуки, частоту звернень, інтерес до окремих товарів, реакцію на акційні пропозиції тощо. Завдяки цьому маркетологи можуть сегментувати базу клієнтів за демографічними, поведінковими та географічними критеріями й створювати персоналізовані пропозиції, які враховують реальні інтереси користувача, а не нав'язують йому загальний асортимент [63; 66; 70].

Важливою перевагою CRM є автоматизація маркетингових процесів від створення та відправки email/SMS-розсилок до аналітики ефективності кампаній у реальному часі. Наприклад, клієнтам, які останнім часом цікавились товарами для ванної кімнати, можна надсилати добірки новинок саме цієї категорії або персональні знижки. Такий підхід не тільки підвищує лояльність, а й скорочує час на обслуговування запитів [54].

Згідно з дослідженням компанії Salesforce, використання CRM-систем з елементами автоматизації маркетингу дозволяє підвищити коефіцієнт відкриття email-розсилок на 30–40%, а рівень конверсії в покупку на 25% [67].

Таке технологічне оновлення також дозволить звільнити частину ресурсів маркетологів для більш стратегічної роботи: розвитку бренду, аналізу трендів, запуску інноваційних акцій тощо. У довгостроковій перспективі це створює міцну основу для побудови лояльної спільноти покупців, яка обирає ТОВ «Епіцентр К» не тільки за ціною, а й за зручність, уважність і сервіс [54].

Соціальні мережі сьогодні є не просто каналами інформування, вони стали повноцінним простором спілкування з брендом, побудови довіри та формування лояльності. Проте активність ТОВ «Епіцентр К» у Facebook та Instagram наразі є досить обмеженою у середньому лише 2–3 публікації на тиждень, а залученість під постами значно нижча за середні ринкові показники для компаній сегменту DIY та рітейлу [62]. Що вказує про відсутність цілісної контент-стратегії, яка б відповідала сучасним вимогам діджитал-ринку. Брак регулярної та різноманітної комунікації позбавляє бренд цінного емоційного зв'язку з клієнтом, особливо в умовах високої конкуренції, коли рішення про покупку часто формується не в магазині, а в онлайн-середовищі.

Для підвищення ефективності присутності у соціальних мережах доцільно реалізувати комплекс заходів. Насамперед розробити контент-план з частотою публікацій 5-7 разів на тиждень, що дозволить підтримувати постійний контакт з аудиторією та формувати передбачувану поведінку користувачів у стрічці [54].

Важливим кроком буде впровадження інтерактивного відео контенту оглядів нових товарів, прямих ефірів із майстрами чи дизайнерськими порадами, а також

розважальних конкурсів, які стимулюють лайки, коментарі та репости. Згідно з даними Meta (Facebook), відеоформат збільшує середній час взаємодії з брендом на 1,5-2 рази порівняно з графічним контентом [65].

Окрему увагу варто приділити вимірюванню ефективності. Запровадження UTM-маркування для всіх зовнішніх посилань у постах дозволить точно відстежувати, які саме публікації приводять трафік на сайт, формують цінні ліди та генерують продажі, що дає можливість своєчасно коригувати контентну стратегію на основі об'єктивних цифр [59].

Ще один стратегічний крок є створення окремої команди SMM-фахівців на рівні центрального офісу, які будуть займатися плануванням, дизайном, аналітикою та координацією комунікацій з регіональними командами, що дозволить підвищити якість контенту, зробити його більш уніфікованим і водночас адаптованим до локального контексту.

Таким чином, оптимізація цифрової комунікації - це не просто покращення візуального ряду чи кількості постів, це створення нового рівня відносин із клієнтом заснованих на взаємності. І саме така стратегія дає змогу перетворити випадкового відвідувача на постійного прихильника бренду.

Сучасна рекламна екосистема стрімко рухається у напрямі автоматизації та використання штучного інтелекту (AI), використання інструментів Smart-реклами, зокрема Google Smart Bidding і Performance Max, стає необхідною умовою підвищення ефективності рекламних кампаній.

На даний момент ТОВ «Епіцентр К» здебільшого реалізує стандартні Google Ads кампанії з ручним налаштуванням ставок і загальними ключовими словами, що обмежує можливості для гнучкого реагування на зміни поведінки споживачів у реальному часі. У результаті значна частина бюджету витрачається не на цільову аудиторію, а на випадкових користувачів із низькою ймовірністю конверсії.

Упровадження Smart Bidding дозволяє оптимізувати рекламні ставки автоматично на основі великої кількості сигналів. Система самостійно визначає, яка ставка в конкретному контексті має найбільші шанси на конверсію і коригує її в режимі реального часу [68].

Крім того, кампанії типу Performance Max дозволяють одночасно охоплювати кілька каналів Google (Пошук, YouTube, Gmail, Картинки, Дисплейна мережа), що забезпечує повноцінну омніканальність без потреби вручну керувати кожною платформою окремо. Алгоритм сам обирає, на який канал і формат спрямувати оголошення, щоб досягти максимального результату [60].

Очікувані переваги для ТОВ «Епіцентр К» можуть бути такі підвищення CTR (коефіцієнта клікабельності) до 5-6%, зниження CPA (ціни за залученого клієнта) за рахунок точнішого таргетингу та виключення неефективних запитів, оптимізацію витрат у періоди пікового попиту, система самостійно збільшує ставки у найбільш результативні моменти доби або днів тижня.

Впровадження AI-інструментів у рекламну стратегію не лише підвищує її ефективність, а й вивільняє людські ресурси, тому маркетологи можуть зосередитися не на технічному налаштуванні кампаній, а на стратегічному аналізі, креативі й роботі з брендом. У середньо- та довгостроковій перспективі це формує конкурентну перевагу, бренд постійно залишається у фокусі своєї цільової аудиторії, використовуючи найсучасніші засоби діджитал-комунікації.

Однією з найбільш критичних проблем, що стримують ефективність маркетингових рішень у ТОВ «Епіцентр К», є фрагментованість даних. Зараз більшість аналітичних операцій виконується вручну у таблицях Excel, без централізованого збору інформації з різних джерел таких як CRM, вебсайту, мобільного додатку, соціальних мереж і програм лояльності, такий підхід значно уповільнює процеси, ускладнює стратегічне планування та знижує точність рішень.

Рішенням цієї проблеми є впровадження Customer Data Platform (CDP) – це спеціалізованої аналітичної платформи, яка дозволяє об'єднувати всі дані про клієнтів у єдиний цифровий простір. Серед відомих рішень вони дають змогу автоматично інтегрувати інформацію з усіх каналів взаємодії зі споживачами, формувати профілі клієнтів у реальному часі, відображаючи їхню історію покупок, поведінку в інтернеті, реакцію на кампанії, будувати гнучкі аналітичні дашборди без потреби у ручному зведенні звітів [69].

Впровадження CDP дає ТОВ «Епіцентр К» змогу перейти від описової

аналітики до продуктивної, прогнозуючи поведінку клієнтів і відповідно коригуючи маркетингові активності. Окрім цього, CDP стає технологічним підґрунтям для впровадження подальших інновацій.

Інтеграція CDP - це не просто модернізація інструментів він є переходом до якісно нового рівня прийняття рішень, коли компанія працює не на основі припущень, а на базі точних, динамічних даних, зібраних із кожної точки контакту з клієнтом.

У сучасному конкурентному середовищі утримати увагу споживача лише знижками чи класичною рекламою дедалі складніше. Особливо це стосується молодії цифрової аудиторії, яка звикла до високого рівня інтерактивності, персоналізації та технологічності у споживанні товарів. Саме тому ТОВ «Епіцентр К» доцільно активізувати впровадження цифрових інновацій, які не лише підвищують зручність покупки, а й зміцнюють емоційний зв'язок між брендом і клієнтом.

Одним із найбільш перспективних рішень є AR-функціонал доповнена реальність у мобільному додатку. Завдяки йому покупці можуть «приміряти» меблі, плитку чи інтер'єрні рішення у себе вдома ще до покупки просто навівши камеру смартфона на кімнату, який суттєво знижує ризик помилки при виборі, підвищує впевненість у рішенні та зменшує кількість повернень товару.

Другим важливим кроком має стати впровадження чат-ботів у Telegram і Viber. У сфері DIY-товарів, де покупець часто має багато питань до покупки розміри, наявність, сумісність, поради щодо вибору, оперативна консультація є вирішальний фактор. Сучасні чат-боти можуть надавати консультації 24/7, допомагати у підборі товарів, перевіряти наявність у магазинах, а також генерувати персоналізовані добірки. Третім елементом цифрових інновацій є AI-прогнози попиту. Сучасні аналітичні моделі на основі машинного навчання враховують не лише історичні продажі, а й сезонність, погоду, поведінку клієнтів, а також регіональні особливості.

Впровадження цифрових інновацій - це не лише сучасний тренд, а й необхідна умова для збереження конкурентоспроможності в динамічному

середовищі. Для компанії з масштабами ТОВ «Епіцентр К» який є також вагомим кроком до переходу від класичного ритейлу до технологічно підкованого омнікального-формату.

Проведений аналіз дозволив сформулювати чіткі й практично орієнтовані напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К», реалізація яких здатна забезпечити високе зростання ефективності функціонування підприємства. Зокрема, запровадження сучасної CRM-системи дозволить не лише глибше розуміти споживчі вподобання, а й формувати персоналізовані пропозиції, що сприятимуть підвищенню рівня повторних покупок та лояльності клієнтів. Оптимізація цифрової комунікації, зокрема у соціальних мережах, забезпечить підвищення рівня залученості аудиторії, що є критичним чинником у формуванні брендової прихильності.

Також надзвичайно важливим є перехід до використання Smart-реклами на основі штучного інтелекту, яка дозволяє автоматизувати процеси медіа планування та забезпечити точніший таргетинг. Інтеграція даних у єдину CDP-платформу дасть змогу перейти від описового аналізу до прогнозного моделювання, що значно посилить адаптивність маркетингової стратегії. А впровадження цифрових інновацій сприятиме не лише підвищенню зручності для клієнтів, а й зменшенню витрат підприємства на повернення товарів та обслуговування запитів.

Загалом, запропоновані заходи є логічним продовженням виявлених проблем і відповідають сучасним тенденціям розвитку маркетингових практик у сфері ритейлу. Їх комплексне впровадження дозволить ТОВ «Епіцентр К» посилити свої позиції на ринку, підвищити гнучкість бізнес-моделі, сформувати довготривалу цінність для споживачів і забезпечити стійке конкурентне зростання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» як одного з провідних представників ринку роздрібної торгівлі в Україні. Аналіз діяльності дав змогу побачити компанію зсередини, так як вона працює, що рухає її вперед і що стримує. На перший погляд усе доволі стабільно: зростають обсяги продажів, прибуток, компанія впевнено тримає лідерські позиції на ринку. Та коли заглиблюєшся в цифри й організацію роботи, стає зрозуміло, що ці результати не просто наслідок масштабу, а результат чітко побудованої системи управління, яка щодня координує десятки процесів у сотнях торгових точок.

Фінансово-економічна діагностика показала позитивну динаміку ключових показників обсягів продажів, продуктивності праці, рентабельності та загального фінансового результату. Серед цього, підприємство зберігає лідерські позиції на ринку DIY, демонструючи стійкість навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Паралельно аналіз виявив певні ризики, серед яких зниження коефіцієнтів ліквідності, зростання короткострокової кредиторської заборгованості, а також загальна залежність від внутрішнього ринку, що зменшує гнучкість компанії у кризових ситуаціях.

Оцінка маркетингових стратегій показала, що ТОВ «Епіцентр К» активно використовує класичні інструменти просування масштабні рекламні кампанії, сезонні знижки, програми лояльності. Водночас виявлено і низку суттєвих обмежень, які стримують ефективність серед них це низький рівень персоналізації маркетингових комунікацій, обмежене використання сучасних цифрових каналів, неузгодженість у зборі аналітичних даних, недостатня автоматизація процесів прийняття маркетингових рішень.

З метою усунення виявлених недоліків запропоновано кілька стратегічних напрямів удосконалення – це впровадження сучасної CRM-системи з можливістю глибокої сегментації клієнтів, автоматизованими персоналізованими розсилками та аналітичним модулем для оцінки ефективності комунікацій. Активізація цифрової

присутності у соціальних мережах шляхом розробки контент-плану, впровадження інтерактивного відео контенту, прямих ефірів і конкурсів. Використання інструментів Smart-реклами на базі штучного інтелекту оптимізації витрат і підвищення точності таргетингу. Інтеграція Customer Data Platform як основи для об'єднання розрізнених даних у єдиний аналітичний простір та запуск цифрових інновацій, що дозволить не лише утримати молодшу техно-аудиторію, а й вивести компанію на якісно новий рівень комунікації.

Отже, отримані результати дають підстави стверджувати, що ТОВ «Епіцентр К» має великий потенціал для подальшого розвитку маркетингової системи. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, а й забезпечити стійке зростання у непередбачуваному конкурентному середовищі, де головною цінністю стає гнучкість, персоналізація і технологічна адаптивність.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень і проведене практичне дослідження управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Епіцентр К» дало можливість зробити такі висновки.

1. У процесі вивчення сутності маркетингової стратегії було встановлено, що вона являє собою довгостроковий орієнтир розвитку підприємства на ринку, що включає цілі, засоби, канали просування, цільові аудиторії, конкурентні переваги та засоби адаптації до змін зовнішнього середовища. Розглянуто основні класифікації маркетингових стратегій і визначено їхню ключову роль у формуванні стабільного конкурентного позиціонування підприємства.

2. Охарактеризовано систему управління маркетинговими стратегіями у сфері роздрібної торгівлі. Визначено, що така система передбачає тісну взаємодію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, що забезпечує можливість гнучкого реагування на запити споживачів і зміни ринкової кон'юнктури. Особливу увагу приділено омніканальним рішенням, цифровим технологіям та ролі клієнтоорієнтованого підходу в управлінні маркетингом.

3. У ході аналізу критеріїв оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії було систематизовано показники, що дають змогу об'єктивно вимірювати її результативність. Серед ключових є динаміка продажів, рентабельність витрат на маркетинг, показники впізнаваності бренду, рівень задоволеності клієнтів, конверсія рекламних кампаній тощо. Зроблено висновок про необхідність запровадження наскрізної аналітики для забезпечення релевантності управлінських рішень.

4. Розглянуто нормативно-правову базу та інформаційне забезпечення управління маркетинговими стратегіями мережі роздрібна торгівля. Встановлено, що діяльність у сфері маркетингу регулюється рядом законодавчих актів, включаючи Закон України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», а також внутрішньо корпоративними регламентами. Окреслено ключові інформаційні джерела, що забезпечують аналітичне підґрунтя для стратегічних рішень.

5. Здійснено організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К». Виявлено, що підприємство має функціонально-сегментовану структуру, в якій центральний маркетинговий департамент відповідає за загальну стратегію, а локальні підрозділи за її реалізацію на рівні окремих філій, такий підхід дозволяє одночасно зберігати контроль та гнучко адаптуватися до регіональних особливостей.

6. У ході діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» встановлено позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції, збереження високої частки ринку та розширення асортиментного портфеля. Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, підприємству вдалося утримати стабільність і продовжити інвестування в розвиток цифрових каналів та логістики.

7. Оцінка існуючої системи управління маркетинговими стратегіями виявила як сильні сторони активна рекламна діяльність, добре організована логістика, мультимедійна комунікація, так і кілька слабких місць. Серед них, йдеться про обмежене використання CRM-систем, недостатню персоналізацію, слабе охоплення інструментів цифрового маркетингу та брак автоматизованої аналітики.

8. Обґрунтовано практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К». Рекомендовано впровадження сучасної CRM-платформи, розвиток цифрової комунікації та контент-стратегії, використання Smart-реклами на основі AI, інтеграцію даних у CDP-систему, а також впровадження інновацій (AR, чат-боти, прогнозування попиту). Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати витрати, підвищити рентабельність маркетингу та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що мета бакалаврської кваліфікаційної роботи досягнута, а всі поставлені завдання вирішені. Теоретичні положення обґрунтовано на основі сучасної наукової літератури, а практичні рекомендації на основі глибокого аналізу діяльності

конкретного підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення відповідають сучасним викликам ринку та можуть бути реалізовані в межах існуючої організаційної моделі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Вплив бренду: як зробити конкурентів неактуальними. К. : Вілей, 2021. 320 с.
2. Ансофф Г. І. Корпоративна стратегія. Нью-Йорк : Макгроу-Хілл, 1965. 272 с.
3. Армстронг Г., Котлер Ф., Опреснік М. О. Маркетинг: вступ. Лондон : Пірсон, 2022. 550 с.
4. Білявцев М. І. Управління маркетингом: сутність та роль. К. : Знання, 2021. 310 с.
5. Бумс Б. Х., Бітнер М. Дж. Маркетингові стратегії та організаційні структури для сервісних фірм. Бостон : Маркетинг сервісів, 1981. 290 с.
6. Вілер А. Дизайн бренду. Практичний посібник зі створення ідентичності. К. : Наш Формат, 2017. 208 с.
7. Грант Р. М. Сучасний стратегічний аналіз. Лондон : Вілей, 2021. 500 с.
8. Гревал Д., Леві М., Метьюз С. Управління роздрібною торгівлею. Нью-Йорк : Макгроу-Хілл, 2020. 450 с.
9. Гумессон Е. Загальний маркетинг відносин. Лондон : Рутледж, 2017. 350 с.
10. Дойл П. Маркетинг, орієнтований на цінність. Лондон : Вілей, 2020. 400 с.
11. Желіба О. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств. К. : КНЕУ, 2021. 224 с.
12. Ковальчук Г. Г. Економічний аналіз. К. : Центр учбової літератури, 2016. 148 с.
13. Портер М. Е. Конкурентна перевага: досягнення високої результативності та забезпечення її стійкості. К. : Основи, 2008. 857 с.
14. Романенко О. Р. Бренд-менеджмент. К. : КНЕУ, 2020. 276 с.
15. Ткаченко О. М. Інтернет-торгівля в Україні: тенденції та перспективи. К. : Наукова думка, 2023. 192 с.
16. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг. Лондон : Пірсон, 2022. 600 с.
17. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. К. : Академвидав, 2018. 354 с.

- 18.Верхоф П. К., Барт Я., Боншоф М. та ін. Створення досвіду клієнта: визначення, динаміка та стратегії управління. Журнал роздрібної торгівлі. 2021. № 97(1). С. 7-31.
- 19.Лемон К. Н., Верхоф П. К. Розуміння досвіду клієнта протягом шляху клієнта. Журнал маркетингу. 2016. № 80(6). С. 69-96.
- 20.AboutMarketing.info. ROMI - показник рентабельності маркетингових інвестицій. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/romi> (дата звернення: 04.05.2025).
- 21.EmailGuru. Як рахувати показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate). URL: <https://emailguru.com.ua/customer-retention-rate-kalkulyator> (дата звернення: 04.05.2025).
- 22.eSputnik. SWOT-аналіз із прикладами: Що це і як скласти. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 04.05.2025).
- 23.Investopedia. Cost-per-click (CPC) Explained. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cpc.asp> (дата звернення: 04.05.2025).
- 24.Qualtrics. How to Calculate & Measure Net Promoter Score (NPS). URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/measure-nps> (дата звернення: 04.05.2025).
- 25.Skillbox. ABC/XYZ-аналіз - крос-метод. URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/izuchaem-abcxyzanaliz-cto-eto-takoe-i-kakie-resheniya-s-pomoshchyu-nego-prinimayut> (дата звернення: 05.05.2025).
- 26.Smartlook. Bounce Rate: Definition, formula & comparison. URL: <https://www.smartlook.com/glossary/bounce-rate> (дата звернення: 05.05.2025).
- 27.Wall Street Prep. Click-Through Rate (CTR). URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/click-through-rate-ctr> (дата звернення: 05.05.2025).
- 28.Wall Street Prep. Conversion Rate. URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/conversion-rate> (дата звернення: 05.05.2025).

29. Worksection. Маржа: що це таке та як її розрахувати. URL: <https://worksection.com/ua/blog/profit-margin.html> (дата звернення: 04.05.2025)
30. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 14.05.2025).
31. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 14.05.2025).
32. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 14.05.2025).
33. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр> (дата звернення: 14.05.2025).
34. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 14.05.2025).
35. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 14.05.2025).
36. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 14.05.2025).
37. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 14.05.2025).
38. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14.05.2025)
39. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 288 p.
40. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan, 2012. 737 p
41. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them. Hoboken : Wiley, 2016. 432 p.

42. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
43. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York : McGraw-Hill, 2020. 240 p.
44. Rust R. T., Huang M.-H., Zeithaml V. A. The Feeling Economy: How Artificial Intelligence Is Creating the Era of Empathy. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. 260 p.
45. Simon H. Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything. Cham : Springer, 2017. 280 p.
46. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2018. 336 p.
47. Varadarajan R. Innovative Marketing Strategies. Cham : Springer, 2020. 250 p.
48. Wilson R. M., Gilligan C. Strategic Marketing Management. London : Routledge, 2012. 400 p.
49. Державний реєстр юридичних осіб України, 2023. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
50. Держстат України, 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
51. ТОВ «Епіцентр К». Звіт з корпоративної соціальної відповідальності, 2023. URL: <https://epicentrk.ua/csr-report-2023> (дата звернення: 18.05.2025).
52. ТОВ «Епіцентр К». Звіт про власність, 2022. URL: <https://epicentrk.ua/ownership-report-2022> (дата звернення: 18.05.2025).
53. ТОВ «Епіцентр К». Стратегія розвитку роздрібної мережі, 2023. URL: <https://epicentrk.ua/retail-strategy-2023> (дата звернення: 18.05.2025).
54. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 672 p.
55. Forbes Україна. «Епіцентр» перевищив 40 мільярдів гривень річного обігу. Forbes.ua, 2023. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 21.05.2025).

- 56.Gartner. Top 10 Strategic Technology Trends for 2023. 17 October 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2023> (дата звернення: 21.05.2025).
- 57.GfK Україна. Звіт про поведінку споживачів в умовах війни. Gfk.com.ua, 2023. URL: <https://gfk.com.ua> (дата звернення: 21.05.2025).
- 58.Google Ads Help. About Smart Bidding URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/7065882> (дата звернення: 27.05.2025).
- 59.Google Analytics Help. About UTM parameters URL: <https://support.google.com/analytics/answer/1033863> (дата звернення: 27.05.2025)
- 60.Google. Performance Max Campaigns Overview. 2023 URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/10724817> (дата звернення: 27.05.2025).
- 61.Gradus Research. Репутація бренду «Епіцентр К» у 2023-2024 роках. Gradus.app, 2024. URL: <https://gradus.app> (дата звернення: 27.05.2025).
- 62.Hootsuite. Social Media Trends 2024 Report. URL: <https://www.hootsuite.com/resources/social-trends> (дата звернення: 27.05.2025).
- 63.HubSpot CRM. URL: <https://www.hubspot.com> (дата звернення: 27.05.2025).
- 64.Krona.marketing - сайт агентства цифрового маркетингу. URL: <https://www.krona.marketing/> (дата звернення: 21.05.2025)
- 65.Meta Business Research. The Power of Video Engagement. 2023. URL: <https://www.facebook.com/business/news/insights/the-power-of-video-engagement> (дата звернення: 27.05.2025).
- 66.HubSpot CRM. URL: <https://www.hubspot.com> (дата звернення: 27.05.2025).
- 67.Salesforce. State of Marketing Report. 2023. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-marketing> (дата звернення: 27.05.2025).
- 68.SimilarWeb. Аналітика відвідуваності epicentrk.ua за 2023 рік. Similarwe.com, 2023. URL: <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 27.05.2025).

- 69.Tealium. What Is a Customer Data Platform (CDP)? 2023. URL: <https://tealium.com/what-is-a-cdp> (дата звернення: 27.05.2025).
- 70.Zoho CRM. URL: <https://www.zoho.com/crm/> (дата звернення: 27.05.2025).
- 71.Економічна правда. Як «Епіцентр К» зміцнює онлайн-продажі. Epravda.com.ua, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 21.05.2025).
- 72.Звіт AR/VR у ритейлі, 2023. Інновації у сфері роздрібної торгівлі. Arvr-report.com, 2023. URL: <https://arvr-report.com> (дата звернення: 16.05.2025)
- 73.Інтернет-форум клієнтів мережі «Епіцентр К». URL: <https://forums.epicentrk.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
- 74.Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 15.05.2025).

ДОДАТКИ