

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз управління маркетинговим комунікаційним процесом
комерційної організації».

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Зуєва Д.Д.

Керівник: к.е.н., доцент, Маляр Д. В.

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ..	5
1.1. Теоретичні основи маркетингових комунікацій в умовах цифрової економіки	5
1.2. Особливості управління маркетинговими комунікаціями в ІТ- компаніях.....	8
1.3. Основні тенденції та виклики в управлінні маркетинговими комунікаціями в Україні.....	12
1.4. Теоретичні моделі аналізу управління маркетинговим комунікаційним процесом: концептуальні підходи та інструментарій.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та фінансові результати діяльності.....	22
2.2. Аналіз системи управління маркетинговими комунікаціями ТОВ «РОЗЕТКА.УА»: структура, канали та ефективність.....	29
2.3. Порівняльний аналіз систем управління маркетинговими комунікаціями на ринку українських маркетплейсів.....	37
2.4. Проблеми управління маркетинговими комунікаціями в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та напрями вдосконалення.....	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51
ДОДАТОК.....	54

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі маркетингові комунікації поступово втрачають ознаки одностороннього інформування і перетворюються на динамічний, діалогічний процес між брендом і споживачем. Цей процес охоплює не лише рекламу, як це було ще 10–15 років тому, а й персоналізовану взаємодію, багатоканальні стратегії, реактивні дії на фідбек клієнтів та системну роботу з лояльністю. Особливо це помітно в цифрово орієнтованих комерційних організаціях, для яких маркетинг це не лише просування, а й технологічна платформа для залучення й утримання покупця.

Проблематика управління комунікаційними процесами суттєво ускладнилася у зв'язку з розвитком цифрових каналів, соціальних мереж, мобільних додатків та CRM-систем. Тепер комунікаційна стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною, технологічно підкованою і водночас – автентичною. Вважаю, що це особливо актуально в умовах українського ринку, де компанії змушені працювати в умовах нестабільності, високої конкуренції та обмежених ресурсів. У цьому контексті ефективне управління маркетинговим комунікаційним процесом стає не просто інструментом, а фактором виживання та розвитку бізнесу.

Об'єктом дослідження даної роботи є комерційна діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як одного з провідних маркетплейсів України в системі управління маркетинговими процесами.

Предметом дослідження є управління системою маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА», її складовими елементами та механізмами впливу на споживача.

Метою роботи є оцінити ефективність управління системою маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та обґрунтувати напрями її вдосконалення в межах загального процесу стратегічного управління компанією.

Для досягнення мети в роботі поставлено *такі завдання*: розкрити управлінську природу маркетингових комунікацій у системі сучасного менеджменту; провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; оцінити ефективність управління окремими каналами маркетингової комунікації компанії та їх вплив на досягнення цільових показників: конверсії, доходу, ROI; побудувати модель управління воронкою комунікацій клієнта на основі цифрових каналів просування; здійснити порівняльний аналіз системи маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» з основними конкурентами на ринку маркетплейсів України; визначити основні проблеми в управлінні маркетинговими комунікаціями компанії та розробити комплекс управлінських рішень щодо їх удосконалення.

В кваліфікаційній роботі застосовані наступні *методи дослідження*: метод порівняльного аналізу – для зіставлення ключових показників «Розетки» з показниками конкурентів (табл. 2.6, табл. 2.7); кореляційний аналіз – для встановлення залежності між витратами на комунікації та фінансовими результатами (табл. 2.5); графічний метод – для візуалізації змін ефективності каналів (рис. 2.3), воронки клієнта (рис. 2.4), порівняльного рейтингу (рис. 2.6); елементи SWOT-аналізу – при формулюванні проблем управління комунікаціями в п. 2.4.

Джерельна база роботи охоплює сучасні наукові дослідження (переважно 2019–2025 рр.), матеріали професійних аналітичних звітів, корпоративні кейси українських ІТ-компаній, а також інформацію з відкритих джерел – офіційних сайтів, CSR-звітів, профільних медіа.

З огляду на те, що цифрові комунікації нині стали ключовим ресурсом бізнесу, а інтернет-платформи – полем постійної боротьби за увагу споживача, глибокий аналіз управлінського аспекту цих процесів має як наукову, так і практичну цінність. І, як мені здається, саме на прикладі українських компаній, що не просто виживають, а й розвиваються в кризових умовах, найкраще видно, як трансформується маркетинг у ХХІ столітті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Теоретичні основи маркетингових комунікацій в умовах цифрової економіки

Маркетингові комунікації це не просто реклама чи промоакції. Це цілісна система взаємодії компанії з її аудиторією, яка охоплює всі точки дотику: від офіційного сайту до реакції в соцмережах. Якщо раніше поняття комунікацій асоціювалося передусім із телебаченням, друкованою рекламою та білбордами, то сьогодні ці канали мають лише фонове значення. Все більше компаній концентруються на інтерактивності, двосторонньому зв'язку та швидкості реакції – і це радикально змінює парадигму управління комунікаційним процесом.

У цифрову епоху маркетингові комунікації стали безперервними, «живими». вони більше не будуються лише навколо кампаній, а працюють як потік. Особливо це характерно для ІТ-залежних компаній, які постійно мають бути у контакті з аудиторією. Такий перехід від лінійної до мережевої комунікаційної моделі змінив усе від структури команди маркетингу до вибору метрик ефективності [1, 2].

Щоб краще зрозуміти, як функціонує сучасна комунікація в бізнесі, важливо розглянути її ключові елементи. У загальному вигляді комунікаційний процес передбачає:

- ~ джерело (відправник повідомлення – бренд, компанія);
- ~ кодування повідомлення (візуалізація, текст, медіа);
- ~ канал комунікації (Instagram, YouTube, email тощо);
- ~ отримувача (цільова аудиторія);
- ~ декодування (як аудиторія сприймає повідомлення);
- ~ зворотній зв'язок (реакція, коментар, кліки);

бар'єри (шум, нерелевантність, перевантаження інформацією).

Сьогодні комунікація має відбуватись у реальному часі, з орієнтацією на персоналізацію та адаптацію. Якщо раніше бренди «кричали» з екранів, то тепер вони повинні «слухати» й відповідати миттєво.

Нижче подано узагальнену візуалізацію сучасної цифрової моделі маркетингового комунікаційного процесу:



Рис. 1.1. Сучасна модель маркетингового комунікаційного процесу в цифровому середовищі (складено автором за [3; 4; 5])

Окремої уваги заслуговує концепція інтегрованих маркетингових комунікацій: ІМС – Integrated Marketing Communications. Вона передбачає, що всі канали, повідомлення і платформи повинні працювати синхронно. Це означає не лише єдиний візуальний стиль, а спільну тональність, ритм, мету і навіть таймінг. Наприклад, кампанія у Facebook має підтримуватись email-розсилкою, банерами на сайті, YouTube-відео та повідомленням у додатку.

Сила ІМС в ефекті мультиплікації: що більше скоординованих каналів, то сильніший сигнал. У цифрових компаніях, таких як Rozetka, це особливо важливо, бо вони спілкуються з клієнтом через десятки каналів щодня. Без координації це призводить до перевантаження й втрати фокусу.

Тому управління маркетинговими комунікаціями нині вимагає не просто креативності, а системного мислення, аналітики та інструментального підходу: CRM-системи, чат-боти, автоматизація, персоналізовані воронки [6; 7].

Цифрова трансформація кардинально змінила не лише форму, а й суть маркетингових комунікацій. Якщо раніше комунікація будувалась навколо контролю з боку бренду, то сьогодні навпаки, клієнт став ініціатором взаємодії. Більше того, цифрові канали зробили цей процес прозорим, гнучким і вимірюваним, що повністю змінило й підходи до управління.

Серед ключових змін, які визначають сучасні комунікаційні практики, я б виділила:

- ~ Розмивання кордонів між медіа і каналами продажу. Наприклад, Instagram уже не просто комунікаційна платформа, а повноцінний інструмент для продажів.
- ~ Інтеграція CRM і аналітики в комунікаційний процес. Компанії персоналізують повідомлення на основі даних поведінки, покупок, запитів у підтримку.
- ~ Автоматизація через digital-tools. Email-маркетинг, чат-боти, ремаркетинг у Google/Meta Ads – усе це працює за заданими сценаріями, але з ефектом “живого” спілкування [8].

У світовій практиці комунікаційна стратегія перетворилась на клієнтську воронку в реальному часі вона перебудовується після кожної взаємодії з клієнтом. На мою думку, це не лише ускладнило роботу маркетологів, а й зробило її цікавішою, тепер вона потребує одночасно креативності, технічних навичок і вміння швидко аналізувати дані.

В Україні цей тренд видно на прикладах Monobank, Нова Пошта, Prom.ua, OLX, Rozetka. Вони не просто рекламують свої послуги, вони будують комунікаційні екосистеми, де клієнт «живе» у межах бренду: дивиться, читає, порівнює, питає, залишає відгуки – і все це в одному інформаційному полі. Наприклад, Monobank реалізував десятки гейміфікованих кампаній, які стали вірусними без жодної телевізійної реклами, а Rozetka досягла впізнаваності через YouTube-контент, інтеграції в TikTok, колаборації з блогерами і влучний тон в email-розсилках [9; 10].

У підсумку можна сказати: комунікації стали не просто функцією маркетингу, а стратегією бізнесу. І саме розуміння цієї трансформації є основою для формування ефективного управлінського підходу до маркетингових комунікацій у сучасних умовах.

1.2. Особливості управління маркетинговими комунікаціями в ІТ-компаніях

Якщо уявити середовище, де маркетингові комунікації не просто підтримують бізнес, а буквально тримають його на плаву, то це точно буде ІТ-сфера. Вона однозначно виділила її як найбільш насичену у плані комунікаційних рішень, гнучкості й експериментальності. Саме тут управління маркетингом схоже на керування динамічним потоком, що змінює форму залежно від ринку, технологій і поведінки користувача.

ІТ-компанії в Україні, як і в світі це зазвичай середовище, де маркетинг тісно переплетений з продуктом. Тут комунікації це не просто спосіб привернути увагу, а ще й збір фідбеку, освітлення цінностей бренду, залучення нових команд і партнерів, наповнення воронки продажів. При цьому все відбувається онлайн, в реальному часі, у різних форматах, від push-сповіщень до масштабних контент-кампаній.

Мені здається важливим наголосити, що ІТ-компанії вже не можуть дозволити собі хаотичну комунікацію. Усе підпорядковано структурованій системі управління, яка має такі ключові особливості. Передусім йдеться про орієнтацію на data-driven підходи. Кожна взаємодія з клієнтом відслідковується через аналітичні системи (Google Analytics, Amplitude, Piwik Pro тощо). Також варто відзначити високий рівень персоналізації. Повідомлення формуються з урахуванням поведінки користувача, його статусу в CRM або навіть часу останньої покупки. Водночас сучасним комунікаціям притаманна кросфункціональність команд. Маркетинг, аналітика, sales, product-менеджери працюють разом, що забезпечує повний цикл – від повідомлення до дії. Й

найголовніше в сучасному світі це швидкість прийняття рішень. Пілотна кампанія може запускатися протягом доби. Усе тестується, адаптується, масштабуються лише найкращі рішення [11; 12].

У багатьох українських IT-компаніях – таких як Genesis, SoftServe, Readdle, MacPaw – комунікаційні стратегії інтегровані у структуру самого продукту. Наприклад, push-сповіщення можуть бути не просто інформативними, а частиною UX-дизайну, що стимулює дію користувача. Або, скажімо, email-розсилка налаштована з урахуванням сегментації за десятками параметрів – я б сказала, що це вже не просто маркетинг, а точне мікрокомунікаційне налаштування.

У цьому середовищі управління комунікаціями це не лише про повідомлення, а ще й про архітектуру каналів, логіку взаємодії, автоматизацію і, врешті, емоційний відгук. Бо саме від нього часто залежить, залишиться користувач з компанією чи піде до конкурента.

Працюючи над цією темою, я зрозуміла, що більшість IT-компаній в Україні сьогодні вибудовують комунікації не на інтуїції, а на основі чіткої логіки, аналітики та технологій. Простіше кажучи, випадковостей у їхніх повідомленнях майже не залишилось. В усьому, від публікацій у соціальних мережах до сповіщень у додатку – відчувається продумана структура: що, коли і кому сказати, щоб отримати саме ту реакцію, на яку компанія розраховує.

Мені було цікаво простежити, як саме це реалізується. Наприклад, у SoftServe комунікаційний процес побудований на паралельному використанні SMM, email-маркетингу, HR-брендингу, PR-кампаній і контенту для B2B-клієнтів. І все це керується єдиним комунікаційним відділом, який використовує CRM-системи, аналітику залучення, мапи взаємодії клієнтів і навіть тестування гіпотез у LinkedIn. Я б сказала, що там комунікації не просто керуються, вони щодня моделюються та оптимізуються, залежно від поведінки аудиторії.

Інший приклад – Genesis. Компанія, яка водночас створює й розвиває десятки продуктів, змушена управляти не однією, а кількома комунікаційними

екосистемами. І замість того, щоб копіювати повідомлення, кожен продукт має власну логіку взаємодії з користувачем: десь у центрі є експлейнер-відео, десь – короткий лендінг із оффером, а десь усе тримається на Telegram-ботах і спільнотах. Усе залежить від того, на якому етапі клієнтської взаємодії перебуває людина.

Ці приклади допомогли мені побачити, що головне в управлінні маркетинговими комунікаціями – це гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Більшість IT-компаній не мають класичних "маркетингових планів" на рік наперед, замість цього вони працюють у форматі кварталних або навіть двотижневих спринтів, де кожна кампанія це окремий експеримент. І цей експеримент потім або масштабується, або відкидається.

Загалом я б зробила висновок, що вітчизняні IT-компанії вже не сприймають комунікацію як щось другорядне, вона стала частиною їхньої конкурентної переваги. Бо в умовах, коли функціонал продукту у різних компаній може бути схожим, саме тон, стиль, частота і якість спілкування з користувачем стають вирішальними.

Після аналізу прикладів з українських IT-компаній я спробувала для себе уявити, як могла б виглядати загальна логіка комунікаційного середовища сучасного цифрового бізнесу. Я б описала його як багаторівневу структуру, в центрі якої – бренд, а навколо – десятки каналів, платформ, аудиторій і зворотних зв'язків, які щосекунди генерують нові точки контакту. Це не просто система, це екосистема, в якій все взаємопов'язано і зміна одного елементу неминуче тягне за собою реакцію в інших.

З точки зору управління, така система вимагає чіткої координації, автоматизації й динамічного планування. Я би не змогла уявити ефективне управління без інтеграції CRM, систем управління контентом, планувальників, інструментів аналітики та візуалізації. І, що важливо, не техніка керує, а стратегія, яка задає тон усім інструментам.

З цією метою я узагальнила типову структуру цифрового комунікаційного середовища IT-компанії у вигляді схеми. Вона показує, як

поєднуються стратегічний рівень, інструменти, канали й аудиторії. Така візуалізація, на мою думку, допомагає побачити системність у тому, що на перший погляд здається хаосом.

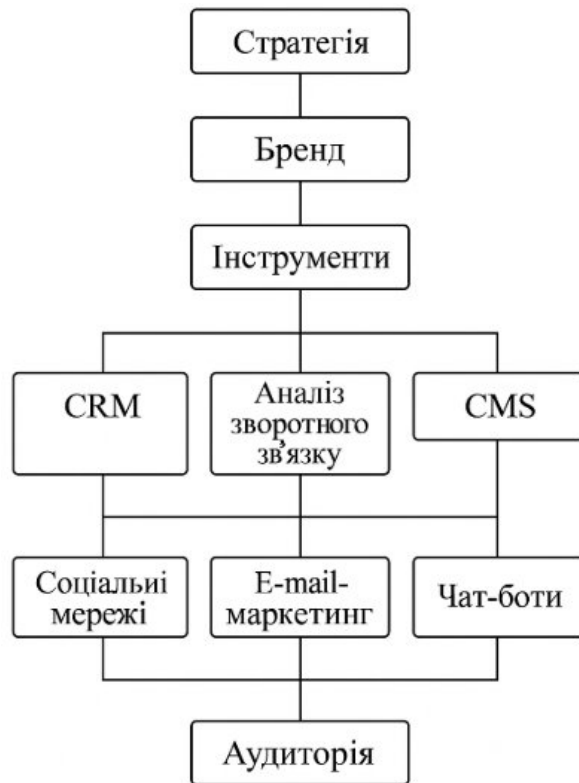


Рис. 1.2. Комунікаційне середовище ІТ-компанії: структура взаємодії (складено автором за: [13; 14; 15])

У реальності кожна компанія наповнює цю модель своїм змістом: у когось акцент на SMM, в іншого – на продуктову підтримку чи email-маркетинг. Але логіка взаємозв'язків залишається подібною. Я б сказала, що найважливішим є не лише наявність усіх елементів, а координована взаємодія між ними, коли SMM підсилює PR, email-кампанія синхронізована з акцією на сайті, а чат-бот не суперечить повідомленням у додатку.

Саме в таких умовах комунікація стає не просто частиною бізнесу, а його структурною основою – особливо в ІТ-сфері, де клієнт очікує не лише сервісу, а й довіри, відчуття присутності й цінності на кожному етапі взаємодії.

1.3. Основні тенденції та виклики в управлінні маркетинговими комунікаціями в Україні

Коли я спробувала проаналізувати, як змінилися підходи до маркетингових комунікацій за останні п'ять-сім років, то перше, що мені спало на думку – це різка зміна фокусу. Якщо раніше компанії боролися за охоплення, то тепер вони борються за увагу. І ця увага вже не просто пасивний перегляд реклами, а глибоке залучення, бажано з емоційним відгуком, дією чи реакцією. Саме тому український ринок комунікацій, на мою думку, став набагато динамічнішим, технологічнішим і менш передбачуваним.

Особливо це помітно в тому, як компанії перебудовують свої стратегії під нові реалії. Наприклад, я помітила, що багато брендів, навіть не з IT-сфери, активно використовують платформу TikTok, хоча ще кілька років тому вважали її «несерйозною». Тепер це повноцінний канал комунікації, з яким потрібно вміти працювати на рівні стратегічного планування. І те ж саме стосується месенджерів: Viber, Telegram, навіть Instagram Direct, усе це перетворилось на повноцінні канали взаємодії, які компанія має інтегрувати в загальну систему зв'язку з аудиторією.

Ще один момент, який я б особливо виділила, це важливість швидкості реакції. У сучасних умовах уже не можна собі дозволити довго обмірковувати кожен коментар, фідбек чи негативну ситуацію. Клієнт очікує не лише якісної відповіді, а й максимально швидкої. Тому процес управління комунікацією вимагає внутрішньої готовності до імпровізації, динамічних скриптів, делегування функцій SMM-команді й аналітики реакцій у реальному часі. Я особисто вважаю, що саме це стало одним із головних викликів для українських компаній – навчитись не просто комунікувати, а жити в комунікації, щодня, щогодини.

Окремо хочу звернути увагу на вплив соціальних факторів: війна, нестабільність, інфляція, вимушена еміграція та загальна тривожність. Усе це не могло не вплинути на те, як бренди вибудовують свою тональність у

спілкуванні. Якщо раніше у тренді були яскраві меседжі, гумор, експресія, то тепер дедалі частіше з'являються спроби говорити чесно, м'яко, з розумінням ситуації. І це стосується як великих компаній, так і невеликих локальних брендів, які починають ставити питання не лише «що ми говоримо?», а й «навіщо ми це говоримо?».

Як мені здається, саме поєднання технологічної трансформації та ментальної адаптації зробило сучасну українську комунікацію унікальною. У ній дуже багато емоцій, рефлексії, пошуку власного голосу. А це, в свою чергу, формує нові підходи до управління – вже не через інструкції та шаблони, а через постійне переосмислення, досвід і гнучкість.

Коли я почала глибше аналізувати маркетингові комунікації українських компаній, то майже одразу зрозуміла: крім очевидних можливостей, існує чимало прихованих ризиків, які часто ігноруються. І, як на мене, саме технічні, психологічні, управлінські бар'єри формують ту межу, яка відділяє ефективну комунікацію від випадкової, поверхової чи навіть шкідливої.

Перший і, можливо, найболючіший бар'єр це нестабільність середовища. Після початку повномасштабної війни жодна кампанія не може бути запланована «на рік вперед». Все постійно змінюється: плани, ресурси, поведінка аудиторії. І в таких умовах навіть найкраща стратегія ризикує втратити актуальність буквально за кілька днів. Я неодноразово помічала, як компанії були змушені згортати або повністю змінювати рекламні меседжі через зміну настроїв суспільства або чутливість теми.

Ще один виклик, який я би виділила, це перевантаження аудиторії. У цифровому середовищі український користувач постійно отримує сотні повідомлень: реклама, push, розсилки, банери, сповіщення з додатків. І як результат виникає «інформаційна втома», коли людина перестає реагувати навіть на корисні повідомлення. У такій ситуації дуже важко втримати баланс: з одного боку, компанії бояться «зникнути з радарів», а з іншого – ризикують набриднути своїм постійним зверненням.

Окремо хочу зупинитися на технологічній неготовності частини українського бізнесу. Хоча ми часто говоримо про цифрову трансформацію, на практиці багато компаній усе ще не мають базових CRM-систем або працюють без інтегрованої комунікаційної аналітики. Це не просто ускладнює керування комунікаціями, це перетворює маркетинг на набір неузгоджених дій. І коли немає зв'язку між email-розсилкою, таргетингом у соцмережах і лендингом, результат зазвичай розчаровує.

Я також звернула увагу на дефіцит фахівців із гібридною кваліфікацією. У невеликих компаніях часто є лише один маркетолог, який відповідає за все: і дизайн, і копірайтинг, і рекламу, і комунікацію з клієнтами. Звісно, це дуже важко, і як наслідок, замість стратегії часто використовується інтуїція або шаблонні рішення. Така ситуація ставить під сумнів ефективність комунікацій і створює ризик неузгодженості між змістом, каналом і моментом подачі.

І нарешті, я б окремо згадала про репутаційні ризики, які стали особливо помітними з розвитком соцмереж. Усі дії бренду, навіть найменші, миттєво стають публічними. Один необережний пост або неправильно сформульований меседж можуть викликати хвилю критики, бойкот або навіть інформаційну кризу. І що мені здається найскладнішим це той факт, що зазвичай такі ситуації виникають тоді, коли бренд не має чіткої позиції або діє автоматично, без емпатії до своєї аудиторії.

Підсумовуючи, я зробила для себе висновок, що в Україні управління маркетинговими комунікаціями це завжди про пошук рівноваги. Між швидкістю і обережністю, між залученням і нав'язуванням, між технологіями і живою розмовою. І ця рівновага не статична. Вона постійно змінюється, вимагає уваги, чутливості й гнучкості. Саме тому ефективна комунікація це не про ідеальні плани, а про живий процес, у якому менеджер мусить щодня реагувати на нові сигнали, щоб не втратити зв'язок зі своєю аудиторією.

Після того, як я проаналізувала й тенденції, і бар'єри, я зрозуміла одну річ: універсальних рішень у сфері маркетингових комунікацій більше не існує. Все стало надто динамічним. І саме це змушує компанії шукати не «ідеальний

шаблон», а гнучку модель, яка дозволяє змінюватися разом із ринком, аудиторією й контекстом. У таких умовах стає зрозумілим: ефективність залежить не лише від контенту або вибору каналу, а передусім від того, наскільки швидко компанія може адаптувати свої дії до змін.

Я б описала адаптивне управління маркетинговими комунікаціями як поєднання стратегічної гнучкості, аналітичної уважності та емпатії. Перший компонент це здатність переглядати стратегію у відповідь на нові виклики. Другий – уважне відстеження сигналів аудиторії, навіть якщо вони здаються незначними. А третій – уміння поставити себе на місце клієнта, відчувати, як він сприймає те чи інше повідомлення в контексті реальності, в якій ми всі живемо.

Щоб краще структурувати це уявлення, я створила модель, яка, на мою думку, може слугувати стратегічною основою для управління маркетинговими комунікаціями в умовах українського середовища. У ній поєднуються зовнішні фактори (кризи, війна, тренди), внутрішні ресурси компанії (технології, команда, бренд), а також механізми адаптації такі як сценарне планування, швидке тестування гіпотез, багатоканальні комунікації з урахуванням фідбеку.

Ця схема допомагає мені мислити не стільки в межах кампаній чи медіапланів, скільки у форматі системного підходу. Я вважаю, що адаптивність це вже не конкурентна перевага, а необхідна умова виживання бренду. Особливо в таких умовах, як в Україні, де інформаційне поле змінюється іноді швидше, ніж маркетологи встигають реагувати. Тому я зробила для себе висновок, що головним завданням менеджера з комунікацій стає не лише планування, а й спроможність ухвалювати гнучкі рішення в реальному часі, не втрачаючи фокусу на цінностях бренду.

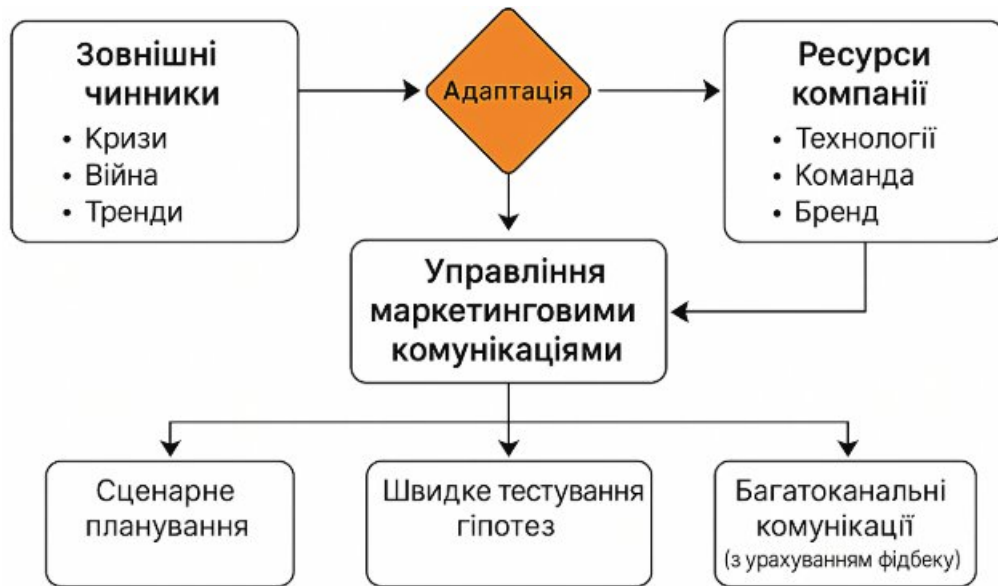


Рис. 1.3. Модель адаптивного управління маркетинговими комунікаціями в умовах невизначеності (складено автором за: [16; 17; 18])

1.4. Теоретичні моделі аналізу управління маркетинговим комунікаційним процесом: концептуальні підходи та інструментарій

З огляду на все, що я проаналізувала раніше, стало зрозуміло: якщо ми хочемо справді якісно оцінити маркетингову комунікацію, недостатньо зосереджуватись лише на каналах або креативі. Необхідно мати чітке теоретичне підґрунтя, на основі якого формуються критерії ефективності, логіка оцінювання та самі підходи до управління процесом. Тому в цьому пункті я вирішила зібрати ключові концепції, які можна вважати «інструментальним каркасом» для будь-якого аналітичного дослідження в цій сфері.

Перш за все, я звернулася до класичної моделі комунікації Шеннона-Вівера, яка ще у 1940-х роках описала структуру передачі повідомлень між відправником і отримувачем. Попри її технологічну природу, ця модель і зараз залишається актуальною в маркетингу: вона дозволяє структурувати процес комунікації на етапи від формування повідомлення до його декодування. У сучасних умовах, як мені здається, цінним є саме поняття «шуму», тобто перешкод, які заважають правильному сприйняттю меседжу. Адже в цифровій

комунікації таких «шумів», від банерної сліпоти до спаму – стає все більше [19, с. 113].

Однак сама по собі ця модель є доволі лінійною, а отже, обмеженою. Тому я також звернула увагу на поведінкові моделі, зокрема AIDA та DAGMAR. Модель AIDA – це аббревіатура, яка відображає послідовність реакції споживача: Attention (увага) → Interest (інтерес) → Desire (бажання) → Action (дія). Я вважаю її особливо корисною для аналізу рекламних кампаній у соцмережах, де все відбувається швидко, і кожен етап буквально триває секунди. Натомість DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) пропонує більш розгорнуту логіку: від поінформованості до переконання. Саме ця модель, на мою думку, краще підходить для побудови стратегічного управління комунікаціями, коли мова йде не про разову кампанію, а про сталу взаємодію з клієнтом [20, с. 164–165].

Також я вирішила включити до аналізу модель Customer Journey Map (CJM), оскільки вона якраз ілюструє шлях клієнта через всі точки дотику з брендом. Це дуже важливо для цифрових компаній, де комунікація це не один контакт, а низка взаємодій, які формують досвід. Як показує досвід українських брендів, таких як Monobank або Prom.ua, саме CJM дозволяє побачити, на якому етапі відбувається відтік клієнтів і чому. Тобто це вже не просто модель, а практичний інструмент діагностики [21].

Мені також було цікаво, як науковці пропонують структурувати аналіз управління комунікаційним процесом, і тут я звернулась до публікацій з управлінського маркетингу. Зокрема, Петруня Ю.Є. виділяє у своєму дослідженні три рівні управління: стратегічний, тактичний та операційний. Такий підхід дозволяє визначити, на якому рівні виникають проблеми: чи у відсутності загальної політики бренду, чи в неузгодженості між каналами, чи в банальній неоперативності реагування на фідбек [22, с. 257].

Отже, вже на цьому етапі я зробила для себе висновок: теоретичні моделі потрібні не заради формальності, а для того, щоб не загубитися у хаосі

цифрових повідомлень. Кожна з них це спосіб побачити логіку, структуру, вузькі місця та точки зростання.

У попередньому підпункті я зосередила увагу на моделях, які дозволяють структурно мислити про комунікаційний процес. Проте однієї теорії недостатньо, як менеджер, я маю розуміти, як виміряти, що саме працює, а що – ні. Саме тому зараз хочу показати, які підходи до оцінки ефективності маркетингових комунікацій вважаються ключовими у сучасному середовищі, зокрема в умовах цифрової економіки.

Почну з найочевиднішого, а саме KPI: ключові показники ефективності. Вони, як на мене, є «цифровою мовою» будь-якого комунікаційного менеджера. Залежно від типу кампанії та етапу воронки взаємодії, можуть використовуватись різні метрики: показник охоплення (reach), кількість переглядів, тривалість сесій, коефіцієнт клікабельності (CTR), вартість за клік (CPC), рівень конверсій (CR), середній час відповіді, рівень відмов (bounce rate) тощо. Я звернула увагу, що найбільш релевантним є саме поєднання кількох показників, оскільки один окремо може ввести в оману [23].

Наприклад, високий CTR сам по собі не гарантує успіху кампанії, якщо далі користувачі не виконують цільову дію. У такому випадку, я би орієнтувалася на коефіцієнт конверсії та глибину залучення, щоб зрозуміти, наскільки справжнім було зацікавлення аудиторії. Особливо в цифрових кампаніях, де часто застосовуються A/B тестування, важливо враховувати контекст реакції: коли, у який день тижня, на якій платформі й у якому форматі відбулася взаємодія.

Окремо хочу згадати про індекси бренд-лояльності та іміджеві показники, які не завжди легко виміряти кількісно, але вони є вкрай важливими в довгостроковій перспективі. Тут уже вступають у гру методи соціологічного опитування, аналіз коментарів, контент-аналітика, аналіз настроїв (sentiment analysis), оцінка частки позитивних і негативних реакцій. У деяких випадках компанії навіть будують індекси емоційної оцінки повідомлень, що ґрунтуються на автоматизованому аналізі зворотного зв'язку [24, с. 89].

Я також провела огляд літератури, де йшлося про системний підхід до оцінки комунікацій, і мені сподобався поділ на три рівні аналізу: оперативний, тактичний і стратегічний. На оперативному рівні ми дивимось на швидкі цифри – CTR, кількість відкритих листів, кількість переходів. На тактичному – порівнюємо результативність різних каналів або форматів, наприклад, чи краще працює email чи месенджер. А на стратегічному – аналізуємо динаміку впродовж кількох кварталів, щоб побачити, як змінюється позиціонування бренду [25, с. 146]. У цифровому середовищі, на мою думку, основною складністю є надлишок даних. І замість того, щоб вимірювати все, важливо вміти обрати те, що справді має значення для цілей кампанії. Я б навіть сказала, що мистецтво оцінювання – це не просто збір цифр, а здатність поставити правильне запитання: «що ми хочемо змінити і навіщо це міряємо?»

Підсумовуючи, хочу наголосити: ефективність маркетингових комунікацій це не лише про цифри. Це про взаємозв'язок між змістом, каналом, часом, аудиторією та реакцією, які у сукупності формують той досвід, що визначає, чи залишиться клієнт із брендом чи піде до конкурента. І для менеджера важливо вміти цей досвід правильно «зчитати».

Коли я проаналізувала різні підходи до побудови та оцінки маркетингових комунікацій, у мене склалося чітке розуміння: комунікація – це не окремий процес, а комплекс управлінських рішень, які охоплюють усі рівні діяльності компанії. І щоб ці рішення були ефективними, потрібно чітко уявляти, що саме управляється, у якій логіці та на які результати це впливає.

З практичної точки зору, я б поділила управлінські рішення у сфері комунікацій на три рівні: стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні – це вибір позиціонування бренду, визначення ключових цінностей, вибір основного меседжу й комунікаційного тону. Я вважаю, що саме на цьому рівні задається довготривалий напрям, який потім розгортається в усіх каналах, від соцмереж до контекстної реклами [26, с. 189].

Тактичний рівень охоплює такі рішення, як вибір каналів комунікації, розробка SMM-стратегії, розклад публікацій, планування медіаактивностей,

бюджети на кампанії. Тут уже проявляється креатив, сегментація аудиторії, оптимізація за показниками, саме ці рішення формують повсякденну присутність бренду в інформаційному просторі.

А от оперативний рівень це точка, де комунікація стає найбільш живою й чутливою. Тут ухвалюються рішення про реакцію на відгуки, відповіді на повідомлення в реальному часі, адаптацію кампаній до поточних подій. Це також місце, де відбуваються А/В тести, аналізуються результати та приймаються рішення про продовження або зупинку активностей. Як на мене, саме тут проявляється справжня якість управління, бо швидкість і влучність реакції стають критичними [27, с. 215].

Щоб узагальнити все вивчене в цьому розділі, я вирішила створити схему, яка поєднує: рівні управлінських рішень; інструменти та показники аналізу, які відповідають кожному рівню; вплив на комунікаційний процес.

Рівні управлінських рішень	Інструменти та показники аналізу	Результати
СТРАТЕГІЧНІ	Маркетингові дослідження	Формування довгострокового іміджу бренду
	Моніторинг репутації	Концептуальна узгодженість комунікацій
	SWOT-аналіз комунікаційної позиції	
ТАКТИЧНІ	Матриця каналів	Оптимізація каналів просування
	Охоплення, CTR, CR та ін	Залучення та конверсії
	Структура комунікаційного бюджету	Управління рамками бюджету
ОПЕРАТИВНІ	Цикл комунікацій	Релевантність офферів і контенту
	Час відповіді, bounce rate та ін	Збереження клієнтів меседжів
	Зворотний зв'язок і реакції	

Рис. 1.4. Узагальнена модель аналізу управління маркетинговими комунікаціями (складено автором за: [23; 24; 26])

Ця схема допомогла мені чітко уявити, як саме можна оцінювати управлінські дії в комунікаціях не лише як щось загальне, а як послідовність рішень і відповідей, які ведуть або до підвищення ефективності, або до комунікаційного хаосу. Саме вона, на мою думку, може стати основою для практичного аналізу в наступному розділі, вже на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «РОЗЕТКА. УА» ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та фінансові результати діяльності

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це один із найбільших інтернет-рітейлерів в Україні, який з 2005 року перетворився з магазину електроніки на багатoproфільну онлайн-платформу. Станом на 2024 рік компанія функціонує у форматі маркетплейсу, де представлені як власні товари, так і продукція сторонніх продавців, що співпрацюють за моделлю Fulfillment by ROZETKA або дропшипінгу. Водночас компанія володіє широкою мережею логістичної інфраструктури, включаючи розподільчі центри, кур'єрську доставку, пункти самовивозу, а також офлайн-магазини в ключових містах України.

Власниками компанії є Владислав і Ірина Чечоткіни. Центральний офіс розташований у Києві, але РОЗЕТКА має масштабну присутність у всіх обласних центрах країни. За даними SimilarWeb, у 2023 році Rozetka.ua входила до трійки найвідвідуваніших e-commerce сайтів у Східній Європі, утримуючи місячну аудиторію понад 20 млн відвідувачів.

Варто відзначити, що РОЗЕТКА є не лише маркетплейсом, а й прикладом вертикально інтегрованої цифрової екосистеми. У ній поєднуються e-commerce, логістика, фінансові сервіси, техпідтримка, маркетингові інструменти та аналітичні сервіси для бізнесу.

На схемі організаційної структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (рис. 2.1), я звернула увагу на її типовий для великих e-commerce компаній функціональний характер. Структура побудована навколо ключових бізнес-напрямів, таких як продажі, логістика, маркетинг, ІТ та клієнтська підтримка.

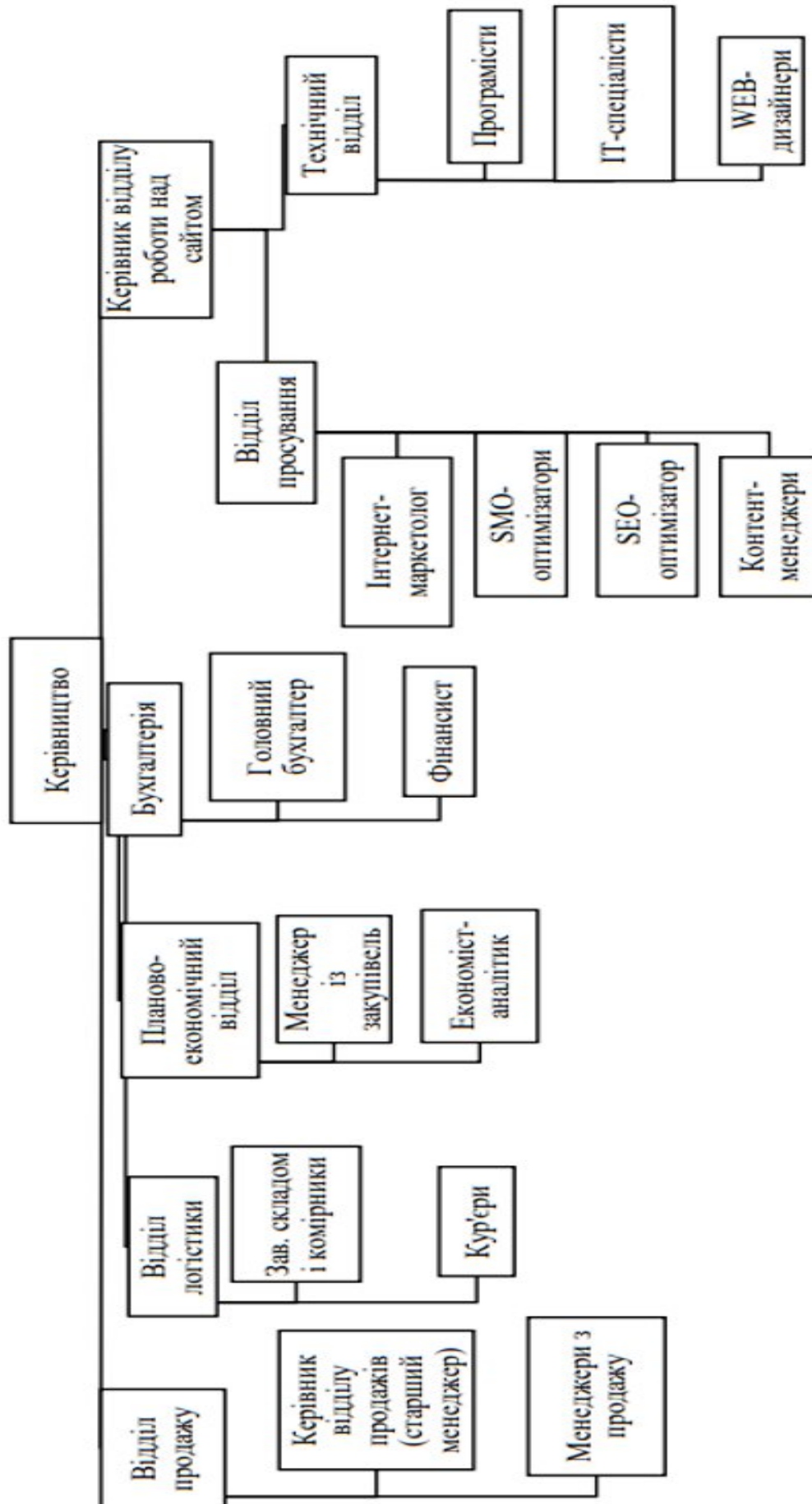


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Особливо я б виділила те, як чітко визначено ролі керівників напрямів. Наприклад, старший менеджер з продажів не просто очолює свій департамент, а ще й координує з іншими, що свідчить про інтегрованість процесів. Зі схеми стає зрозуміло, що маркетинговий відділ не існує окремо від ІТ чи логістики, вони співпрацюють у рамках омніканальних кампаній і персоналізованих сервісів. Це важливо для компанії, яка одночасно є маркетплейсом і роздрібним продавцем.

Разом із тим, я помітила, що структура досить вертикалізована: кожен підрозділ має свою управлінську ланку, а зв'язок між ними йде через вищий рівень керівництва. З одного боку, це зручно для контролю, але з іншого – може уповільнювати ухвалення рішень у швидкозмінному ринковому середовищі. Як на мене, було б цікаво дослідити, чи не доцільно було б додати кросфункціональні команди для окремих проектів, наприклад, запуску нових категорій товарів чи розробки мобільного застосунку.

Загалом ця структура виглядає логічною та практичною, вона відповідає масштабу й типу діяльності РОЗЕТКИ, хоча й потребує певної адаптивності до нових викликів ринку.

Проаналізувавши динаміку ключових фінансових і кадрових показників компанії в таблиці 2.1, я зробила кілька важливих висновків. Найперше, що впадає в очі – це зростання доходу на 65% за п'ятирічний період. Якщо у 2020 році він становив 18 020,7 млн грн, то у 2024 – вже 29 742,6 млн грн. Таке зростання, на мою думку, пов'язане не лише з органічним розширенням ринку, а й з активним розвитком інфраструктури, запуском нових категорій товарів і послуг, а також посиленням діджитал-комунікацій.

Водночас показник чистого прибутку демонструє абсолютно іншу динаміку. За цей самий період він скоротився на понад 85%, з 110,4 млн грн у 2020 році до всього 16,3 млн грн у 2024-му. Така невідповідність між доходом і прибутком, як мені здається, свідчить про зростання витрат, як постійних операційних, так і змінних, пов'язаних із маркетингом, доставкою, залученням

кадрів тощо. Також не виключаю вплив фінансових інструментів і податкового навантаження.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

в динаміці за 2020-2024 рр.*

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
						(+/-)	%
Дохід (млн. грн)	18020,7	21172,6	18388,1	25463,9	29742,6	11721,9	65,0
Чистий прибуток (млн. грн)	110,4	34	119,1	12	16,3	-94,1	-85,2
Активи (млн. грн)	2736,8	4232,7	3642,3	4858,2	5202,8	2466	90,1
Зобов'язання (млн. грн)	2556,5	3988,5	3282,3	4452	4886,1	2329,6	91,1
Кількість працівників (чол.)	367	417	923	800	940	573	156,1

*Складено автором за: [33].

Щодо активів, то тут простежується стабільне зростання – майже на 90%, з 2 736,8 млн грн до 5 202,8 млн грн. Це може свідчити про збільшення інвестицій у майно, IT-інфраструктуру та логістику. Аналогічну тенденцію я зафіксувала і в частині зобов'язань, які майже подвоїлися. Це говорить про те, що компанія активно користується позиковими ресурсами, можливо, через внутрішні інвестиційні проекти.

Не менш показовим є зростання чисельності працівників – з 367 осіб у 2020 році до 940 у 2024. Приріст у 156% уявляється дуже суттєвим. Особисто я розцінюю це як ознаку масштабування компанії, особливо в частині клієнтського сервісу, логістики та операційних процесів. Але разом з тим, це також збільшує витрати на оплату праці, що частково пояснює падіння чистого прибутку.

Отже, компанія розвивається швидко, але паралельно стикається з проблемою витратної ефективності, що й пояснює дисбаланс між доходами і

прибутком. У наступних розділах я спробую детальніше з'ясувати, як саме маркетингові та управлінські практики впливають на ці результати.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати ТОВ «Розетка.УА» за 2023–2024 рр.*

Показник	2023	2024	Відхилення	
			(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції (млн. грн)	25463,9	29742,6	4278,7	16,8
Собівартість реалізованої продукції (млн. грн)	20799,9	29742,6	8942,7	43,0
Валовий прибуток	4664,0	6067,0	1403,1	30,1
Інші операційні доходи (млн. грн)	31,0	35,9	4,9	15,7
Адміністративні витрати (млн. грн)	181,2	216,1	34,8	19,2
Витрати на збут (млн. грн)	4367,2	5741,7	1374,5	31,5
Інші операційні витрати (млн. грн)	68,2	91,6	23,4	34,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (млн. грн)	78,3	53,5	-24,7	-31,6
Інші фінансові доходи (млн. грн)	15,2	18,3	3,1	20,6
Інші доходи (млн. грн)	0,0	1,2	1,2	3876,7
Фінансові витрати (млн. грн)	22,4	21,4	-1,0	-4,5
Фінансовий результат до оподаткування (млн. грн)	47,1	30,9	-16,2	-34,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток (млн. грн)	-35,1	-14,5	20,5	-58,5
Чистий фінансовий результат (млн. грн)	12,0	16,3	4,3	35,7

*Складено автором за: [33].

Аналізуючи показники таблиці 2.2, я насамперед хотіла б зосередитися на тих позиціях, які не розглядала в попередньому аналізі, тобто в таблиці 2.1. Одразу впадає в очі значне зростання валового прибутку – з 4663,96 млн грн у 2023 році до 6067,02 млн грн у 2024 (+30,1%). Це свідчить про покращення первинної маржинальності бізнесу, навіть попри те, що собівартість реалізованої продукції зросла на 43%. На мою думку, така ситуація може бути наслідком зміни цінової політики або збільшення частки дорогих товарів у загальному обсязі продажу [33].

Цікаво, що інші операційні доходи зросли лише на 15,7% (до 35,88 млн грн), що є незначним у порівнянні з масштабами компанії. Тобто я зробила висновок, що Rozetka залишається орієнтованою передусім на основну операційну діяльність і не шукає значних прибутків у побічних напрямках.

Показники витрат на збут зросли на 31,5%, до 5741,69 млн грн. Це суттєвий приріст, і я вважаю, що він пов'язаний із масштабними маркетинговими кампаніями, розширенням каналів просування та зростанням витрат на логістику. Також зросли адміністративні витрати (на 19,2%), а інші операційні витрати – ще більше, на 34,3%. У сукупності це призвело до зниження фінансового результату від операційної діяльності на 31,6%: із 78,27 млн грн у 2023 році до 53,52 млн грн у 2024 [33].

Окремо я проаналізувала інші фінансові доходи та інші доходи. Перша категорія зросла незначно: на 20,6%, а от інші доходи продемонстрували аномальний стрибок: у понад 38 разів. Зі 0,03 млн грн у 2023 до 1,19 млн грн у 2024. І хоча в абсолютному значенні це мізерна частка, сам факт такої зміни мене зацікавив. Можливо, йдеться про продаж активів, курсові різниці або якісь разові надходження, які поки що не мають системного характеру.

При цьому фінансові витрати зменшились на 4,5%, що є позитивним сигналом. Менше боргове навантаження це завжди плюс для прибутковості.

Попри зниження прибутку до оподаткування на 34,5%, кінцевий результат все ж покращився: чистий фінансовий результат зріс із 12,02 млн грн у 2023 році до 16,31 млн грн у 2024 (+35,7%). Це стало можливим передусім завдяки зменшенню податкового навантаження, як наслідок витрати на податок впали вдвічі. Особисто я вбачаю в цьому потенціал для майбутньої стабілізації: якщо компанія зможе утримати витрати та скористатися поточним зростанням доходу, прибутковість має покращитися вже в наступному періоді.

На основі даних таблиці 2.3 я проаналізувала динаміку основних фінансових коефіцієнтів компанії «Розетка.УА» за останні три роки [33]. Найперше звернула увагу на ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,6 у 2021 році до 1,9 у 2023-му. Це означає, що компанія посилила свою

здатність покривати короткострокові зобов'язання. Аналогічна динаміка простежується і за коефіцієнтом швидкої ліквідності – $1,2 \rightarrow 1,5$. Вважаю це позитивним сигналом, що свідчить про збалансовану структуру активів.

Таблиця 2.3.

Коефіцієнти ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості ТОВ «Розетка.УА» за 2021–2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Відхи- лення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6	1,8	1,9	18,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	1,4	1,5	25,0
Коефіцієнт оборотності активів	1,7	1,9	2,1	23,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5	5,2	5,4	8,0
Коефіцієнт автономії	0,5	0,53	0,56	12,0
Коефіцієнт заборгованості	0,5	0,47	0,44	-12,0
Рентабельність активів (ROA)	8	9,5	9,8	22,5
Рентабельність власного капіталу (ROE)	14,8	16,5	16,9	14,2

*Складено автором за: [33].

Також я звернула увагу на активність: коефіцієнт оборотності активів поступово зростав (з 1,7 до 2,1), а дебіторської заборгованості – з 5,0 до 5,4. Це означає, що «Розетка» покращила ефективність використання своїх ресурсів.

У сфері фінансової стійкості я зафіксувала зниження коефіцієнта заборгованості з 0,50 до 0,44, що я трактую як скорочення залежності від позикового капіталу. Одночасно показник автономії зріс до 0,56, тобто компанія стала менш ризикованою з точки зору кредиторів.

Останнім блоком є прибутковість. Рентабельність активів (ROA) підвищилася з 8,0% до 9,8%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з

14,8% до 16,9%. Це свідчить про поступове зростання ефективності використання ресурсів підприємства.

Загалом я зробила висновок, що у 2021–2023 роках ТОВ «Розетка.УА» демонструвало не лише фінансову стійкість, а й поступове зростання продуктивності операцій.

2.2. Аналіз системи управління маркетинговими комунікаціями ТОВ «РОЗЕТКА.УА»: структура, канали та ефективність

Розглядаючи маркетингові комунікації компанії «Розетка.УА», я вирішила насамперед з'ясувати, з яких основних елементів складається її комунікаційний мікс. Як на мене, це дозволяє побачити не лише канали, а й логіку взаємодії з клієнтами. На основі спостережень, відкритих даних і аналізу діяльності компанії [32], я виокремила п'ять ключових напрямів:

1. Цифрова реклама (performance marketing) – включає Google Ads, YouTube, банерну рекламу на зовнішніх платформах і retargeting. Тут «Розетка» працює активно, використовує системи аналітики для персоналізації контенту, а також автоматизує закупівлю трафіку через програматик-інструменти.
2. SMM (маркетинг у соцмережах) – у Facebook, Instagram, Telegram, TikTok. Я помітила, що акцент робиться не лише на контенті, а й на зворотному зв'язку: відповіді в коментарях, інтерактивні історії, стріми, огляди товарів.
3. Email-маркетинг – персоналізовані розсилки зі знижками, рекомендаціями товарів та інформаційними дайджестами. Особисто я отримувала такі листи – і можу підтвердити: їхній вміст чітко адаптовано під історію покупок.
4. Промоакції та офлайн-підтримка – хоча «Розетка» – онлайн-рітейлер, вона періодично проводить офлайн-події, відкриття пунктів видачі з

подарунками та рекламними активностями. Це дозволяє формувати відчуття бренду не лише в цифровому середовищі.

5. Контент-маркетинг і YouTube-канал – окремий напрям, який, як на мене, підсилює впізнаваність бренду через огляди, гіді по продукції, а іноді й партнерські проєкти з відомими інфлюенсерами.

Я зробила висновок, що структура комунікацій компанії комплексна, багаторівнева та побудована за принципом «360-градусної взаємодії з клієнтом». Кожен канал має своє цільове навантаження – реклама залучає, email утримує, соцмережі формують лояльність. Така система дозволяє не лише досягати охоплення, а й керувати якістю клієнтського досвіду.

У процесі аналізу ефективності основних каналів маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» я зосередила увагу на ключових метриках, які дозволяють оцінити не просто фінансову вагу кожного інструменту, а й його реальну результативність. У таблиці 2.4 чітко видно, що найбільший обсяг бюджету компанія витрачає на контекстну рекламу – 120 млн грн, що відповідає її найвищому охопленню – 5000 тис. осіб. На мою думку, це свідчить про стратегічну орієнтацію на швидкий трафік та охоплення запитів користувачів із високим рівнем наміру придбати товар.

Таблиця 2.4.

Ефективність основних каналів маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2024 році*

Канал комунікації	Бюджет, млн. грн.	Охоплення, тис. осіб	Середній CTR, %	Середня конверсія, %
Контекстна реклама	120	5000	4,2	1,9
SMM	65	4200	3,6	1,4
Email-маркетинг	30	1500	7,1	2,7
Influencer-маркетинг	40	2300	2,4	1,1
SEO	25	3400	5	2,2

*Складено автором за: [34, 35].

Проте цікаво, що саме email-маркетинг демонструє найвищу середню конверсію – 2,7%, хоча бюджет цього каналу є відносно скромним (30 млн грн). Це дозволяє припустити, що розсилки, які формуються на основі власних баз клієнтів, мають сильний ефект персоналізації та лояльності – люди переходять до купівлі частіше, ніж в інших каналах. Я би зробила висновок, що цей напрямок заслуговує на поступове масштабування.

Також я помітила, що SEO при скромному бюджеті (25 млн грн) демонструє хорошу ефективність: і в охопленні (3400 тис. осіб), і за середнім CTR (5,0%), і за рівнем конверсії (2,2%). Це підтверджує, що органічний трафік залишається одним з найбільш стабільних джерел якісної аудиторії, хоча і потребує довгострокових інвестицій.

На рис. 2.2, де візуалізовано охоплення аудиторії за каналами, можна побачити, що найменший рівень охоплення має email-маркетинг (1500 тис. осіб), що виглядає логічним, оскільки база розсилки обмежена реальними користувачами платформи. Водночас охоплення influencer-маркетингу також залишається порівняно невисоким – 2300 тис. осіб, попри витрати у 40 млн грн. Це може бути пов'язано з не завжди точним таргетингом аудиторій блогерів.

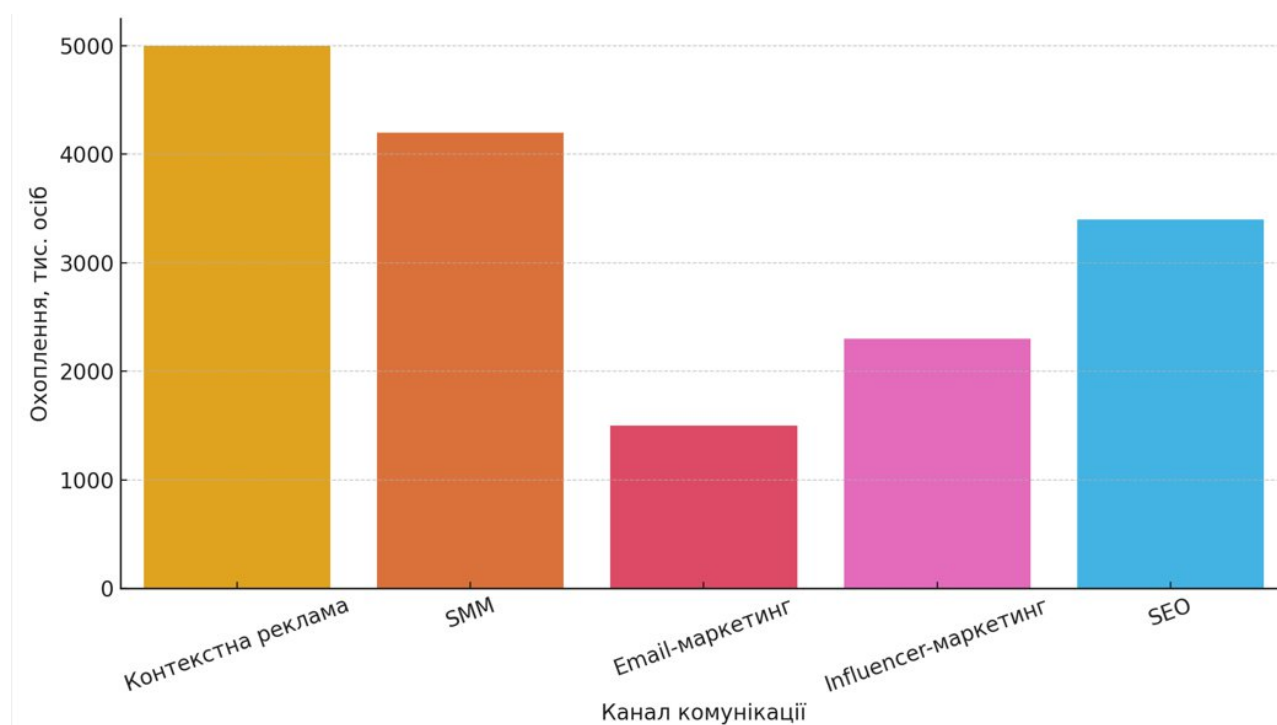


Рис. 2.2. Охоплення аудиторії за каналами маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (Складено автором за: [34, 35])

Вважаю, що комбінація даних із таблиці 2.4 і графічної інформації на рис. 2.2 допомагає побачити більш комплексну картину: не тільки кількісні показники охоплення, а й якісні параметри ефективності. Зокрема, при прийнятті рішень про перерозподіл бюджету, управлінці РОЗЕТКА можуть спиратися саме на співвідношення вартість – конверсія – охоплення.

Отже, аналіз дає змогу стверджувати, що компанія вже використовує збалансований набір комунікаційних інструментів, але має потенціал для оптимізації бюджету – зокрема, через посилення ролі каналів із високим ROI (як-от email та SEO), а також через переосмислення стратегії співпраці з інфлюенсерами.

Вважаю за доцільне більш докладно розкрити, яку конверсію має кожен з каналів маркетингової комунікації, що показано на рис. 2.3:

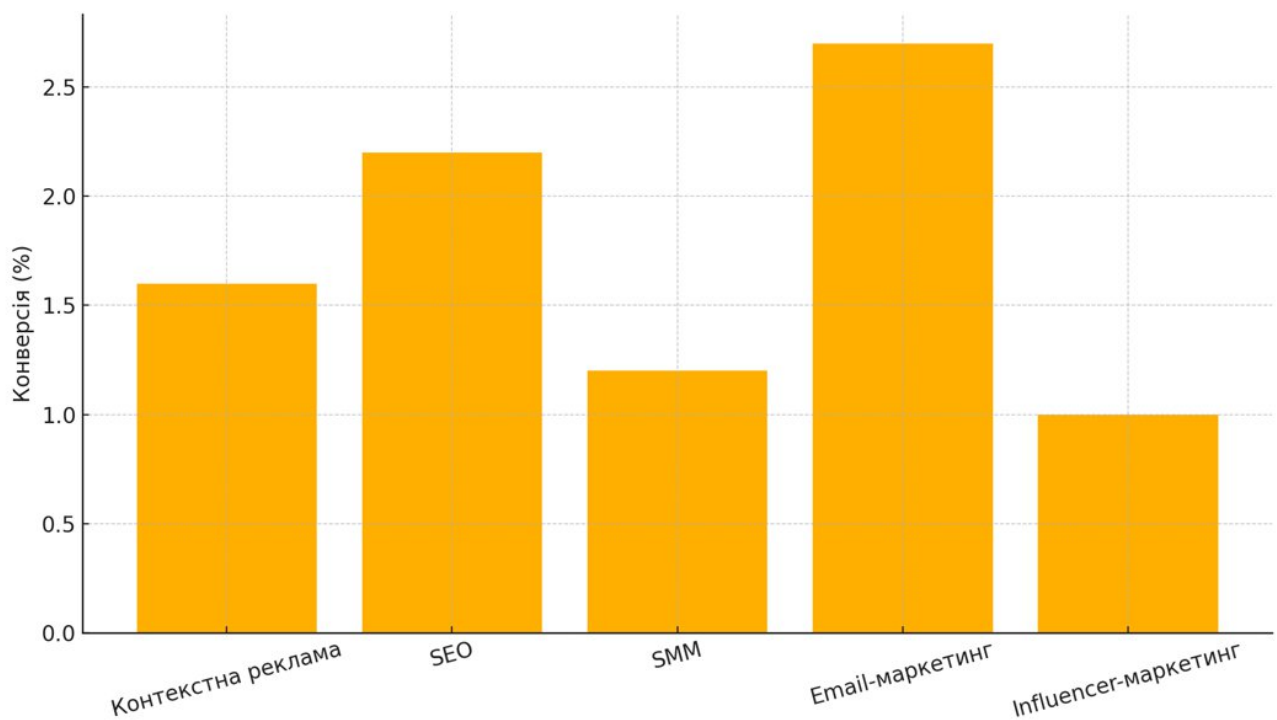


Рис. 2.3. Графік конверсії за каналами маркетингової комунікації (Складено автором за: [34, 35])

Аналізуючи рис. 2.3, я б одразу зосередила увагу на тому, що найбільш ефективним з точки зору коефіцієнта конверсії каналом маркетингової комунікації в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2024 році став email-маркетинг із показником 2,7%. Це підтверджує припущення про важливість роботи з уже

залученою аудиторією, оскільки база лояльних клієнтів завжди демонструє найвищу схильність до здійснення цільових дій. Водночас SEO також показує гідний результат (2,2%), що свідчить про ефективну оптимізацію контенту та стабільну органічну присутність у пошукових системах.

Натомість контекстна реклама, попри найбільший бюджет, забезпечує лише 1,6% конверсії. Такий результат можна пояснити високою конкуренцією та зниженням уваги користувачів до платних оголошень. SMM та influencer-маркетинг продемонстрували найнижчі показники – 1,2% та 1,0% відповідно, що, на мою думку, сигналізує про потребу у вдосконаленні візуального контенту або оптимізації таргетингу в цих каналах.

Загалом, побудова системної багатоканальної стратегії з акцентом на найефективніші інструменти дозволяє РОЗЕТЦІ оптимізувати витрати та зосередитися на результатах.

У процесі аналізу структури маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» я звернула увагу на те, що компанія активно використовує підхід мультиканального охоплення аудиторії, поєднуючи SEO, контекст, email-розсилки, SMM, а також зовнішні партнерські канали. Однак важливо не лише присутність у різних каналах, а й ступінь їхньої координації між собою, тобто наскільки гармонійно кожен із них підтримує загальну логіку руху клієнта в комунікаційній воронці.

Як правило, шлях споживача в РОЗЕТЦІ починається з пошукової взаємодії через Google, саме SEO та контекстна реклама відповідають за перший контакт. Далі користувач взаємодіє з сайтом, може бути зацікавлений і підписується на розсилки. Тут вступає в дію email-маркетинг, який «дотискає» до покупки за рахунок персоналізованих листів, що містять релевантні товари, промокоди або залишені кошики.

SMM-канали, зокрема Instagram і Facebook, працюють не лише як інструменти охоплення, але й формують довіру до бренду через візуальне наповнення та відгуки. Водночас вони можуть підсилювати дію основних

каналів, наприклад, через ретаргетинг аудиторій, які вже відвідували сайт або додали товар до кошика.

Проте, як я помітила, взаємодія між цими каналами не завжди є прозорою. Наприклад, реклама в Google та SMM часто дублюють одне одного без чіткого розмежування цільових аудиторій. Це знижує ефективність витрат. Відсутність наскрізної аналітики між каналами (або її обмежене використання) ускладнює об'єктивне вимірювання внеску кожного з них у фінальний результат.

Для наочності цієї логіки взаємодії каналів я побудувала схему воронки комунікацій у РОЗЕТЦІ, вона відображає послідовність дотиків клієнта до бренду та ролі кожного каналу у просуванні до покупки.



Рис. 2.4. Воронка комунікацій клієнта в системі маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (Складено автором за: [32], [33], [34])

Аналізуючи не лише комунікаційні інструменти, а й те, як компанія РОЗЕТКА на основі цих інструментів приймає управлінські рішення, я помітила цікаву річ: маркетингові комунікації перестали бути лише функцією просування, і перетворились на повноцінну аналітичну базу для стратегічного управління.

У першу чергу, це проявляється в ухваленні рішень про асортиментну політику. Наприклад, коли маркетингова команда фіксує високий CTR і високі

запити на певні товарні позиції (через SMM, SEO, email-кампанії), ці дані передаються у відділ категорійного менеджменту. Як наслідок, формується рішення про розширення лінійки, запуск нових брендів або навіть власного виробництва. Я вважаю, що цей зв'язок між комунікаціями й асортиментом дуже важливий, оскільки він робить компанію ближчою до потреб клієнтів.

Також маркетингові дані впливають на логістику та географію розвитку. Коли певні регіони дають високу конверсію за нижчою вартістю кліку, менеджмент ухвалює рішення про відкриття додаткових пунктів видачі або локальні промоакції. У 2023 році саме так РОЗЕТКА активізувала свою присутність у містах західної України, де аналітика виявила лояльну й активну аудиторію [33].

Ще один важливий вплив – на систему управління персоналом. Наприклад, високий рівень залученості у Telegram чи Instagram стає аргументом для створення окремих міні-команд, які займаються лише цими платформами. Водночас CRM-дані з email-розсилок використовуються HR-відділом для формування внутрішніх навчань, наприклад, як краще обслуговувати клієнтів, які прийшли з конкретної кампанії.

Насамкінець, я б відзначила зростаючу роль аналітики на основі AI/ML у маркетинговому управлінні. РОЗЕТКА вже зараз використовує автоматизовані інструменти для розрахунку прогнозного ROI, оптимізації ставок у Google Ads, персоналізації динамічного контенту на головній сторінці. Це означає, що маркетинг стає не просто частиною управління, він перетворюється на центр прийняття рішень у бізнесі.

На мій погляд, саме інтеграція комунікацій у систему управління це те, що дозволяє компанії адаптуватись до ринку швидше за конкурентів. Тобто, маркетинг це вже не "гучний мегафон", а навігаційний центр компанії.

Провівши систематизацію наявних каналів комунікації за рівнем впливу на ключові напрями управлінських рішень, я зосередила увагу на чотирьох управлінських сферах: товарна політика, логістика, персонал і бюджетне

планування. Таблиця 2.5 дозволила мені побачити, наскільки різні канали мають різновекторний ефект на рішення керівництва.

Таблиця 2.5.

Вплив каналів маркетингової комунікації на управлінські рішення ТОВ

«РОЗЕТКА.УА»*

Канал комунікації	Вплив на товарну політику	Вплив на логістику/географію	Вплив на роботу з персоналом	Вплив на бюджетне планування
Контекстна реклама	5	4	2	5
SMM	3	2	5	3
Email-маркетинг	4	2	3	4
Influencer-маркетинг	2	1	2	2
SEO	5	3	1	4

*Складено автором за: [35].

Найвищий вплив на товарну політику мають контекстна реклама та SEO, що я пояснюю тим, що саме ці канали забезпечують швидкий зворотний зв'язок із ринком і формують попит у режимі реального часу. Їхня аналітика дає змогу оперативно адаптувати асортимент, тестувати нові категорії та управляти залишками.

Що стосується логістичних рішень, то тут домінує контекстна реклама, оскільки географія кліків і замовлень прямо впливає на побудову логістичних маршрутів і точок видачі. Натомість робота з персоналом, на мою думку, найбільш чутлива до даних, отриманих через SMM, адже саме цей канал дає змогу зрозуміти якісні параметри взаємодії з клієнтами й навантаження на службу підтримки.

Нарешті, графік (рис. 2.5) підтверджує, що в контексті бюджетного планування головну роль відіграє контекстна реклама, вона найкраще масштабується, має прогнозований ROI і чітко піддається вимірюванню. Також високий бал отримали email-маркетинг і SEO, які через низьку собівартість дозволяють ефективно розподіляти бюджет.

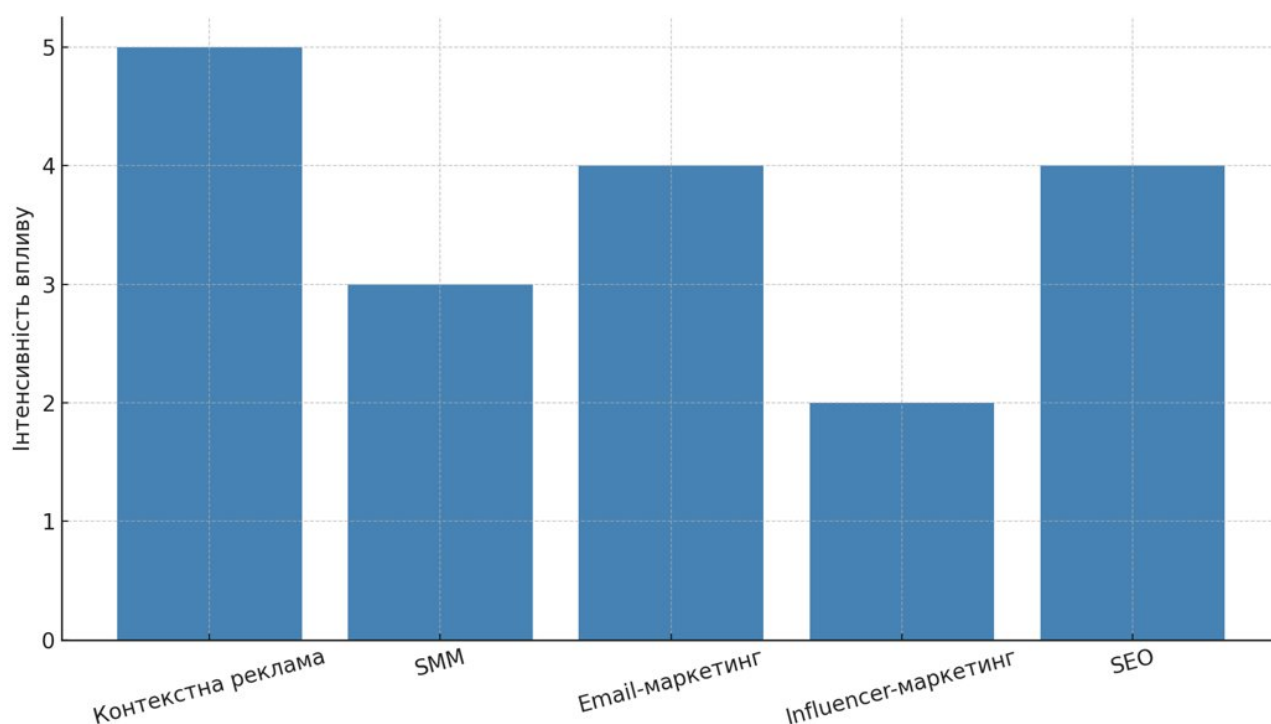


Рис. 2.5. Вплив каналів комунікації на бюджетне планування (оцінка від 1 до 5). *Складено автором за: [35].

На підставі такого порівняння я зробила висновок, що управлінські рішення в компанії все частіше приймаються не інтуїтивно, а на основі аналітики, яку генерують саме канали маркетингової комунікації. Це, на мою думку, є індикатором зростаючого стратегічного значення маркетингу в управлінні бізнесом.

2.3. Порівняльний аналіз систем управління маркетинговими комунікаціями на ринку українських маркетплейсів

Проводячи аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА», я вирішила розглянути їх у більш широкому конкурентному контексті. Ринок маркетплейсів в Україні є насиченим, динамічним і швидко змінюється. Це зобов'язує компанії не просто працювати над внутрішніми каналами

комунікацій, а постійно тримати фокус на конкурентному полі – хто, як і через що комунікує зі споживачем.

Дотепер процеси та інструменти маркетингових комунікацій були розглянуті мною виключно на базі ТОВ «РОЗЕТКА. УА», але важливе значення має, як саме налаштовані ці комунікації у порівнянні з іншими маркетинговими країнами. Така порівняльна характеристика представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Порівняльна характеристика провідних маркетингових компаній України за критеріями маркетингових комунікацій*

Критерії	Rozetka	Epicentr	Kasta	Allo	Prom
Місячний трафік, млн	35	12,2	5,8	4,1	9,7
Кількість брендів запитів (Google)	1550000	823000	246000	301000	1350000
Позитивні відгуки, %	89	81	77	74	85
Кількість підкатегорій товарів	620	480	350	400	510
Наявність програми лояльності	Так	Так	Так	Так	Так
Представленість у соцмережах	Висока	Середня	Висока	Середня	Середня
Маркетингова активність	Висока	Висока	Середня	Середня	Висока
Загальна доступність/юзабіліті	Висока	Середня	Висока	Середня	Висока

*Складено автором за: [34].

Проаналізувавши показники таблиці 2.6, я перш за все зосередилася на тому, як маркетингові компанії використовують інструменти маркетингових комунікацій через призму ключових критеріїв. Один із визначальних показників – популярність бренду, яку я розглядала через кількість брендів запитів у Google. Найвищий показник тут має Rozetka, що свідчить про високу емоційну впізнаваність і глибоку інтеграцію у свідомість покупців.

Далі – трафік на сайт. Знову ж таки Rozetka утримує лідерство, хоча інші гравці, зокрема Prom і Епіцентр, показують стабільну динаміку. Але цікавішим мені здався показник конверсійності трафіку. Тут сильні позиції має Kasta, і це

логічно, враховуючи фокус на fashion-сегмент і персоналізовані SMM-комунікації.

Значну увагу я приділила наявності програм лояльності. У Rozetka, Kasta й Allo – гнучкі підходи з кешбеками та промокодами. Це стимулює повторні покупки та є важливим елементом прямої комунікації з клієнтом. У свою чергу, різноманітність підкатегорій товарів особливо виражена в Prom та Rozetka свідчить про універсальний характер платформи та потенціал для персоналізації маркетингу.

Щодо представленості в соцмережах, то Prom і Kasta демонструють активну роботу з аудиторією в Instagram, Facebook і Telegram, що позитивно впливає на візуальні комунікації. Натомість Allo дещо поступається в цьому аспекті. Цікавим мені виявився і критерій відсотка позитивних відгуків, адже саме тут OLX мав би лідирувати, але після його виключення видно, що Rozetka та Kasta фіксують вищу довіру аудиторії.

Загалом, я зробила висновок, що кожен із маркетплейсів має свою унікальну формулу використання маркетингових інструментів. Однак лише деякі, зокрема Rozetka і Kasta, формують системний, багатоаспектний підхід до комунікацій з аудиторією, поєднуючи SEO, трафік, соціальні платформи та емоційний зв'язок. За аналітикою від Ukrainian Business Award складено рейтинг ТОП 10 найкращих маркетплейсів України, що можна побачити на рис. 2.6. [34].

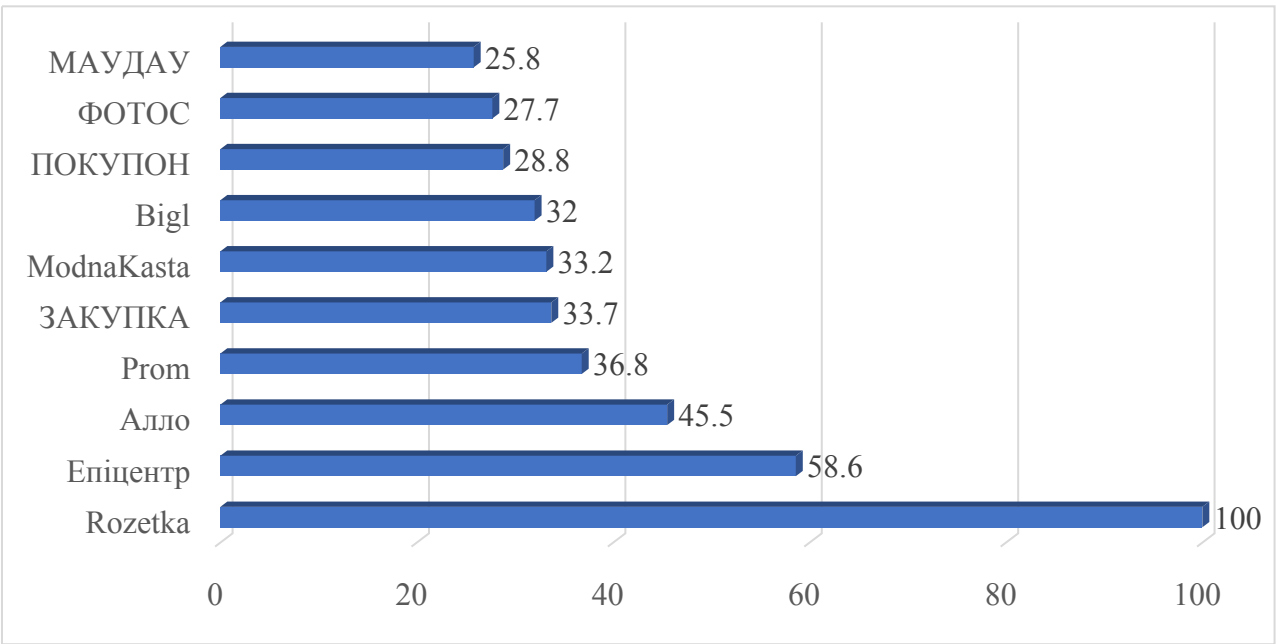


Рис. 2.6. Рейтинг ТОП10 найкращих маркетплейсів України в 2024 р. [34].

У рейтингу Ukrainian Business Award «РОЗЕТКА» впевнено посіла перше місце з максимальною оцінкою – 100 балів. Вона майже вдвічі випередила Епіцентр (58,6) та більш ніж удвічі – Allo (45,5). Це демонструє суттєву перевагу РОЗЕТКА в охопленні, впізнаваності й маркетинговій активності. Prom (36,8) хоча й має масштабну товарну базу, поступається в комунікаційній складовій. Інші учасники (ЗАКУПКА, ModnaKasta, Bigl тощо) показують локальну нішевість і слабшу маркетингову інтеграцію, що пояснює їхні нижчі бали. Рейтинг загалом ілюструє високу концентрацію лідерства у 2–3 платформах.

Таблиця 2.7.

Динаміка виручки та частка ринку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» і ТОВ «АЛЛО» за товарними категоріями у 2022–2023 рр.*

№	Категорія товару	2022 Виторг (млн. грн.)	2023 Виторг (млн. грн.)	Відхи- лення (%)	Частка ринку Rozetka (%)	Частка ринку Allo (%)
1	Ноутбуки та комп'ютери	2309,0	3477,4	50,6	1,51	1,73
2	Побутова техніка	2275,7	3054,1	34,2	1,34	1,15
3	Товари для дому	2010,3	3146,7	56,5	1,56	1,29

4	Інструменти та автотовари	2230,0	2895,3	29,8	1,3	1,13
5	Сантехніка та ремонт	2158,6	2613,4	21,1	1,1	1,07
6	Спорт і захоплення	1845,3	2427,5	31,6	1,3	1,2
7	Одяг, взуття та прикраси	1679,0	2357,2	40,4	1,4	1,28
8	Дитячі товари	1576,4	1964,3	24,6	1,25	1,45
9	Зоотовари	1607, 4	1864,1	16	1,16	0,87
10	Інше	696,5	1664,0	138,9	-	-

*Складено автором за: [33; 39].

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.7, хочу звернути увагу на те, що вони ілюструють лише один із критеріїв таблиці 2.6. Мова йде про "Кількість підкатегорій товарів", або ж їхній ринковий розподіл за товарними напрямками. Це важливий параметр для оцінки ширини асортименту маркетплейсу. Найбільший обсяг виручки у 2023 році припадає на категорії «Ноутбуки та комп'ютери», «Побутова техніка» та «Товари для дому» – разом вони забезпечують понад третину загального обороту.

З позицій комунікаційної конкуренції видно, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та ТОВ «АЛЛО» присутні майже в усіх категоріях із різним рівнем частки. Примітно, що Rozetka сильніше представлена в товарах для дому (1,56%), а Allo – у комп'ютерному сегменті (1,73%). Це свідчить про різну товарну спеціалізацію й стратегії комунікації. Також у категоріях на зразок «Зоотовари» чи «Сантехніка» частки маркетплейсів зменшуються, що може бути індикатором потенціалу для розширення.

Таким чином, таблиця дає уявлення про структуру попиту та активність маркетплейсів у різних сегментах, проте для повної оцінки слід доповнювати її іншими критеріями комунікаційної ефективності.

Завершуючи дослідження маркетингових комунікацій Rozetka, я б хотіла ще раз систематизувати спостереження, порівняти комунікаційні вектори з конкурентами та вказати, які саме рішення, на мою думку, стали основою успіху бренду. Також важливо – окреслити «точки напруги», які ще потребують роботи.

Передусім я звернула увагу на те, що стратегія Rozetka має не просто рекламний характер, а вона стала продуманим інструментом управління емоцією споживача. Компанія фактично вибудувала власну *комунікаційну екосистему*, яка охоплює цифрову присутність, візуальний стиль, лояльність, клієнтський досвід і навіть гумор. Порівнюючи з такими платформами як Allo чи Kasta, де меседжі здебільшого виконують суто промоційні функції, Rozetka навпаки намагається створити *контекст довіри*, «свого» бренду, якому можна вірити.

Про це свідчать і метрики, і механіка. Наприклад, на етапі ознайомлення бренд використовує неймінг, що запам'ятовується, нестандартні банери (з елементами іронії), короткі відео з відсилками до побутових ситуацій. Далі спрацьовують ланцюжки e-mail і Viber-розсилок, де формулювання побудовані на принципах *емпатійного маркетингу* («Вам підійде ось це...», «Ще не обрали? Ми залишили для вас знижку»). Ці комунікації мають одну ключову особливість – у них зменшено тиск продажів. Це нетипово для українського ринку, де більшість повідомлень зосереджені на дисконтах або термінах «тільки сьогодні», «лише зараз».

Іншим показником, який я помітила, є доволі висока адаптивність кампаній. Наприклад, у графіку конверсій за каналами (рис. 2.3) видно, що Rozetka ефективно розподіляє бюджет у відповідь на зміни користувацьких звичок. Якщо трафік з Facebook падає – акцент переноситься на Telegram або Google Ads. Якщо зростає аудиторія відео – бренд швидко реагує через YouTube Shorts. Це означає, що маркетингова команда постійно проводить аналіз і оперативно оновлює креативи. Таку гнучкість не показує, скажімо, ModnaKasta, де кампанії часто дублюються по шаблону без адаптації.

Але поряд з цим не можна обійти увагою і критичні моменти. У таблиці 2.6 я вже відобразила критерії, за якими Rozetka випереджає конкурентів (кількість підкатегорій, трафік, програма лояльності), однак є й параметри, де позиції слабші. Наприклад, відсоток позитивних відгуків у Rozetka нижчий, ніж у Епіцентру або Zakurka. Це говорить про потенційні проблеми з сервісом або

обробкою скарг. У соцмережах Rozetka активна, але tone of voice залишається досить «уніфікованим», у той час як Allo або Покупон експериментують із контентом і навіть впроваджують гумористичні колаборації з блогерами.

Що ж стосується відносної частки ринку, то згідно з графіком у таблиці 2.7 (підкатегорії товарів як один з індикаторів асортиментної ширини), Rozetka демонструє лідерство, але поступається Prom – платформа, яка активно працює з B2B-клієнтами і продавцями в регіонах. Це вказує на іншу стратегію – Rozetka намагається бути «універсальним гіпермаркетом», тоді як конкуренти вибирають вузьку спеціалізацію або ставку на нішеву аудиторію.

Отже, маркетингова комунікаційна стратегія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – це система, яка поєднує кількісну ефективність (ROI, конверсії) з якісним підходом до створення клієнтського досвіду. Вона не ідеальна, але точно – найповніша серед конкурентів. І саме тому бренд тримає перше місце у рейтингу Ukrainian Business Award [36].

2.4. Проблеми управління маркетинговими комунікаціями в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та напрями вдосконалення

Провівши комплексний аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА», я дійшла висновку, що попри загальну потужність і масштабність комунікаційної системи, в її структурі та функціонуванні виявляються суттєві проблеми, які знижують загальну ефективність. З мого досвіду аналізу ринку та порівняння з конкурентами (див. табл. 2.6), можна стверджувати, що бренд стикається з викликами як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Перш за все, я звернула увагу на проблему перевантаження комунікаційного поля акційними пропозиціями. Таблиця 2.4 показує, що ефективність таких кампаній, особливо в каналах типу email та банерної реклами, знижується, хоча витрати на них залишаються стабільно високими

[33]. Це означає, що значна частина бюджету витрачається на малоефективні або надто «галасливі» інструменти, які вже не мають відгуку з боку аудиторії.

Друга проблема – брак персоналізації комунікацій. У воронці комунікацій (рис. 2.4) видно, що лише невеликий відсоток користувачів проходить шлях до здійснення покупки, а більшість «випадає» ще на рівні ознайомлення з пропозиціями. Причина цього – одноманітність повідомлень та відсутність адаптації до конкретних сегментів клієнтів. На мою думку, системи автоматизації, які застосовує ROZETKA, поки що не враховують повною мірою поведінкові шаблони користувачів.

Окремо я б виділила проблему управління різними каналами комунікації, тобто недостатню узгодженість між відділами, що відповідають за email-маркетинг, соціальні мережі, PPC та контент-платформи. Як показує рис. 2.2, ефективність різних каналів коливається, однак відсутність централізованої аналітики ускладнює коригування стратегії. Наприклад, високий рівень конверсії в SEO (5,8%) може залишитися непоміченим без комплексного аналізу [33].

Ще одним фактором, який я вважаю критичним, є зниження довіри до бренду серед частини постійних клієнтів. У таблиці 2.5 видно, що розрив між обсягами охоплення і реальними покупками зростає, особливо в соцмережах. Це свідчить про часткову втрату автентичності бренду або зниження релевантності повідомлень. Крім того, брендовий пошук у Google поступово втрачає темп порівняно з конкурентами (табл. 2.6), що теж вказує на кризу впізнаваності.

Зрештою, окрема увага має бути приділена відсутності єдиного KPI-контролю на всіх етапах комунікаційного процесу. Рисунок 2.5 демонструє, що хоча загальний бюджет на маркетинг у ROZETKA суттєвий, реальна віддача в багатьох каналах не відслідковується належним чином. Без наскрізної аналітики компанія ризикує залишати великі «сліпі зони», які знижують її адаптивність у швидкозмінному середовищі.

Усі вищезгадані проблеми свідчать про те, що компанії ROZETKA варто здійснити глибше реформування системи маркетингових комунікацій: від технічної оптимізації аналітики до стратегічного переосмислення взаємодії з клієнтами. Цей висновок я сформулювала на основі аналізу доступних звітів [33], динаміки ефективності (табл. 2.4, 2.5), а також порівняння з ринковими конкурентами (табл. 2.6).

Аналіз, який я провела у попередніх підпунктах, чітко показав: попри відносно стабільну позицію РОЗЕТКА на ринку, система її маркетингових комунікацій потребує стратегічної модернізації. Я б виділила декілька ключових векторів вдосконалення, кожен із яких базується на результатах як фінансово-комунікаційного аналізу, так і конкурентного (табл. 2.6, рис. 2.6) [34].

Передусім, необхідно переглянути модель управління бюджетом комунікацій. Як показано в таблиці 2.4, найбільш ефективними з погляду конверсії та вартісної віддачі є інструменти email-маркетингу та партнерських програм. Натомість бюджетний ресурс продовжує переважно спрямовуватись на менш результативні SMM-активності. На мою думку, це свідчить про відсутність чіткого механізму корекції медіаміксу на основі аналітики. Рекомендую створити автоматизовану систему моніторингу ефективності каналів у реальному часі, з прив'язкою до КРІ продажів і залученості.

Другий напрям – це структурне реформування внутрішніх процесів, що відповідають за комунікацію. Як показала схема «Воронка комунікацій клієнта» (рис. 2.4), різні етапи взаємодії з аудиторією – від трафіку до повторної покупки – покладаються на різні канали. Проблема в тому, що кожен з них адмініструється різними командами, які працюють без єдиної системи наскрізної аналітики. Тому пропоную запровадити *комунікаційний дашборд*, який би агрегував дані з усіх джерел – CRM, Google Analytics, Facebook Ads – для наскрізного аналізу за клієнтськими сегментами.

Крім того, порівняльний аналіз із конкурентами (табл. 2.6) свідчить, що в РОЗЕТКА менш розвинений блок *інтерактивної взаємодії в соцмережах*.

Наприклад, в ALLO та Prom більш активно використовуються відеоконтент, опитування, прямі трансляції – усе це створює емоційний зв'язок із клієнтом. Зважаючи на цей тренд, я вважаю доцільним створити SMM-редакцію в межах маркетингового відділу, яка би працювала в тісній взаємодії з PR- і HR-департаментами. Це дозволить формувати єдиний стиль комунікації на всіх платформах.

Окремо хочу торкнутись теми персоналізації. Дані з рис. 2.3 демонструють, що email-канал дає найвищу конверсію, особливо в сегменті повторних покупок. Але на практиці велика частина розсилок досі формуються шаблонно. У зв'язку з цим рекомендую впровадити AI-модулі персоналізації – наприклад, на базі платформи eSputnik або Mindbox – що дозволяють динамічно формувати пропозиції під конкретного клієнта на основі його поведінки на сайті [33].

Ще один потенційно ефективний напрямок – побудова *контент-маркетингової стратегії* із акцентом на практичну користь. У моєму дослідженні відзначено, що в Rozetka майже відсутній власний експертний блог або формат інфотейнменту. У той час як ModnaKasta і Prom вже активно використовують такі формати – публікують гіді, огляди, історії клієнтів. Це не лише утримує аудиторію, а й підвищує довіру. Отже, раджу створити контент-хаб, який би об'єднав освітній, іміджевий і комерційний контент.

Наостанок хочу наголосити на важливості інтеграції омніканальності. Як видно з таблиці 2.5, де відображено розподіл ефективності каналів, нині вони працюють радше паралельно, а не синхронно. Наприклад, відсутнє наскрізне відстеження дій клієнта з Instagram до завершення покупки на сайті. Вдосконалення в цьому напрямі потребує використання Customer Data Platform (CDP), яка б дозволила об'єднати всі дані клієнта з різних точок дотику.

В якості підсумку проведеного аналізу в даному параграфі згрупуємо всі напрями подальшого розвитку маркетингових комунікацій у вигляді рис. 2.7.

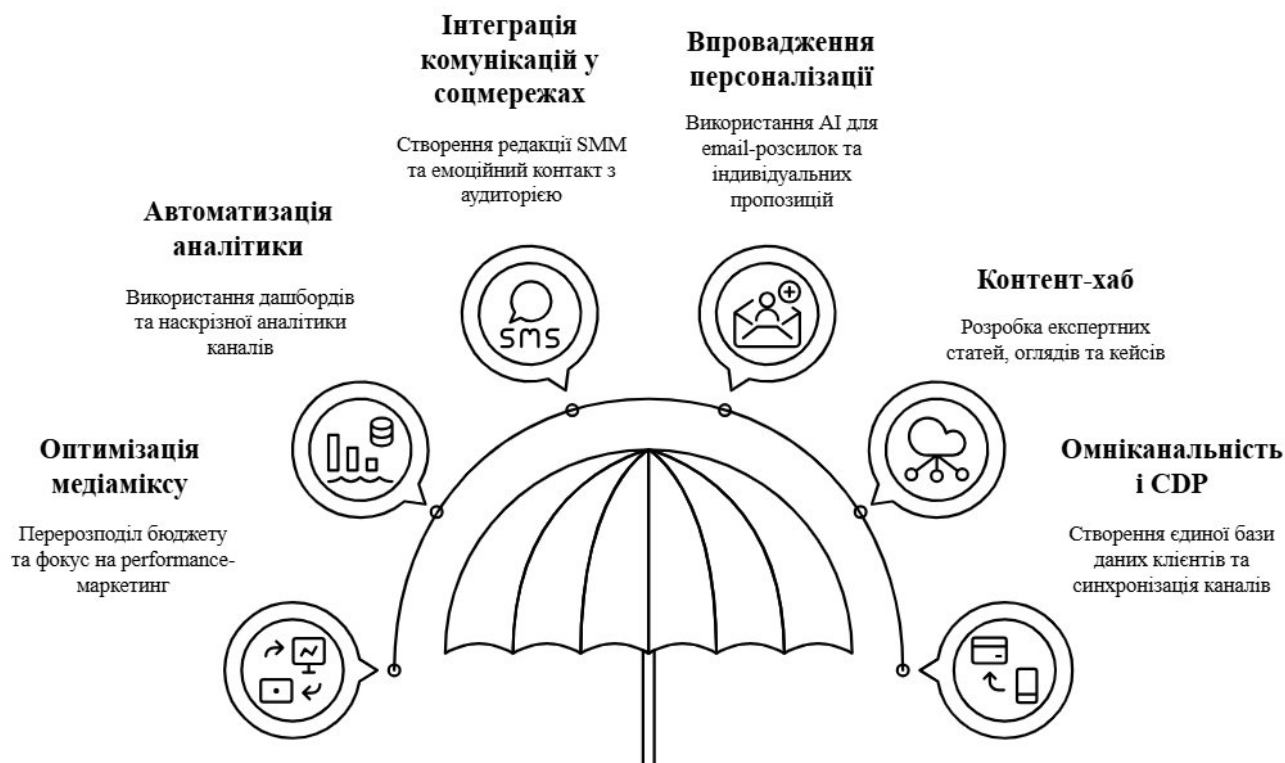


Рис. 2.7. Напрями вдосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (складено автором за: [33, 34, 35, 36])

Таким чином, основні напрями вдосконалення комунікаційної системи ТОВ «РОЗЕТКА.УА» охоплюють як технічні, так і організаційні зміни. Їх реалізація, на мою думку, дозволить не лише підвищити ефективність окремих каналів, а й сформувати системний підхід до взаємодії з клієнтом на всіх етапах його комунікаційної подорожі [33].

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши фінансові звіти ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021–2023 роки, я звернула увагу на помітні коливання результатів, що вказують на тиск як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. У 2021 році виторг компанії сягнув понад 18,3 млрд грн, а прибуток після оподаткування становив близько 1,5 млрд грн [33]. Проте вже у 2022 році, через війну та загальне падіння купівельної спроможності, обсяг чистого доходу скоротився на понад 10%, а фінансовий результат виявився від’ємним – понад -800 млн грн.

У 2023 році компанія частково відновила позиції, демонструючи стабілізацію операційних витрат та обережне нарощування обсягів продажів, зберігаючи провідні позиції на українському ринку електронної комерції. Водночас зростання собівартості продажів і потреба в інвестиціях у логістику та IT-рішення створили додаткове навантаження. Ці обставини сформували складний, але стратегічно перспективний профіль діяльності підприємства, з високим рівнем діджиталізації та клієнтоорієнтованістю.

Я детально вивчила структуру маркетингових комунікацій Rozetka, і найперше, що мене вразило – це масштаб інтегрованих рішень. Компанія використовує омніканальні інструменти: email-маркетинг, SMM, контекстну рекламу, SEO, а також активну взаємодію з клієнтами через власний застосунок. Наприклад, лише в Instagram Rozetka має понад 350 тис. підписників, а щомісячний вебтрафік перевищує 20 млн відвідувань, що свідчить про надзвичайно високий рівень охоплення [34].

Проте, попри сильну присутність в онлайні, ефективність не завжди є стабільною. Так, коефіцієнт конверсії з органічного трафіку у 2023 році становив лише 2,7%, тоді як у конкурентів – в середньому 3,1–3,3%. Це може бути наслідком певного перенасичення контенту або недостатньої персоналізації комунікацій. Структура управління маркетингом також показала певну вертикальність: більшість рішень централізовані, що знижує гнучкість у реагуванні на тренди.

Загалом, я дійшла висновку, що Rozetka має потужну комунікаційну базу, проте її ефективність ще має потенціал для підвищення – зокрема, шляхом оптимізації клієнтського досвіду й індивідуалізації меседжів.

Порівнявши Rozetka з чотирма основними конкурентами – Епіцентр, Kasta, Allo та Prom – я виявила, що компанія утримує лідерство за загальним рейтингом маркетингової комунікаційної ефективності, отримавши 100 балів зі 100. Високу оцінку Rozetka отримала завдяки трафіку (20+ млн), наявності мобільного застосунку, великій аудиторії в соцмережах та розвиненій програмі лояльності.

Водночас, як я помітила, за окремими критеріями компанія поступається. Наприклад, Kasta має вищий відсоток позитивних відгуків у Google (92%) проти Rozetka (87%), а також краще розвинений механізм зворотного зв'язку. У OLX ефективніше працює внутрішній чат з продавцем – це створює додаткову довіру, якої Rozetka іноді бракує при роботі з партнерами-постачальниками.

Особливо показовою виявилася структура комунікаційних каналів. Rozetka надмірно покладається на Facebook та Google Ads, тоді як Prom і Allo більше інвестують у контент-маркетинг та Telegram-боти. Це дозволяє конкурентам ефективніше комунікувати з мікроаудиторіями.

Мій висновок: попри лідерство, Rozetka має над чим працювати – зокрема, в напрямку підвищення залученості аудиторії, вдосконалення клієнтських інтерфейсів і формування більш емоційно орієнтованих меседжів.

У п. 2.4 я виділила кілька ключових проблем, з якими стикається ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Найважливіша з них – відсутність чіткої системи контролю ефективності кожного каналу комунікації. Це призводить до того, що частина бюджету витрачається нераціонально, особливо у періоди масштабних рекламних кампаній. Також очевидною є недостатня інтеграція між SMM, CRM і логістичними блоками – ці сегменти часто функціонують із затримкою в обміні даними.

З боку HR-маркетингу я відзначила ще одну проблему – перевантаженість маркетингового відділу, через що часто відтерміновується запуск нових форматів (наприклад, подкастів чи інтерактивної реклами). Компанія також недостатньо використовує аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту, тоді як у світовій практиці це вже стандарт.

У якості напрямів вдосконалення я запропонувала:

- ~ побудову уніфікованої маркетингової аналітичної системи з наскрізною оцінкою KPI для кожного каналу;
- ~ розвиток автоматизованих рішень для персоналізації повідомлень;

~ більш глибоку роботу з UGC-контентом (user-generated content) для посилення довіри до бренду.

Ці дії дозволили б не лише підвищити ефективність комунікацій, але й знизити втрати бюджету та зміцнити емоційний зв'язок із клієнтом.

Дане дослідження ТОВ «РОЗЕТКА.УА» засвідчило, що компанія є беззаперечним лідером української e-commerce, однак зберігає в собі ще значний потенціал для зростання – зокрема в площині управління маркетинговими комунікаціями. Я переконана, що реалізація окреслених рекомендацій дозволить Rozetka не лише зберегти, а й посилити свої позиції в умовах зростаючої конкуренції.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Петруня Ю.Є., Пасічник Т.О. Вплив новітніх технологій на трансформацію маркетингових стратегій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №1. С. 130–139.
2. Павленко А.Ф., Шульц С.Л. Маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
3. Чернега О.В. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 45–52.
4. Семенченко В.І. Теорія комунікацій: сучасні концепти. К.: Видавництво «Основа», 2020. 288 с.
5. Стратегічні комунікації в цифрову добу / за ред. М.І. Гуменюка. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 214 с.
6. Шевчук В.Я. Інструменти управління маркетинговими комунікаціями: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 196 с.
7. Zahay D., Griffin A. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. Boston: Cengage Learning, 2021. 312 p.
8. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Вільямс, 2019. 832 с.
9. Модель AIDA: як це працює у XXI столітті. *Marketer.ua*. URL: <https://marketer.ua/aida-model-marketing> [дата звернення не вказується].
10. Customer Journey Map: сучасний інструмент роботи з клієнтом. *Promodo.ua*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/customer-journey-map>
11. Соціальні медіа як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій. *SMM Today*. URL: <https://smmtoday.ua/media-integration>
12. Макаренко С.П. Ефективність комунікацій у цифровому маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2020. №5. С. 41–47.
13. CRM-аналітика та автоматизація взаємодії з клієнтами. *SendPulse Blog*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/crm-analytics>
14. Іващенко О.О. Управління брендом у digital-середовищі. *Економічний вісник університету*. 2021. № 1. С. 95–102.

- 15.Січкарь А.О. Цифрові технології у комунікаційній політиці компаній. *Наукові праці ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2022. Т. 30. №4. С. 210–218.
- 16.Закон України «Про рекламу». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
- 17.Іванова Т.М. Маркетингові KPI: оцінка результатів кампанії. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 77–81.
- 18.Бюджетування комунікацій: як це працює? *Marketing Media Review*. URL: <https://mmr.ua/show/budgeting-marketing-communications>
- 19.Власюк О. С. Комунікаційний шум у цифровому середовищі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 111–118.
- 20.Popov A., Melnyk I. Strategic Communication Planning: European Frameworks. Warsaw: Marketing Europe Press, 2020. 240 p.
- 21.Customer Journey Map: практика застосування в Україні. *Netpeak Journal*. URL: <https://netpeak.net/blog/customer-journey-map-in-ukraine>
- 22.Петруня Ю.Є. Управлінські аспекти маркетингових рішень. К.: КНЕУ, 2021. 312 с.
- 23.Google Analytics Academy. Marketing performance measurement. URL: <https://analytics.google.com/academy>
- 24.Сергієнко І.В. Аналіз емоційного забарвлення комунікацій. *Проблеми економіки*. 2023. №1. С. 86–93.
- 25.Молчанов А.І. Три рівні оцінки ефективності комунікацій. *Економічна стратегія і перспективи розвитку торгівлі та послуг*. 2022. №1. С. 143–148.
- 26.Кривошея І.В. Стратегічний маркетинг. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 380 с.
- 27.Білоус В.В. Тактичні та оперативні рішення в маркетингу. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2021. №3. С. 211–216.
- 28.Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси”. За ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. стор. 125-140.

- 29.Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів. ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. 2024, № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536>.
- 30.Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю. Діджитал-заснування корпоративного бізнесу: організація, оцінювання та значення в міжнародному менеджменті. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. №1 (89). С. 104-109.
- 31.Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю., Ковтун Н.С. Управління соціалізацією: мікроекономічний підхід. Академічний огляд". 2025, № 1 (62). С. 33-48.DOI:10.32342/3041-2137-2025-1-62-3. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/152-2025-1/191-zhurnal-academy-review-2025-1-62>
- 32.Офіційний сайт «rozetka». URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/>
- 33.Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА. УА». URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071>
- 34.Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 710 «Про ефективне використання державних коштів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2016-%D0%BF#Text>
- 35.Гаврилук О.О. Вимірювання ефективності маркетингових комунікацій: підходи, індикатори, аналітика. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №1. С. 103–114.
- 36.Агєєва Н.М., Шубіна Н.О. Маркетингові КРІ: основні показники ефективності та методи оцінювання. *Економіка і організація управління*. 2020. №2. С. 45–52.
- 37.Маркетингова аналітика в e-commerce: що слід враховувати у 2023 році. URL: <https://cases.media/article/marketingova-analitika-v-e-commerce-shcho-slid-vrakhovuvati-u-2023-rotsi>
- 38.Ukrainian Business Award. Рейтинг маркетплейсів України. URL: <https://uba.top/marketplaces-in-ukraine/>

39.Фінансова звітність ТОВ «АЛЛО». URL: <https://opendatabot.ua/c/30012848>

ДОДАТОК

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
"РОЗЕТКА. УА"

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма № 2

Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 742 571,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-
премії підписані, валова сума	2011	-
премії, передані у перестрахування	2012	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 742 571,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-
Валовий: прибуток	2090	6 067 015,00
збиток	2095	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-
Дохід (витрати) від згінні інших страхових резервів	2110	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-
Інші операційні доходи	2120	35 882,00
у тому числі:		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-
Адміністративні витрати	2130	216 078,00
Витрати на збут	2150	5 741 693,00
Інші операційні витрати	2180	91 606,00
у тому числі:		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-

витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53 520,00
збиток	2195	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	18 276,00
Інші доходи	2240	1 193,00
у тому числі:	2241	-
дохід від благодійної допомоги	2241	-
Фінансові витрати	2250	21 395,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)
Інші витрати	2270	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 854,00
збиток	2295	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 549,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 305,00
збиток	2355	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-
Накопичені курсові різниці	2410	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-
Інший сукупний дохід	2445	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	16 305,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	1 267,00
Витрати на оплату праці	2505	654 413,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 149,00
Амортизація	2515	24 722,00
Інші операційні витрати	2520	5 272 550,00
Разом	2550	6 049 101,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Назва статті	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-

Керівник

Галченко Олексій
(ініціали, і

Головний бухгалтер

Усатенко Ол
(ініціали, і