

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

**Кваліфікаційна робота магістра**  
на тему:  
Управління маркетинговою діяльністю організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи спеціальності 073 «Менеджмент»

Михайлик О.О.

Керівник: к.е.н., доц, доц. кафедри менеджменту ЗЕД Пасічник Т.О.

Дніпро – 2026

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється студент \_\_\_\_\_ групи \_\_\_\_\_ до захисту

кваліфікаційної роботи за спеціальністю 073 «Менеджмент» на  
тему: \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.  
Декан факультету \_\_\_\_\_

**Довідка про успішність**

\_\_\_\_\_ за період навчання на факультеті управління

з 20 \_\_\_\_ року до 20 \_\_\_\_ року повністю виконав навчальний план за напрямом  
підготовки з таким розподілом оцінок за:  
національною шкалою: відмінно \_\_\_\_\_%, добре \_\_\_\_\_%, задовільно \_\_\_\_\_%; шкалою  
ECTS: A \_\_\_\_\_%; B \_\_\_\_\_%; C \_\_\_\_\_%; D \_\_\_\_\_%; E \_\_\_\_\_%.

Провідний фахівець факультету \_\_\_\_\_

Висновок керівника кваліфікаційної роботи (оцінка в балах з 25 можливих)  
Студент \_\_\_\_\_

№ з/п	Характеристики, що оцінюються	Бали
1.	Рівень професійної підготовки	
2.	Самостійність, ініціативність	
3.	Виконання термінів подання роботи	
4.	Логіка та аналітичні здібності	
5.	Дотримання методичних рекомендацій	
	Загальна кількість балів	

Керівник роботи \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_ 202\_ р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу  
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач \_\_\_\_\_

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД

\_\_\_\_\_ Ковтун Н.С. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Михайлик О.О. Управління маркетинговою діяльністю організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю організації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингового управління на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та розв'язано такі завдання: розкрито сутність і роль маркетингової діяльності в системі управління організацією; проаналізовано сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці; досліджено стан та особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; виявлено основні проблеми та недоліки маркетингового управління; розроблено проект удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, сформульовано рекомендації щодо впровадження маркетингових рішень та здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 66 сторінках, містить 19 таблиць і 5 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 30 найменувань.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, управління маркетингом, підприємство, маркетингові рішення, ефективність управління.

## ANNOTATION

Mykhailik O.O. Management of marketing activities of an organization

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and applied aspects of managing the marketing activities of an organization and develop practical recommendations for improving the effectiveness of marketing management using the example of LLC «ROZETKA.UA.» In accordance with the goal set, the following tasks were identified and solved in the work: the essence and role of marketing activities in the organization's management system were revealed; modern concepts and approaches to marketing management in world practice were analyzed; the state and features of marketing management LLC «ROZETKA.UA» were investigated; the main problems and shortcomings of marketing management were identified; a project for improving the marketing management system was developed, recommendations were formulated for the implementation of marketing solutions and an assessment of the economic efficiency of the proposed measures was carried out.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of bibliographic references. The work is presented on 66 pages, contains 19 tables and 5 figures. The list of bibliographic references includes 30 titles.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing management, enterprise, marketing decisions, management effectiveness.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності в системі управління організацією .....	8
1.2. Сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці .....	14
1.3. Інструменти та методи управління маркетинговою діяльністю організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та аналіз ринкового середовища .....	26
2.2. Оцінка сучасного стану маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	33
2.3. Аналіз ефективності маркетингових рішень та проблем управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	47
3.1. Розробка проекту вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	47
3.2. Рекомендації щодо впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» .....	52
3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів .....	59
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	69

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингова діяльність перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій. Посилення конкуренції, швидка цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчої поведінки та зростання ролі онлайн-каналів збуту зумовлюють необхідність системного та науково обґрунтованого управління маркетинговою діяльністю. Для українських компаній, зокрема у сфері електронної комерції, ефективне управління маркетингом стає не лише інструментом зростання, а й засобом адаптації до нестабільних економічних умов. У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» як одного з лідерів вітчизняного онлайн-ритейлу, що зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, оптимізації маркетингових рішень та посилення ринкових позицій підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані в управлінській практиці інших торговельних та компаній електронної комерції компаній.

Об'єктом дослідження є система управління організацією ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Завдання дослідження: проаналізувати сутність та роль маркетингової діяльності в системі управління організацією, дослідити сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці, охарактеризувати основні інструменти та методи управління маркетинговою діяльністю, надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та проаналізувати його ринкове середовище; оцінити сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», виявити проблеми та недоліки в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства, розробити рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА». У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний і системний аналіз, економіко-статистичні методи, метод узагальнення, а також методи графічного та табличного представлення результатів.

Інформаційну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем маркетингу та управління маркетинговою діяльністю, аналітичні звіти консалтингових компаній, публікації фахових економічних видань, а також офіційні та відкриті інформаційні ресурси, що містять дані про діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності в системі управління організацією**

Маркетингова діяльність у сучасній організації перестала бути допоміжною функцією, обмеженою рекламою чи збутом окремих товарів. Вона трансформувалася у складну систему управлінських рішень, яка безпосередньо впливає на стратегічний розвиток підприємства, його фінансові результати та здатність утримувати конкурентні позиції на ринку. Саме тому розуміння сутності маркетингової діяльності та її ролі в загальній системі управління організацією є ключовим елементом сучасної управлінської парадигми.

У наукових дослідженнях маркетингова діяльність розглядається як цілеспрямований процес виявлення, формування та задоволення потреб споживачів шляхом створення ціннісних пропозицій і організації ефективного обміну між підприємством та ринком. На відміну від традиційного підходу, де маркетинг ототожнювався переважно зі збутом або просуванням продукції, сучасна концепція трактує його як комплексну управлінську функцію, інтегровану у всі ключові бізнес-процеси. Це означає, що маркетингові рішення впливають не лише на комунікації чи ціноутворення, а й на асортиментну політику, логістику, сервіс, інноваційну діяльність і навіть організаційну структуру підприємства.

Сутність маркетингової діяльності полягає у системному аналізі ринку та формуванні рішень, що забезпечують узгодження інтересів підприємства і споживачів. Практично це проявляється у постійному моніторингу змін споживчої поведінки, конкурентного середовища та макроекономічних чинників, на основі чого підприємство коригує власну стратегію. Наприклад, компанії, що ігнорують зміни в уподобаннях

клієнтів або не реагують на появу нових цифрових каналів взаємодії, втрачають ринкові позиції навіть за наявності якісного продукту. Саме маркетингова діяльність забезпечує механізм зворотного зв'язку між ринком і менеджментом, перетворюючи інформацію про споживачів на конкретні управлінські дії [6].

У системі управління організацією маркетинг виконує координуючу роль. Його завданням є не лише формування попиту, а й узгодження рішень різних функціональних підрозділів з ринковими реаліями. Так, рішення про запуск нового продукту не може прийматися виключно на основі виробничих можливостей або фінансових розрахунків. Воно потребує ґрунтовного маркетингового аналізу: оцінки місткості ринку, сегментації споживачів, аналізу конкурентних пропозицій та прогнозування реакції цільової аудиторії. У цьому сенсі маркетинг виступає інструментом зниження управлінських ризиків і підвищення обґрунтованості стратегічних рішень [18].

Роль маркетингової діяльності особливо зростає в умовах цифрової трансформації бізнесу. Сучасні підприємства оперують великими масивами даних про клієнтів, їхні вподобання та поведінку в онлайн-середовищі. Маркетинг у таких умовах стає аналітичним центром, що поєднує інструменти управління на основі даних з класичними підходами до формування попиту. Наприклад, використання CRM-систем і аналітики клієнтських даних дозволяє не лише підвищити ефективність рекламних кампаній, а й оптимізувати асортимент, персоналізувати пропозиції та прогнозувати майбутні продажі. Таким чином, маркетингова діяльність безпосередньо інтегрується у процеси стратегічного та операційного управління підприємством [27].

Важливою складовою сутності маркетингової діяльності є її орієнтація на довгострокову цінність, а не лише на короткострокові фінансові показники. На практиці це означає, що ефективний маркетинг спрямований на формування лояльності споживачів, розвиток бренду та

створення стійких конкурентних переваг. Наприклад, підприємства, які системно інвестують у якість сервісу та клієнтський досвід, здатні утримувати клієнтів навіть у періоди зростання цін або посилення конкуренції. У цьому контексті маркетингова діяльність виступає не витратною статтею, а стратегічною інвестицією у майбутній розвиток організації [19].

Управлінська роль маркетингу проявляється також у формуванні стратегічних орієнтирів підприємства. Саме маркетингові дослідження часто стають основою для визначення місії, бачення та стратегічних цілей компанії. Наприклад, аналіз ринкових трендів може виявити перспективні ніші або незадоволені потреби, що зумовлюють зміну бізнес-моделі підприємства. У таких випадках маркетинг перестає бути лише функцією реалізації вже прийнятих рішень і стає активним учасником стратегічного планування [1].

Слід підкреслити, що ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від її інтеграції з іншими підсистемами управління. Фінансовий менеджмент, управління персоналом, логістика та операційний менеджмент повинні функціонувати в єдиному координатному просторі, орієнтованому на потреби ринку. Наприклад, агресивна маркетингова кампанія без належної підготовки логістики може призвести до зривів постачання і втрати репутації. Аналогічно, скорочення витрат без урахування впливу на сприйняття бренду може негативно позначитися на довгостроковій конкурентоспроможності. Тому маркетингова діяльність у системі управління виконує роль інтегратора, що забезпечує узгодженість управлінських рішень [6].

У сучасних умовах нестабільності та кризових явищ роль маркетингу набуває додаткового значення. Досвід підприємств свідчить, що саме гнучка маркетингова політика дозволяє швидше адаптуватися до змін попиту, переформатовувати канали збуту та коригувати комунікаційні стратегії. Наприклад, у періоди економічних спадів компанії, які активно

використовують аналітику споживчої поведінки та переглядають ціннісні пропозиції, мають вищі шанси зберегти клієнтську базу. У цьому сенсі маркетинг виступає антикризовим інструментом управління [19].

Сутність маркетингової діяльності також полягає у здатності формувати й управляти очікуваннями споживачів. Через систему комунікацій, брендинг і позиціонування підприємство впливає на те, як клієнти сприймають його продукти та послуги. Наприклад, одна і та сама продукція може мати різну ринкову цінність залежно від того, як вона позиціонується і які асоціації формує бренд. Це означає, що маркетингова діяльність безпосередньо впливає на нематеріальні активи організації, зокрема на бренд-капітал і репутацію, які стають важливими джерелами конкурентних переваг [19].

Управлінський аспект маркетингової діяльності проявляється і в системі контролю та оцінювання результатів. Сучасний маркетинг базується на чітких показниках ефективності, таких як рентабельність маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта, рівень утримання та довічна цінність клієнта. Використання таких показників дозволяє інтегрувати маркетинг у загальну систему управлінського контролю та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів [27].

Маркетингова діяльність як складова системи управління організацією проявляється через конкретні управлінські функції, які мають чітке практичне наповнення та безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Для систематизації ролі маркетингу в управлінні доцільно узагальнити ключові функції маркетингової діяльності та визначити їх управлінський зміст, що дозволяє краще зрозуміти механізм впливу маркетингу на прийняття управлінських рішень. Саме це відображено у таблиці 1.1, яка демонструє функціональну структуру маркетингової діяльності в організації.

Таблиця 1.1

## Функції маркетингової діяльності в системі управління організацією

Функція маркетингу	Зміст функції	Управлінське значення
Аналітична	Дослідження ринку, споживачів, конкурентів, макросередовища	Зменшення ризиків управлінських рішень
Стратегічна	Формування маркетингових цілей і стратегій	Забезпечення довгострокового розвитку
Товарна	Управління асортиментом, якістю та життєвим циклом продукту	Адаптація пропозиції до потреб ринку
Цінова	Формування цінової політики	Баланс між прибутковістю та попитом
Комунікаційна	Управління рекламою, брендингом, PR	Формування сприйняття бренду
Збутова	Організація каналів продажу та сервісу	Забезпечення доступності продукту

Джерело: створено автором на основі [1; 6; 18].

Отже, дані таблиці 1.1 свідчать, що маркетингова діяльність охоплює всі ключові напрями управління підприємством – від стратегічного планування до операційної реалізації. Це підтверджує, що маркетинг виконує не допоміжну, а інтегруючу роль у системі управління, забезпечуючи узгодженість рішень різних підрозділів з ринковими умовами.

Для глибшого розуміння ролі маркетингової діяльності доцільно розглянути її вплив не лише через функції, а й через конкретні управлінські результати, які отримує організація в процесі її реалізації. У практиці сучасних підприємств маркетинг безпосередньо формує як економічні, так і нематеріальні результати управління, що відображається у фінансових показниках, конкурентних позиціях та відносинах із клієнтами. Узагальнення таких результатів подано в таблиці 1.2, яка демонструє ключові управлінські ефекти маркетингової діяльності.

Таблиця 1.2

## Управлінські результати реалізації маркетингової діяльності організації

Напрямок впливу	Конкретний результат	Управлінський ефект
Робота з клієнтами	Зростання лояльності споживачів	Стабільність доходів
Конкурентна позиція	Посилення ринкових переваг	Зміцнення позицій на ринку
Фінансові показники	Підвищення рентабельності продажів	Оптимізація використання ресурсів
Бренд	Зростання впізнаваності та довіри	Формування нематеріальних активів
Інновації	Виведення нових продуктів	Адаптація до змін попиту
Управління ризиками	Краще прогнозування ринкових змін	Підвищення стійкості бізнесу

Джерело: створено автором на основі [19; 27].

Таким чином, таблиця 1.2 демонструє, що маркетингова діяльність формує комплексний управлінський ефект, який виходить далеко за межі короткострокового зростання продажів. Отримані результати підтверджують, що саме маркетинг забезпечує зв'язок між стратегічними цілями організації та їх практичною реалізацією, посилюючи адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, маркетингова діяльність у системі управління організацією є багатовимірним явищем, що поєднує аналітичну, стратегічну та операційну складові. Вона забезпечує зв'язок між підприємством і ринком, трансформує потреби споживачів у управлінські рішення та сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності. Саме завдяки маркетингу управління набуває ринкової орієнтації, а підприємство отримує можливість не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власну позицію на ринку.

## **1.2. Сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці**

У світовій практиці управління маркетингом за останні десятиліття відбулися суттєві трансформації, зумовлені глобалізацією, цифровізацією економіки, посиленням конкуренції та зміною ролі споживача. Сучасні концепції маркетингу вже не зводяться до класичної логіки «виробити – продати», а орієнтуються на формування довгострокової цінності, побудову стійких відносин із клієнтами та інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему стратегічного управління. Саме тому аналіз сучасних підходів до управління маркетингом у світовій практиці дозволяє зрозуміти, яким чином компанії забезпечують свою адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Однією з ключових концепцій сучасного маркетингу є орієнтація на споживача як центральний елемент усієї управлінської системи. У межах цього підходу клієнт розглядається не як пасивний покупець, а як активний учасник процесу створення цінності. Управління маркетингом у такій моделі передбачає глибоке розуміння потреб, мотивів та очікувань споживачів, а також постійний діалог з ними через різноманітні канали комунікації. У світовій практиці це реалізується через використання клієнтоорієнтованих стратегій, які базуються на даних про поведінку споживачів, історію їхніх покупок та реакцію на маркетингові стимули [21]. Наприклад, міжнародні компанії у сфері роздрібної торгівлі активно використовують аналітику клієнтських даних для персоналізації пропозицій, що дозволяє підвищувати конверсію та середній чек без агресивного цінового тиску.

Важливим напрямом розвитку сучасного маркетингу є концепція стратегічного маркетингового управління, яка передбачає тісний зв'язок маркетингових рішень із довгостроковими цілями організації. У межах цього підходу маркетинг перестає бути окремою функцією та інтегрується

у процес формування корпоративної стратегії. Стратегічний маркетинг охоплює аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентних позицій, вибір цільових сегментів і формування унікальної ціннісної пропозиції. Дослідження свідчать, що компанії, які системно використовують стратегічний маркетинг, демонструють вищу стійкість до кризових явищ та швидше відновлюються після ринкових потрясінь [9]. Це пояснюється тим, що маркетингові рішення в таких організаціях приймаються з урахуванням довгострокових трендів, а не лише короткострокових фінансових результатів.

Сучасна світова практика також активно використовує концепцію маркетингу взаємовідносин, яка фокусується на побудові тривалих і взаємовигідних відносин із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Управління маркетингом у цьому контексті спрямоване на утримання клієнтів, підвищення їхньої лояльності та формування емоційного зв'язку з брендом. На відміну від транзакційного маркетингу, де основна увага приділяється окремій угоді, маркетинг взаємовідносин орієнтований на довгострокову співпрацю. У світовій практиці це реалізується через програми лояльності, персоналізовані комунікації та високий рівень сервісу, що особливо актуально для компаній у сфері послуг та електронної комерції [24].

Значний вплив на розвиток сучасних маркетингових підходів має цифрова трансформація. Цифровий маркетинг став не просто окремим напрямом, а базовим елементом системи управління маркетингом у більшості міжнародних компаній. Він охоплює використання онлайн-каналів комунікації, соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукової оптимізації та аналітики великих даних. Управління маркетингом у цифровому середовищі вимагає швидкої адаптації до змін, тестування нових інструментів і постійного вимірювання ефективності. Світова практика показує, що компанії, які активно інвестують у цифрові

маркетингові технології, мають кращі можливості для масштабування бізнесу та виходу на нові ринки [21].

Окрему увагу в сучасних концепціях маркетингу приділено персоналізації. Управління маркетингом дедалі більше базується на індивідуальному підході до клієнта, що стало можливим завдяки розвитку аналітичних інструментів і технологій обробки даних. Персоналізація охоплює не лише рекламні повідомлення, а й асортимент, ціноутворення, канали комунікації та сервісне обслуговування. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що правильно реалізована персоналізація суттєво підвищує задоволеність клієнтів і сприяє зростанню їхньої довічної цінності [25]. Водночас помилки у використанні персоналізованих даних можуть призводити до зниження довіри споживачів, що підкреслює важливість етичних аспектів управління маркетингом.

У сучасній світовій практиці також активно застосовується концепція інтегрованих маркетингових комунікацій. Вона передбачає узгодженість усіх комунікаційних інструментів підприємства з єдиним стратегічним повідомленням і позиціонуванням бренду. Управління маркетингом у цій моделі спрямоване на забезпечення цілісного сприйняття бренду незалежно від каналу взаємодії зі споживачем. Наприклад, рекламні кампанії, PR-активності, соціальні мережі та точка продажу повинні транслювати однакові цінності та обіцянки бренду. Дослідження показують, що інтегровані комунікації підвищують ефективність маркетингових витрат і сприяють зміцненню бренд-капіталу [7].

Ще одним важливим підходом у сучасному управлінні маркетингом є орієнтація на створення конкурентних переваг через інновації. Маркетинг у цьому випадку виступає інструментом виявлення незадоволених потреб і генерації ідей для нових продуктів або послуг. У світовій практиці інноваційний маркетинг тісно пов'язаний із дослідженням споживчого досвіду та тестуванням нових рішень на ранніх етапах. Такий підхід

дозволяє знижувати ризики невдалих запусків і швидше адаптувати пропозицію до ринкових змін [7].

Сучасні концепції управління маркетингом також враховують фактор нестабільності та кризових явищ. Досвід світових компаній демонструє, що в умовах економічних криз або глобальних потрясінь саме гнучкий маркетинг стає ключовим інструментом виживання. Управління маркетингом у кризових умовах передбачає швидке коригування стратегій, перегляд ціннісних пропозицій та зміну пріоритетів у комунікаціях. Дослідження підтверджують, що компанії, які зберігають маркетингову активність навіть у кризові періоди, мають вищі шанси на відновлення після стабілізації ринку [3].

Важливою тенденцією сучасної світової практики є також поєднання маркетингу з корпоративною соціальною відповідальністю. Управління маркетингом дедалі частіше враховує соціальні та етичні аспекти діяльності компанії, що впливає на формування довіри споживачів і репутації бренду. У глобальному масштабі це проявляється у зростанні популярності «зеленого» маркетингу, соціально орієнтованих кампаній та прозорості комунікацій. Такий підхід дозволяє компаніям не лише відповідати очікуванням суспільства, а й формувати додаткову цінність для споживачів [26].

Сучасні підходи до управління маркетингом у світовій практиці формувалися поступово як відповідь на ускладнення ринкового середовища, зростання ролі споживача та розвиток цифрових технологій. Для системного узагальнення цих підходів доцільно виокремити ключові маркетингові концепції, що визначають логіку управлінських рішень у міжнародних компаніях. Саме таке узагальнення подано в таблиці 1.3, де відображено зміст і практичну спрямованість основних сучасних концепцій маркетингового управління.

Таблиця 1.3.

## Сучасні концепції управління маркетингом у світовій практиці

<b>Концепція</b>	<b>Ключовий фокус</b>	<b>Практична реалізація</b>
Клієнтоорієнтований маркетинг	Потреби та очікування споживача	Персоналізовані пропозиції, CRM-системи
Стратегічний маркетинг	Довгострокова конкурентна позиція	Сегментація, позиціонування, брендинг
Маркетинг взаємовідносин	Утримання клієнтів	Програми лояльності, сервісна підтримка
Цифровий маркетинг	Онлайн-канали та дані	SEO, SMM, аналітика поведінки
Інтегровані комунікації	Єдність маркетингових повідомлень	Узгоджені кампанії в усіх каналах
Інноваційний маркетинг	Створення нової цінності	Запуск нових продуктів і форматів

Джерело: створено автором на основі [7; 8; 21].

Отже, таблиця 1.3 демонструє, що сучасні концепції управління маркетингом мають чітко виражений прикладний характер і безпосередньо впливають на управлінську практику компаній. Узагальнені підходи підтверджують, що маркетинг у світовій практиці виконує стратегічну функцію, формуючи логіку розвитку бізнесу, а не лише інструменти просування.

Розвиток маркетингових концепцій у світовій практиці супроводжується зміною управлінських підходів і методів прийняття рішень. У сучасних компаніях маркетинг дедалі більше інтегрується в систему корпоративного управління, що проявляється у використанні конкретних інструментів, показників та управлінських моделей. Для відображення цих змін у контексті сучасної практики доцільно узагальнити ключові управлінські підходи до маркетингу та їхній практичний ефект, що представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Управлінські підходи до маркетингу та їхній ефект у міжнародних  
компаніях

Управлінський підхід	Основний інструмент	Досягнутий ефект
Data-driven маркетинг	Аналітика клієнтських даних	Підвищення точності рішень
Персоналізований маркетинг	Індивідуальні пропозиції	Зростання лояльності клієнтів
Гнучке маркетингове управління	Швидке тестування гіпотез	Адаптація до ринкових змін
Кризовий маркетинг	Коригування комунікацій	Збереження попиту в кризу
Соціально відповідальний маркетинг	ESG-орієнтовані кампанії	Посилення довіри до бренду
Оmnіканальний підхід	Поєднання онлайн та офлайн	Цілісний клієнтський досвід

Джерело: створено автором на основі [3; 24; 25; 26].

Таким чином, таблиця 1.4 наочно підтверджує, що сучасне управління маркетингом у світовій практиці ґрунтується на поєднанні аналітики, персоналізації та гнучкості управлінських рішень. Представлені підходи свідчать про трансформацію маркетингу в ключовий інструмент стратегічного управління, здатний забезпечити стійкість і конкурентні переваги компаній у динамічному середовищі.

Сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці характеризуються комплексністю, стратегічною спрямованістю та високим рівнем інтеграції з іншими управлінськими функціями. Вони базуються на глибокому розумінні споживача, використанні цифрових технологій, персоналізації та орієнтації на довгострокову цінність. Саме поєднання цих підходів дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

### **1.3. Інструменти та методи управління маркетинговою діяльністю організації**

Управління маркетинговою діяльністю організації ґрунтується на використанні чітко визначеного набору інструментів і методів, які забезпечують перехід від аналітичного розуміння ринку до практичної реалізації управлінських рішень. У сучасних умовах ці інструменти вже не мають універсального характеру, а формуються з урахуванням специфіки галузі, масштабу діяльності підприємства, рівня цифрової зрілості та стратегічних цілей. Саме поєднання класичних і новітніх методів дозволяє організаціям ефективно управляти маркетинговими процесами та досягати стійких результатів.

Одним із базових інструментів управління маркетинговою діяльністю залишається маркетингове планування. Воно передбачає формування системи цілей, визначення пріоритетних ринків, сегментів і напрямів розвитку, а також розробку конкретних заходів для досягнення поставлених цілей. У сучасній практиці маркетингове планування дедалі частіше має адаптивний характер, що означає можливість оперативного коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища. Особливо це актуально для підприємств, які функціонують в умовах нестабільного попиту або швидких технологічних змін. Дослідження свідчать, що гнучке маркетингове планування дозволяє зменшити втрати від помилкових управлінських рішень і швидше реагувати на нові ринкові можливості [5].

Важливе місце серед методів управління маркетинговою діяльністю посідає сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Цей метод дозволяє організації відмовитися від масового підходу до споживачів і зосередити ресурси на найбільш перспективних групах клієнтів. У сучасній практиці сегментація дедалі частіше здійснюється не лише за демографічними чи географічними ознаками, а й на основі поведінкових та психографічних характеристик. Наприклад, аналіз частоти покупок, чутливості до ціни або

реакції на маркетингові стимули дозволяє формувати більш точні цільові пропозиції. Такий підхід підвищує ефективність маркетингових заходів і сприяє раціональнішому використанню ресурсів [20].

Суттєвим інструментом управління маркетинговою діяльністю є управління маркетинговим комплексом, який охоплює продукт, ціну, розподіл і комунікації. Кожен з елементів комплексу вимагає застосування специфічних методів управління. Так, управління продуктом передбачає аналіз життєвого циклу, оновлення асортименту та адаптацію характеристик товару до потреб споживачів. На ділі, це означає, що потрібно безперервно перевіряти нові продукти чи їх зміни, отримувати відгуки та вирішувати, чи варто вкладати гроші далі. Добре налагоджене управління товарною політикою допомагає компанії не накопичувати зайві запаси та концентруватися на товарах, які можуть принести найбільше прибутку [10].

Цінова політика теж важлива для управління маркетингом. Зараз ціни визначають не просто додаванням націнки до собівартості. Враховують, як споживач оцінює цінність продукту, ціни конкурентів і те, як попит змінюється залежно від ціни. Багато компаній використовують динамічне ціноутворення, щоб швидко змінювати ціни залежно від попиту, сезону чи поведінки покупців. Це робить маркетинг гнучкішим і допомагає збільшити прибутки [22].

У цифрову епоху інструменти маркетингової комунікації сильно змінилися. Звичайну рекламу доповнюють або замінюють онлайн-платформи, які дають змогу точніше охопити потрібних людей і оцінити результати рекламних кампаній. Сьогодні управління комунікаціями базується на об'єднанні всіх каналів – реклами, соцмереж, контенту, email-розсилок – в одну стратегію. Досвід показує, що коли повідомлення узгоджені в усіх каналах, споживачі більше довіряють бренду і краще його запам'ятовують [29].

Окрему групу методів управління маркетинговою діяльністю становлять аналітичні та дослідницькі інструменти. Вони забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і дозволяють оцінювати ефективність маркетингових заходів. Сучасні організації активно використовують маркетингову аналітику, що включає аналіз продажів, поведінки клієнтів, результатів рекламних кампаній і рентабельності маркетингових інвестицій. Застосування таких методів дозволяє переходити від інтуїтивного управління до data-driven підходу, коли кожне рішення обґрунтовується конкретними показниками [23].

Управління маркетинговою діяльністю також неможливе без використання методів контролю та оцінювання результатів. Контроль маркетингу передбачає порівняння запланованих і фактичних показників, аналіз відхилень і коригування дій. У сучасній практиці використовуються як фінансові показники, так і нефінансові індикатори, зокрема рівень задоволеності клієнтів, показники лояльності та впізнаваності бренду. Такий комплексний підхід до контролю дозволяє оцінювати не лише короткострокові результати, а й довгостроковий вплив маркетингової діяльності на розвиток організації [28].

Важливим інструментом управління маркетинговою діяльністю є організаційне забезпечення маркетингу. Йдеться про формування відповідної структури управління, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами та забезпечення ефективної взаємодії маркетингу з іншими функціональними сферами. У сучасних організаціях маркетингові підрозділи дедалі частіше працюють у тісній координації з ІТ, аналітичними та сервісними командами. Взаємодія між різними відділами прискорює впровадження маркетингових проєктів та покращує їхні підсумки [20].

Особливо важливо вміти керувати маркетингом в умовах швидких змін і невизначеності. У таких випадках добре працюють методи, що передбачають експерименти, перевірку ідей та швидке розширення вдалих

рішень. Наприклад, А/В-тестування в онлайн-маркетингу дає змогу оцінити, наскільки дієвими є різні способи спілкування чи цінові пропозиції, не ризикуючи великими грошима. Це робить управління маркетингом більш гнучким і пристосованим до ринкових змін [22].

Управління маркетинговою діяльністю також включає роботу з клієнтським досвідом як окремий інструмент підвищення конкурентоспроможності. Сучасні організації аналізують усі точки контакту клієнта з брендом - від першого ознайомлення до післяпродажного сервісу - і на основі цього вдосконалюють процеси взаємодії. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати задоволеність клієнтів, а й формувати довгострокову лояльність, що безпосередньо впливає на стабільність доходів [23].

Ефективне управління маркетинговою діяльністю організації потребує систематизації інструментів, які використовуються на різних етапах прийняття управлінських рішень - від аналізу ринку до контролю результатів. Узагальнення таких інструментів дозволяє зрозуміти, яким чином маркетинг інтегрується у загальну систему менеджменту та забезпечує її результативність. Саме це відображено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Ключові інструменти управління маркетинговою діяльністю організації

<b>Інструмент</b>	<b>Сфера застосування</b>	<b>Практичне призначення</b>
Маркетингове планування	Стратегічне управління	Визначення цілей і пріоритетів розвитку
Сегментація ринку	Аналітична діяльність	Фокусування на цільових споживачах
Управління асортиментом	Товарна політика	Оптимізація продуктового портфеля
Ціноутворення	Фінансово-маркетингова діяльність	Максимізація доходів і попиту
Маркетингові комунікації	Просування	Формування попиту та впізнаваності
Маркетинговий контроль	Управління результатами	Оцінка ефективності рішень

Джерело: створено автором на основі [5; 9; 28].

Отже, таблиця 1.5 демонструє, що управління маркетинговою діяльністю базується на поєднанні стратегічних, аналітичних та операційних інструментів. Представлена структура підтверджує, що ефективний маркетинг неможливий без системного підходу, у межах якого кожен інструмент виконує чітко визначену управлінську функцію.

Сучасні організації дедалі частіше переходять від інтуїтивних управлінських рішень до використання кількісних і аналітичних методів оцінювання маркетингової діяльності. Це зумовлено зростанням обсягів даних та необхідністю обґрунтування маркетингових інвестицій. Узагальнення основних методів оцінювання ефективності маркетингових рішень і відповідних показників подано в таблиці 1.6, що дозволяє наочно простежити їх управлінське значення.

Таблиця 1.6.

#### Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Метод	Основний показник	Управлінська мета
Аналіз ROI маркетингу	Рентабельність інвестицій	Оцінка доцільності витрат
Аналіз продажів	Динаміка доходів	Виявлення результативності кампаній
Оцінка лояльності	Індекс NPS	Утримання клієнтів
Аналіз конверсії	Conversion Rate	Оптимізація воронки продажів
Аналіз клієнтської цінності	LTV клієнта	Довгострокове планування
Контроль бренду	Рівень впізнаваності	Управління нематеріальними активами

Джерело: створено автором на основі [22; 23; 28].

Таким чином, таблиця 1.6 підтверджує, що сучасне управління маркетинговою діяльністю спирається на чіткі кількісні показники та аналітичні методи. Використання таких підходів дозволяє інтегрувати маркетинг у систему управлінського контролю та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Цифровізація бізнесу зумовила появу нових методів управління маркетинговою діяльністю, які ґрунтуються на швидкому тестуванні, аналізі даних і гнучкому коригуванні стратегій. У таких умовах особливої

ваги набувають цифрові інструменти, що дозволяють організації оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки. Систематизація основних цифрових інструментів управління маркетингом та їх практичних результатів представлена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

## Цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю організації

Інструмент	Напрямок використання	Отриманий результат
CRM-системи	Управління клієнтами	Персоналізація взаємодії
A/B-тестування	Оптимізація рішень	Підвищення ефективності кампаній
Web-аналітика	Аналіз поведінки користувачів	Поліпшення UX і конверсії
Маркетинг автоматизації	Комунікації	Зниження витрат часу
Оmnіканальні платформи	Продажі та сервіс	Єдиний клієнтський досвід
Digital-дашборди	Контроль показників	Оперативне управління

Джерело: створено автором на основі [20; 22; 29].

Отже, таблиця 1.7 наочно демонструє, що цифрові інструменти стають ключовим елементом сучасного управління маркетинговою діяльністю. Їх застосування дозволяє організаціям підвищувати швидкість прийняття рішень, точність маркетингових дій і загальну ефективність управління в умовах динамічного ринку.

Таким чином, інструменти та методи управління маркетинговою діяльністю організації утворюють цілісну систему, яка охоплює планування, реалізацію, контроль і постійне вдосконалення маркетингових рішень. Їх ефективне застосування забезпечує узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку підприємства, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та аналіз ринкового середовища**

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним із найбільш впізнаваних та масштабних суб'єктів українського ринку електронної комерції, діяльність якого формувалася під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і динамічних змін зовнішнього середовища. Організаційно-економічна характеристика цього підприємства дає змогу комплексно оцінити особливості його функціонування, сильні сторони бізнес-моделі та фактори, що визначають конкурентні позиції компанії на національному ринку.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є юридичною особою, зареєстрованою 24 червня 2010 року з кодом ЄДРПОУ 37193071, і функціонує як підприємство роздрібної торгівлі, що здійснюється через мережу інтернет, тобто в сегменті електронної комерції, який характеризується високою динамічністю та конкуренцією [17]. Статутний капітал компанії станом на поточний звітний період становить 4 366 632 ₴, що є одним із елементів її фінансової спроможності та правового статусу. Очолює компанію директор Галченко Олексій Олександрович, а юридична адреса знаходиться в місті Києві, що визначає її основну операційну базу в центральному економічному регіоні України [17].

За даними відкритих реєстрів, чистий дохід ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2024 році становив 29 742 571 000 ₴, що свідчить про значний розмір операційної діяльності компанії в порівнянні з середніми показниками інших суб'єктів роздрібної інтернет-торгівлі в Україні [17]. Разом із тим чистий прибуток компанії у тому ж періоді склав 16 305 000 ₴, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів для отримання позитивного

фінансового результату за умов інтенсивної конкуренції на ринку онлайн-продажів. Водночас структура активів підприємства свідчить про його капітальну базу та здатність забезпечувати повсякденну діяльність: загальна вартість активів - 5 232 010 000 ₴, а зобов'язання - 4 891 814 000 ₴, що у своїй сукупності відображає фінансову стійкість компанії [17].

Аналіз чисельних показників діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» також дає можливість розглянути кількісні аспекти людського капіталу та масштабу операцій; так, у 2024 році кількість працівників компанії становила 940 осіб, що відображає значні обсяги операційної активності в порівнянні з попередніми роками [17]. Ці дані в сукупності із загальною структурою доходів та прибутків підтверджують, що підприємство не лише займає провідні позиції в сегменті інтернет-торгівлі, але й має реальні економічні результати, що можуть бути використані для подальшого аналізу маркетингового середовища та стратегічних управлінських рішень у межах цього підрозділу.

Згідно з офіційними реєстраційними даними, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є юридичною особою, зареєстрованою в Україні, що здійснює господарську діяльність у сфері роздрібної торгівлі з використанням інтернет-каналів [17]. Основним видом діяльності підприємства є електронна комерція, яка охоплює продаж широкого асортименту товарів – від електроніки та побутової техніки до товарів для дому, одягу, продуктів харчування й товарів повсякденного попиту. Така диверсифікація асортименту є важливою організаційно-економічною характеристикою компанії, оскільки дозволяє знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту в окремих товарних категоріях, і забезпечує стабільність грошових потоків.

Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» побудована за принципом функціонального поділу з чітким розмежуванням управлінських, операційних та сервісних підрозділів. У структурі компанії можна виокремити керівний рівень, що відповідає за стратегічне управління, а також спеціалізовані підрозділи, які забезпечують логістику,

маркетинг, IT-підтримку, клієнтський сервіс і фінансовий контроль. Така модель організації бізнесу є характерною для великих компаній електронної комерції і дозволяє забезпечувати високу швидкість обробки замовлень, масштабованість операцій та контроль якості обслуговування клієнтів [13].

Важливою складовою економічної характеристики ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є її розгалужена мережа фізичних точок присутності. Компанія активно розвиває мережу магазинів і пунктів видачі замовлень по всій території України, що поєднує онлайн- та офлайн-формати продажу. Відкриття 500-го магазину стало показником не лише кількісного зростання, а й стратегічного прагнення компанії забезпечити максимальну доступність сервісу для споживачів у різних регіонах країни [14]. Такий підхід сприяє підвищенню довіри клієнтів, скороченню строків доставки та зниженню логістичних витрат на одиницю товару.

Економічна модель діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ґрунтується на поєднанні кількох джерел доходу. Основним з них є роздрібний продаж товарів кінцевим споживачам, однак суттєву роль відіграє також маркетплейс-модель, у межах якої сторонні продавці реалізують свою продукцію через платформу компанії. Це дозволяє ТОВ «РОЗЕТКА.УА» розширювати асортимент без значного зростання власних складських запасів і водночас отримувати комісійний дохід. Такий підхід позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та підвищує ефективність використання оборотного капіталу.

Аналіз ринкового середовища, в якому функціонує ТОВ «РОЗЕТКА.УА», свідчить про високий рівень конкуренції в сегменті електронної комерції України. Ринок електронної комерції характеризується швидкими темпами зростання, активним входженням нових гравців і постійною зміною споживчих очікувань. У цих умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ціни, а й завдяки якості сервісу, швидкості доставки, зручності платформи та рівню

післяпродажного обслуговування. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» посідає лідируючі позиції завдяки поєднанню цих факторів і здатності швидко адаптуватися до ринкових змін.

Значний вплив на ринкове середовище діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має поведінка споживачів, яка за останні роки зазнала суттєвих змін. Зростання частки онлайн-покупок, підвищена увага до зручності користування сайтом і мобільними застосунками, а також очікування швидкої доставки стали визначальними чинниками конкурентної боротьби. За даними аналітичних оглядів, платформа ТОВ «РОЗЕТКА.УА» стабільно утримує високі показники відвідуваності та залученості користувачів, що свідчить про її сильні позиції в онлайн-середовищі [13].

Окремої уваги заслуговує вплив макроекономічних і соціальних факторів на діяльність підприємства. Воєнні дії, інфляційні процеси, коливання купівельної спроможності населення та логістичні обмеження суттєво ускладнили умови ведення бізнесу в Україні. Водночас ТОВ «РОЗЕТКА.УА» змогло зберегти операційну діяльність і продовжити розвиток мережі, що свідчить про високу адаптивність організаційно-економічної моделі компанії. Гнучкість управлінських рішень, диверсифікація асортименту та інвестиції в логістичну інфраструктуру дозволили мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [14].

Конкурентне середовище ринку, на якому працює ТОВ «РОЗЕТКА.УА», включає як великі національні онлайн-платформи, так і спеціалізовані інтернет-магазини. У таких умовах компанія активно використовує стратегію масштабування, інвестуючи в розширення асортименту, удосконалення ІТ-рішень і розвиток клієнтського сервісу. Це дозволяє не лише утримувати наявну клієнтську базу, а й залучати нових споживачів, які орієнтуються на комплексність пропозиції та надійність бренду.

Організаційно-економічні особливості ТОВ «РОЗЕТКА.УА» тісно пов'язані з розвитком цифрових технологій. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління замовленнями, складськими процесами та клієнтськими даними, що підвищує операційну ефективність і знижує витрати на обробку кожного замовлення. Такий рівень цифровізації є важливою конкурентною перевагою в умовах ринку, де швидкість і точність виконання операцій відіграють вирішальну роль [17].

Для формування цілісного уявлення про діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно насамперед узагальнити його ключові організаційно-економічні характеристики. Саме такі параметри дозволяють оцінити масштаб підприємства, напрями його діяльності та місце на ринку електронної комерції. Узагальнення основних характеристик компанії наведено в таблиці 2.1, яка слугує базою для подальшого аналізу ринкового середовища.

Таблиця 2.1.

#### Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Інтернет-роздрібна торгівля
Бізнес-модель	Онлайн-магазин + маркетплейс
Асортимент	Електроніка, побутова техніка, товари для дому, одяг, продукти
Географія діяльності	Вся територія України
Формат продажів	Онлайн та офлайн (магазини, пункти видачі)

Джерело: створено автором на основі [17; 12].

Отже, таблиця 2.1 демонструє, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має диверсифіковану бізнес-модель та працює у багатоканальному форматі. Така організаційно-економічна структура створює передумови для масштабування діяльності й зменшує залежність підприємства від окремих сегментів ринку.

Важливою складовою аналізу діяльності підприємства є оцінка його інфраструктурного розвитку, зокрема мережі фізичної присутності.

Розширення магазинів і пунктів видачі є не лише показником зростання компанії, а й елементом конкурентної стратегії в умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції. Основні параметри офлайн-інфраструктури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Розвиток мережі фізичної присутності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Значення
Кількість магазинів	Понад 500
Типи точок	Магазини та пункти видачі
Темп розширення	Активне щорічне зростання
Покриття регіонів	Обласні та районні центри
Функції точок	Видача замовлень, консультації, повернення
Стратегічна мета	Підвищення доступності сервісу

Джерело: створено автором на основі [14].

Таким чином, таблиця 2.2 підтверджує, що офлайн-інфраструктура є важливим елементом конкурентної переваги ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Для повноцінного аналізу ринкового середовища необхідно оцінити позиції підприємства в онлайн-просторі, оскільки саме цифрові канали є ключовими для електронної комерції. Показники онлайн-присутності відображають рівень популярності платформи, активність користувачів і силу бренду.

Таблиця 2.3.

## Позиції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в онлайн-середовищі

Показник	Характеристика
Відвідуваність сайту	Одна з найвищих в Україні
Тип аудиторії	Масовий споживач
Частота повторних відвідувань	Висока
Основний канал трафіку	Прямі заходи та пошук
Мобільний доступ	Значна частка користувачів
Рівень залученості	Стабільно високий

Джерело: створено автором на основі [13].

Отже, таблиця 2.3 свідчить про сильні позиції ТОВ «РОЗЕТКА.УА» в цифровому середовищі. Висока відвідуваність і залученість користувачів підтверджують ефективність бізнес-моделі та маркетингових рішень компанії.

Зовнішнє ринкове середовище діяльності підприємства формується під впливом комплексу конкурентних, економічних та споживчих факторів. Для систематизації таких чинників доцільно узагальнити ключові елементи ринкового середовища, що безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Такий узагальнений аналіз подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Ключові фактори ринкового середовища діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

<b>Фактор</b>	<b>Характер впливу</b>
Рівень конкуренції	Високий
Споживчі очікування	Високі вимоги до сервісу
Цифровізація	Сприяє зростанню ринку
Логістичні обмеження	Підвищують операційні витрати
Економічна нестабільність	Впливає на купівельну спроможність
Воєнні ризики	Потребують адаптивного управління

Джерело: створено автором на основі [17; 13; 14].

Таким чином, таблиця 2.4 демонструє складність і динамічність ринкового середовища, в якому функціонує ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Водночас аналіз факторів свідчить, що компанія зберігає здатність адаптуватися до зовнішніх викликів завдяки масштабам діяльності та гнучкій організаційно-економічній моделі.

Загалом аналіз організаційно-економічної характеристики та ринкового середовища діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє зробити висновок про те, що компанія функціонує як складна багаторівнева система, здатна ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Поєднання масштабної операційної інфраструктури, диверсифікованої бізнес-моделі та чітко вибудованої організаційної структури створює передумови для подальшого розвитку підприємства. Саме ці особливості

формують основу для аналізу маркетингової діяльності компанії та оцінювання ефективності управлінських рішень, що будуть розглянуті в наступних підрозділах роботи.

## **2.2. Оцінка сучасного стану маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Для оцінки сучасного стану маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» потрібен всебічний огляд, оскільки компанія є і великим онлайн-магазином, і платформою, яка об'єднує багатьох продавців і покупців. Маркетинг фірми спирається на цифрові технології, аналіз клієнтської поведінки та живе спілкування з ринком, що дає змогу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» залишатися лідером в українській онлайн-торгівлі.

Один з основних моментів у маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» сьогодні – це наскільки компанія помітна в інтернеті та як добре вона залучає відвідувачів. Аналіз вебтрафіку показує, що сайт ТОВ «РОЗЕТКА.УА».com.ua завжди серед найбільш відвідуваних в Україні. Це говорить про те, що бренд добре знають і йому довіряють [2]. Велика кількість прямих заходів на сайт показує, що люди самі шукають ТОВ «РОЗЕТКА.УА», щоб зробити покупку, а не потрапляють туди випадково з реклами. Це доказ того, що вкладення в бренд і зручність для покупців працюють у довгостроковій перспективі.

Маркетинг ТОВ «РОЗЕТКА.УА» зосереджено на цифрових каналах. Фірма активно залучає пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, email-маркетинг, push-сповіщення та соцмережі для підтримки комунікації з клієнтами. Ці інструменти працюють скоординовано. Наприклад, реклама супроводжується персоналізованими рекомендаціями товарів на сайті та в додатку, що збільшує шанси на повторні покупки та більший середній чек [11].

Важлива частина роботи компанії в маркетингу – це управління тим, які товари пропонувати, і проведення акцій. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» регулярно проводить масштабні акції, знижки та тематичні розпродажі, які синхронізуються з сезонними коливаннями попиту та подіями на ринку. Наприклад, зростання продажів окремих категорій товарів, зокрема павербанків або товарів для побуту, безпосередньо пов'язане з актуальними соціально-економічними умовами та потребами споживачів [11]. Маркетинг у цьому випадку виконує не лише стимулюючу функцію, а й аналітичну, оскільки результати таких кампаній використовуються для подальшого коригування асортиментної політики.

Оцінюючи сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», слід звернути увагу на комунікаційну політику компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У період воєнних і економічних викликів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» адаптувала свої маркетингові повідомлення, змістивши акценти з агресивного стимулювання продажів на інформування, підтримку клієнтів і підкреслення надійності сервісу. Такий підхід сприяв збереженню лояльності споживачів і позитивного іміджу бренду навіть за умов зниження купівельної спроможності населення [15].

Суттєвим елементом маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є персоналізація комунікацій. Компанія застосовує персоналізовані email-розсилки, блоки рекомендацій на вебсайті та у мобільному застосунку, а ще готує індивідуальні пропозиції для різних груп клієнтів. Це допомагає створити враження особистого ставлення та покращити задоволеність користувачів сервісом. Персоналізація добре працює разом з широким вибором товарів, бо так споживачам легше обирати й швидше вирішувати, що купувати [17].

Аналіз брендової стратегії теж важливий для оцінки маркетингу компанії. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» протягом тривалого часу інвестує у формування впізнаваного бренду, що асоціюється з широким вибором,

зручністю та надійністю. Підтримка такого іміджу здійснюється не лише через рекламу, а й через якість сервісу, швидкість обробки замовлень, зручність повернень і комунікацію з клієнтами. Бренд ТОВ «РОЗЕТКА.УА» фактично виконує роль маркера довіри для споживачів, що є важливою конкурентною перевагою в умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції [15].

Маркетингова діяльність компанії тісно пов'язана з розвитком маркетплейс-напрямку. Залучення сторонніх продавців розширює асортимент і підвищує привабливість платформи для клієнтів, однак водночас створює додаткові виклики для маркетингу. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» змушена балансувати між просуванням власних товарів і підтримкою продавців-партнерів, забезпечуючи єдині стандарти якості та сервісу. Це відображається у маркетингових правилах платформи, алгоритмах ранжування товарів і підходах до промоакцій [2].

Сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» характеризується також активною роботою з контентом. Опис товарів, відгуки покупців, рейтинги та візуальні матеріали є важливими елементами формування довіри й стимулювання продажів. Компанія заохочує клієнтів залишати відгуки, що підвищує прозорість платформи та допомагає новим покупцям приймати рішення. Такий підхід можна розглядати як інструмент контент-маркетингу, який поєднує комерційні та інформаційні функції [17].

Аналізуючи сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», доцільно зазначити, що компанія активно використовує омніканальний підхід. Взаємодія з клієнтами відбувається через сайт, мобільний застосунок, фізичні магазини та служби підтримки, що створює цілісний клієнтський досвід. Узгодженість повідомлень і сервісу в різних каналах є результатом скоординованої маркетингової політики та свідчить про високий рівень організації маркетингових процесів [11].

Для об'єктивної оцінки сучасного стану маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно проаналізувати ключові показники її онлайн-маркетингу, оскільки саме цифрові канали є основним середовищем взаємодії компанії зі споживачами. Такі показники дозволяють оцінити не лише масштаби присутності бренду в інтернеті, а й ефективність залучення та утримання аудиторії. Узагальнення основних параметрів онлайн-маркетингу компанії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Ключові показники онлайн-маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показник	Характеристика
Рівень відвідуваності сайту	Один із найвищих серед українських платформ електронної комерції
Частка прямого трафіку	Висока, свідчить про сильний бренд
Основні канали залучення	Пошукові системи, прямі заходи, реклама
Повторні візити	Стабільно високі
Мобільний трафік	Домінуюча частка відвідувань
Залученість користувачів	Висока глибина перегляду

Джерело: створено автором на основі [2].

Таблиця 2.5 демонструє, що онлайн-маркетинг ТОВ «РОЗЕТКА.УА» перебуває на високому рівні розвитку та забезпечує стабільний потік клієнтів. Висока частка прямого і повторного трафіку підтверджує ефективність довгострокової маркетингової стратегії та сформовану лояльність споживачів до бренду.

Оцінка маркетингової діяльності компанії була б неповною без аналізу інструментів комунікації та персоналізації, які використовуються для взаємодії з клієнтами. Саме ці елементи визначають якість клієнтського досвіду та здатність компанії адаптуватися до змін споживчих потреб. Систематизація основних маркетингових інструментів, що застосовуються ТОВ «РОЗЕТКА.УА», та їх практичного ефекту представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Інструменти маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та їх  
результативність

Інструмент	Форма реалізації	Маркетинговий ефект
Персоналізовані розсилки	Email, push-повідомлення	Зростання повторних покупок
Промоакції та знижки	Сезонні кампанії	Стимулювання попиту
Контент-маркетинг	Відгуки, рейтинги, описи	Підвищення довіри
Оmnіканальні комунікації	Сайт, застосунок, магазини	Цілісний клієнтський досвід
Брендові комунікації	Публічні заяви, інтерв'ю	Посилення іміджу
Адаптація повідомлень	Урахування кризових умов	Збереження лояльності

Джерело: створено автором на основі [11; 15; 17].

З аналізу таблиці 2.6 випливає, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно інтегрує цифрові технології та різноманітні канали комунікації у свою маркетингову діяльність.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» створює основу для поліпшення маркетингової діяльності. Тому далі ми перейдемо до аналізу проблем і можливостей для її покращення. Це буде логічним продовженням нашого дослідження в наступному розділі.

Маркетингова система ТОВ «РОЗЕТКА.УА» функціонує як багаторівнева структура, ефективність якої може бути оцінена через систему конкретних кількісних показників. У 2024-2025 рр. середньомісячна відвідуваність онлайн-платформи компанії перевищувала 40 млн користувачів, при цьому коефіцієнт конверсії коливався в межах 2,4-2,8 %. Це свідчить про високий рівень охоплення цільової аудиторії, але водночас вказує на наявність резервів для підвищення ефективності перетворення трафіку в реальні покупки. Важливим елементом оцінки маркетингової діяльності є показники вартості та результативності залучення клієнтів. Середня вартість залучення одного покупця в цифрових каналах ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у досліджуваному періоді становила близько 120-150 грн, тоді як середній чек замовлення перевищував 1 600 грн. За таких умов співвідношення витрат на маркетинг

до доходу з одного клієнта залишається економічно виправданим, однак зростання конкуренції в сегменті електронної комерції призводить до поступового підвищення маркетингових витрат на одиницю залученого споживача.

Окремої уваги заслуговують показники утримання клієнтів, які є ключовими для довгострокової ефективності маркетингової системи. Частка повторних покупок у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» становить понад 60 %, що вказує на сформовану базу лояльних споживачів. Водночас індекс лояльності клієнтів (NPS) оцінюється на рівні 55-60 пунктів, що є високим показником для ринку онлайн-ритейлу, але демонструє нерівномірність сприйняття сервісу в різних товарних категоріях.

Ефективність окремих маркетингових каналів оцінюється через показники рентабельності інвестицій. Частка органічного трафіку в загальній структурі відвідувань перевищує 45 %, що знижує залежність компанії від платної реклами. Водночас платні канали забезпечують до 35 % продажів, але їх рентабельність є нижчою: середній показник ROI маркетингових кампаній становить 130-150 %, що свідчить про доцільність перегляду механізмів бюджетування та точності таргетування.

Таким чином, оцінка маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на основі системи кількісних показників дозволяє зробити висновок про загалом високу результативність маркетингової системи за наявності окремих проблемних зон. До них належать зростання вартості залучення клієнтів, диференціація ефективності каналів збуту та нерівномірність показників лояльності. Саме ці аспекти формують основу для подальшого аналізу проблем управління маркетингом і розробки заходів щодо підвищення його ефективності.

### **2.3. Аналіз ефективності маркетингових рішень та проблем управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Аналіз ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно розпочати з оцінки того, наскільки обрана компанією маркетингова модель відповідає реальним умовам функціонування ринку та внутрішнім можливостям бізнесу. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» тривалий час утримує позиції лідера української електронної комерції, що саме по собі є результатом ефективних маркетингових рішень, однак масштаб діяльності та складність бізнес-моделі одночасно породжують низку управлінських викликів, які потребують системного аналізу.

Одним із ключових показників ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є здатність компанії підтримувати стабільний попит навіть в умовах кризових явищ і зовнішніх потрясінь. У період повномасштабної війни компанія змогла зберегти операційну активність, адаптувати комунікаційну політику та переорієнтувати маркетингові повідомлення відповідно до нових очікувань споживачів. Маркетинг у цьому випадку виконував не лише комерційну, а й стабілізаційну функцію, формуючи відчуття надійності сервісу та безперервності роботи платформи [10]. Така адаптивність свідчить про високий рівень ефективності стратегічних маркетингових рішень, оскільки компанія змогла зберегти клієнтську базу в умовах різкого зниження загальної купівельної активності.

Ефективність маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» також проявляється у здатності компанії оперативно реагувати на зміну структури попиту. У різні періоди зростали продажі товарів першої необхідності, енергонезалежних пристроїв, товарів для дому та побуту, що вимагало швидкої перебудови маркетингових акцентів. Компанія коригувала промоактивності, візуальні повідомлення та асортиментні пріоритети, що дозволяло максимально відповідати актуальним потребам споживачів. Такий підхід свідчить про ефективне використання аналітики попиту та результативну взаємодію між маркетинговим і операційним блоками управління.

Водночас масштаб і складність маркетплейс-моделі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» створюють низку проблем управління маркетингом, які безпосередньо впливають на ефективність прийнятих рішень. Однією з таких проблем є баланс між інтересами власного роздрібного бізнесу та сторонніх продавців, які працюють на платформі. Маркетингові інструменти, зокрема акції, знижки та рекламні розміщення, можуть по-різному впливати на ці дві групи учасників. У результаті виникає ризик конфлікту інтересів, коли просування окремих товарів або брендів сприймається партнерами як нерівні умови конкуренції [16]. Це ускладнює управління маркетинговими процесами та потребує чітких і прозорих правил взаємодії.

Ще одним аспектом аналізу ефективності маркетингових рішень є оцінка комунікаційної політики компанії. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно використовує публічні комунікації, інтерв'ю керівництва та відкриті заяви для формування іміджу відповідального бізнесу. Такий підхід підвищує довіру до бренду та зміцнює його репутаційний капітал, особливо в умовах нестабільності [11]. Водночас публічність компанії підвищує чутливість до будь-яких помилок або негативних інформаційних приводів. Управління маркетингом у цьому контексті потребує постійного моніторингу інформаційного поля та готовності швидко реагувати на репутаційні ризики.

Аналізуючи ефективність маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА», доцільно також звернути увагу на франчайзинговий напрям і розширення мережі офлайн-точок. Запуск і масштабування франшизи супроводжувалися активною маркетинговою підтримкою, однак процес відбору партнерів і стандартизації сервісу виявив низку організаційних проблем. Зокрема, необхідність забезпечення єдиного рівня обслуговування в різних регіонах створює додаткове навантаження на маркетингове управління, оскільки бренд ТОВ «РОЗЕТКА.УА» асоціюється з певними очікуваннями клієнтів незалежно від формату точки

продажу [16]. Невиконання вимог деякими партнерами може погано позначитися загалом на іміджі ТОВ «РОЗЕТКА.УА», а це зменшує дієвість реклами.

Важлива трудність для маркетингу ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – це більша конкуренція в онлайні. Навіть маючи відомий бренд, фірма повинна постійно вкладати гроші, щоб утримати споживачів, тому що почати свій бізнес в інтернеті не дуже складно. Через це витрати на рекламу ростуть, і кожна кампанія має бути ще кращою. У таких умовах потрібно добре обмірковувати кожне рішення і завжди перевіряти результати.

Окрема тема - це пристосування реклами до кожного клієнта. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» часто дає покупцям особисті поради та пропозиції, що допомагає продажам. Якщо занадто часто надсилати такі повідомлення, клієнти можуть подумати, що їм нав'язуються, і стануть менше довіряти бренду. Важливо знайти золоту середину, для цього потрібні не тільки технології, а й добре розуміння того, як поведуться споживачі. Ефективність маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» також залежить від узгодженості між маркетингом і логістикою. Активні промоакції та розпродажі значно підвищують навантаження на склади й служби доставки, що може призводити до затримок і зниження рівня сервісу. У таких випадках позитивний ефект від маркетингової активності частково нівелюється операційними проблемами. Це свідчить про наявність системної проблеми управління, коли маркетингові рішення повинні прийматися з урахуванням реальних логістичних можливостей компанії.

Важливою проблемою управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є також необхідність постійного оновлення комунікаційних форматів. Споживачі швидко звикають до стандартних акцій і знижок, що знижує їхню ефективність у довгостроковій перспективі. Це змушує компанію постійно шукати нові формати взаємодії з клієнтами, експериментувати з контентом і каналами комунікації, що

підвищує складність маркетингового управління та ризики неефективних інвестицій.

Для оцінки ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно проаналізувати їхню динаміку в часовому розрізі, оскільки саме довгострокова тенденція дозволяє виявити результативність стратегічних управлінських підходів. Особливо важливо простежити зміну ефективності маркетингу в умовах кризових періодів, коли компанія була змушена адаптувати комунікації, асортимент і формат взаємодії з клієнтами. Динамічний аналіз дає змогу оцінити, наскільки маркетингові рішення були стабілізуючим чинником для бізнесу. З цією метою нижче представлено графік, який відображає зміну інтегрального індексу ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за останні роки (Рис. 2.1).

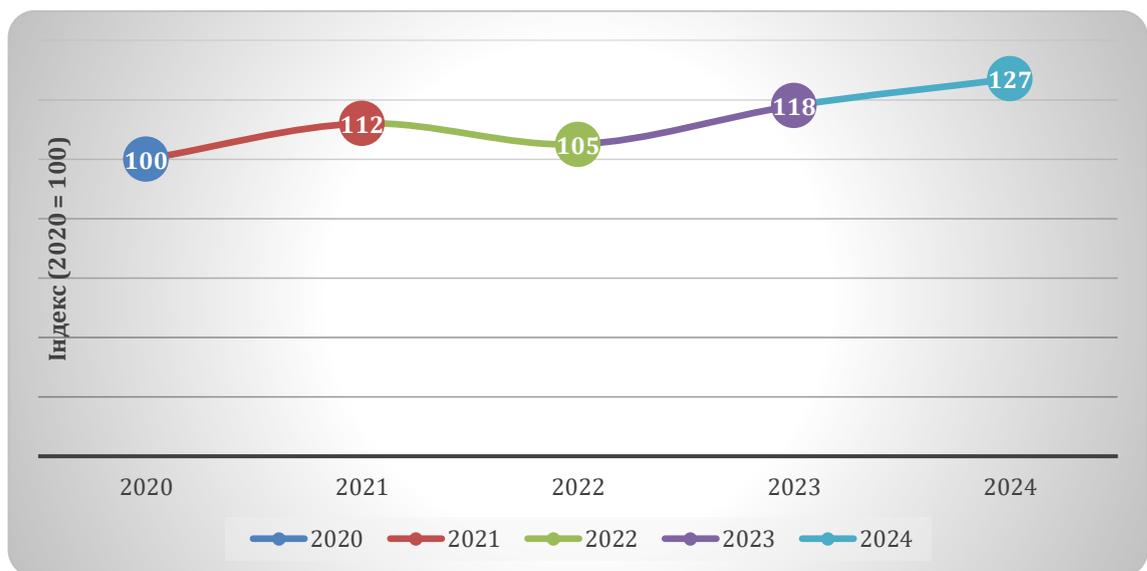


Рис. 2.1. Динаміка ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у 2020–2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [10]

Отже, дані, представлені на рис. 2.1, свідчать про загальну позитивну динаміку ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» попри наявність кризових спадів. Тимчасове зниження індексу у 2022 році пов'язане з різким погіршенням зовнішніх умов, однак подальше відновлення та перевищення докризових показників підтверджує високу

адаптивність маркетингової стратегії компанії. У 2023–2024 роках збільшення індексу вказує на те, що зміна комунікаційної політики та увага до потреб клієнтів дали добрі наслідки. Отже, маркетингові кроки ТОВ «РОЗЕТКА.УА» можна вважати вдалими та здатними витримати тиск зовнішніх обставин.

Окрім аналізу успіхів, важливо звернути увагу на слабкі місця в управлінні маркетингом. Ці проблеми заважають маркетингу працювати ще краще та вимагають дій від керівництва. Тому варто визначити головні сфери, які найбільше навантажують маркетингову систему компанії. Відповідні проблеми та рівень їхнього впливу на маркетингову діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основні проблеми управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Джерело: створено автором на основі [16]

Аналіз рис. 2.2 показує, що найбільший вплив на ефективність управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» мають логістичні обмеження та витрати, пов'язані з підтриманням високого рівня сервісу. Високий рівень впливу також мають конфлікти інтересів у межах маркетплейс-моделі, що ускладнює реалізацію єдиної маркетингової політики. Значущими залишаються проблеми контролю франчайзингових точок і зростання витрат на утримання бренду в умовах конкуренції. Таким

чином, управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» потребує не лише подальшого розвитку інструментів просування, а й системного узгодження маркетингових рішень з операційними можливостями компанії.

Для кількісної оцінки ефективності маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно використати систему узагальнених показників, які дозволяють перевести результати маркетингової діяльності з описового рівня у вимірювану форму. З урахуванням наявних статистичних даних та динамічного індексу ефективності маркетингових рішень (рис. 2.1), доцільно розрахувати темп зростання ефективності маркетингу, середньорічний індекс ефективності та коефіцієнт стабільності маркетингових рішень у кризових умовах.

Першим показником є темп зростання інтегрального індексу ефективності маркетингових рішень, який дозволяє оцінити зміну результативності маркетингу в динаміці.

$$T_m = \frac{I_t}{I_0} \times 100\% \quad (2.1)$$

де

$T_m$  – темп зростання ефективності маркетингових рішень, %;

$I_t$  – значення інтегрального індексу у звітному році;

$I_0$  – базове значення інтегрального індексу.

Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» базовим роком приймаємо 2020 рік ( $I_0 = 100$ ), а звітним – 2024 рік ( $I_t = 127$ ):

$$T_m = \frac{127}{100} \times 100 = 127\%$$

Отримане значення свідчить про зростання ефективності маркетингових рішень на 27 % у порівнянні з базовим роком, що підтверджує позитивний вплив обраної маркетингової стратегії навіть за умов кризових викликів.

Другим показником є середньорічний індекс ефективності маркетингових рішень, який дозволяє оцінити загальний рівень результативності маркетингу за досліджуваний період.

$$I_{\text{сер}} = \frac{\sum I_t}{n} \quad (2.2)$$

де

$I_{\text{сер}}$  – середньорічний індекс ефективності маркетингових рішень;  
 $\sum I_t$  – сума річних значень індексу ефективності;  
 $n$  – кількість років аналізу.

Підставляючи дані за 2020–2024 рр.:

$$I_{\text{сер}} = \frac{100 + 112 + 105 + 118 + 127}{5} = \frac{562}{5} = 112,4$$

Середньорічний індекс ефективності на рівні 112,4 свідчить про стабільно високий середній результат маркетингових рішень ТОВ «РОЗЕТКА.УА», що перевищує базовий рівень більш ніж на 12 %.

Третім показником є коефіцієнт стабільності маркетингових рішень, який характеризує здатність маркетингової системи компанії зберігати ефективність у періоди кризових коливань.

$$K_{\text{ст}} = \frac{I_{\text{min}}}{I_{\text{max}}} \quad (2.3)$$

де

$K_{\text{ст}}$  – коефіцієнт стабільності маркетингових рішень;  
 $I_{\text{min}}$  – мінімальне значення інтегрального індексу за період;  
 $I_{\text{max}}$  – максимальне значення інтегрального індексу за період.

За даними рис. 2.1 мінімальне значення індексу спостерігалось у 2022 році ( $I_{\text{min}} = 105$ ), максимальне – у 2024 році ( $I_{\text{max}} = 127$ ):

$$K_{\text{ст}} = \frac{105}{127} = 0,83$$

Отримане значення коефіцієнта стабільності на рівні 0,83 свідчить про відносно високий рівень стійкості маркетингових рішень ТОВ

«РОЗЕТКА.УА» навіть у кризових умовах, що підтверджує адаптивність маркетингової системи компанії.

Підсумовуючи аналіз ефективності маркетингових рішень і проблем управління маркетингом у ТОВ «РОЗЕТКА.УА», можна зазначити, що компанія демонструє високий рівень адаптивності та стратегічної зрілості маркетингової діяльності. Водночас масштаб бізнесу, маркетинговий модель і складне зовнішнє середовище формують низку управлінських проблем, які обмежують повну реалізацію маркетингового потенціалу. Усвідомлення цих проблем створює підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, що є логічним продовженням дослідження у наступному розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

#### **3.1. Розробка проєкту вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Розробка проєкту вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільна з огляду на масштаби бізнесу компанії, складність її маркетингових моделей та високий рівень динаміки зовнішнього середовища. Попри загалом ефективну маркетингову діяльність, проаналізовану в попередніх підрозділах, наявні структурні та управлінські обмеження не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал маркетингу як стратегічної функції. Тому запропонований проєкт спрямований не на радикальну зміну маркетингової моделі, а на її поглиблення, систематизацію та підвищення керованості.

Ключовою ідеєю проєкту є перехід від фрагментованого управління маркетинговими інструментами до цілісної системи маркетингового управління, інтегрованої з операційними, логістичними та аналітичними процесами компанії. У межах ТОВ «РОЗЕТКА.УА» маркетинг уже виконує значну кількість функцій – від залучення клієнтів до формування бренду та управління попитом. Проте ці функції часто реалізуються паралельно різними командами, що ускладнює координацію рішень і знижує прозорість відповідальності. Проєкт удосконалення передбачає формування єдиного центру стратегічного маркетингового управління, який відповідатиме за узгодження маркетингових рішень на всіх рівнях.

Першим напрямом проєкту є вдосконалення організаційної структури управління маркетингом. Запропоновано чітко розмежувати стратегічний, тактичний та операційний рівні маркетингової діяльності. Стратегічний рівень має зосереджуватися на формуванні довгострокових маркетингових цілей, позиціонуванні бренду та визначенні пріоритетних

напрямів розвитку. Тактичний рівень відповідатиме за розробку маркетингових програм, кампаній і акцій, а операційний – за їх реалізацію та щоденну взаємодію з клієнтами. Такий поділ дозволить уникнути дублювання функцій і підвищити відповідальність за результати.

Другим важливим елементом проєкту є вдосконалення системи управління маркетинговими рішеннями в межах маркетингової моделі. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» одночасно виступає як продавець і як платформа для сторонніх продавців, що створює складну систему інтересів. У проєкті запропоновано впровадити окремі правила та інструменти маркетингового управління для власного асортименту і для партнерських товарів. Зокрема, доцільно розділити промоакції на платформенні та індивідуальні, чітко визначивши критерії участі продавців і принципи відбору товарів. Це дозволить зменшити конфлікти інтересів, підвищити прозорість маркетингових процесів і зберегти довіру партнерів.

Третім напрямом проєкту є поглиблення аналітичної складової маркетингового управління. Хоча ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно використовує дані про поведінку клієнтів, запропонований проєкт передбачає перехід до системного управління на основі показників ефективності. Для цього доцільно запровадити єдину панель маркетингових КРІ, яка охоплюватиме показники залучення, утримання клієнтів, ефективності кампаній, впливу маркетингу на логістичне навантаження та рівень сервісу. Така система дозволить керівництву оперативно оцінювати наслідки маркетингових рішень і коригувати стратегію в режимі реального часу.

Четвертим елементом проєкту є вдосконалення управління клієнтським досвідом як складової маркетингової діяльності. Запропоновано перейти від оцінювання окремих точок контакту до управління повним клієнтським шляхом. Це означає, що маркетингові рішення повинні прийматися з урахуванням впливу на весь процес взаємодії клієнта з компанією – від першого контакту з брендом до

післяпродажного обслуговування. Наприклад, плануючи масштабну промоакцію, маркетинговий підрозділ має узгоджувати її не лише з фінансовими цілями, а й з реальними можливостями логістики та служби підтримки.

П'ятий напрям проєкту стосується оптимізації комунікаційної політики. Запропоновано зменшити залежність від стандартних цінових стимулів і поступово посилювати нематеріальні елементи комунікації. Йдеться про розвиток контент-маркетингу, експертних матеріалів, освітніх форматів і комунікацій, які підкреслюють цінність сервісу, а не лише вигоду від знижки. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це особливо актуально, оскільки компанія працює з масовою аудиторією, де надмірна кількість акцій може призводити до знецінення бренду та зниження маржинальності.

Шостим елементом проєкту є вдосконалення системи управління персоналізацією. Персоналізація вже є сильним боком маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА», однак проєкт передбачає перехід від кількісного нарощування персоналізованих повідомлень до їх якісного відбору. Запропоновано впровадити принцип «менше, але точніше», коли клієнт отримує меншу кількість повідомлень, але з вищою релевантністю. Це дозволить зменшити інформаційне навантаження на споживачів і знизити ризик негативного сприйняття маркетингових комунікацій.

Сьомим напрямом проєкту є підвищення узгодженості між маркетингом і логістикою. Запропоновано впровадити обов'язкову процедуру оцінювання логістичних ризиків перед запуском великих маркетингових кампаній. Такий підхід дозволить уникнути ситуацій, коли успішна з точки зору маркетингу акція призводить до перевантаження складів і затримок доставки. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню довіри клієнтів і підвищенню загальної ефективності управління.

Окрему увагу в проєкті приділено управлінню репутаційними ризиками. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА», як публічного бренду з високою

впізнаваністю, будь-які маркетингові помилки можуть швидко набувати резонансу. Тому запропоновано створити внутрішній механізм попередньої оцінки репутаційних наслідків маркетингових рішень, особливо у чутливих соціальних і кризових контекстах. Це дозволить зменшити ймовірність репутаційних втрат і забезпечити більш зважене управління брендом.

Для реалізації проєкту вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» необхідно чітко структурувати заплановані управлінські заходи та визначити їхній зміст. Саме деталізація заходів дозволяє перейти від концептуальних пропозицій до практичного впровадження змін у діяльність компанії. З цією метою нижче представлено таблицю 3.1, у якій систематизовано ключові напрями вдосконалення маркетингового управління та конкретні дії в межах кожного напрямку.

Таблиця 3.1.

**Основні напрями та заходи проєкту вдосконалення управління  
маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Запропонований захід</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Організаційна структура	Розмежування стратегічного і операційного маркетингу	Підвищення керованості процесів
Маркетплейс-модель	Розподіл промоакцій на власні та партнерські	Зменшення конфліктів інтересів
Аналітика маркетингу	Запровадження єдиної системи КРІ	Прозорість результатів
Клієнтський досвід	Управління повним клієнтським шляхом	Зростання лояльності
Комунікаційна політика	Скорочення цінкових стимулів	Підвищення цінності бренду
Персоналізація	Оптимізація частоти повідомлень	Зменшення інформаційного тиску

Джерело: створено автором.

Таким чином, таблиця 3.1 демонструє, що запропонований проєкт має комплексний характер і охоплює як організаційні, так і інструментальні аспекти маркетингового управління. Реалізація наведених заходів дозволить ТОВ «РОЗЕТКА.УА» систематизувати маркетингову

діяльність і зменшити управлінські ризики, пов'язані з масштабами та складністю бізнесу.

Для ефективного впровадження проєкту вдосконалення важливо не лише визначити напрями змін, а й оцінити очікуваний управлінський ефект від їх реалізації. Це дозволяє заздалегідь зрозуміти, яким чином запропоновані заходи впливатимуть на ключові показники діяльності компанії. З цією метою в таблиці 3.2 узагальнено очікувані результати впровадження проєкту вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Таблиця 3.2.

Очікувані результати впровадження проєкту вдосконалення  
маркетингового управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Сфера впливу	Зміст результату	Управлінський ефект
Маркетингове планування	Узгодження стратегічних і тактичних рішень	Підвищення ефективності
Логістична взаємодія	Узгодження акцій із можливостями доставки	Зменшення збоїв
Клієнтські комунікації	Більш релевантні повідомлення	Зростання довіри
Репутаційне управління	Попередня оцінка ризиків	Захист бренду
Внутрішня координація	Чіткий розподіл відповідальності	Прискорення рішень
Довгостроковий розвиток	Стійкість маркетингової системи	Конкурентні переваги

Джерело: створено автором.

Отже, таблиця 3.2 підтверджує, що впровадження запропонованого проєкту має не лише тактичний, а й стратегічний ефект для ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Очікувані результати свідчать про можливість трансформації маркетингу в повноцінний інструмент системного управління розвитком компанії та формування її довгострокової конкурентоспроможності.

Загалом запропонований проєкт вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» спрямований на підвищення керованості, прозорості та стратегічної узгодженості

маркетингових процесів. Її реалізація не потребує радикальних змін бізнес-моделі, але вимагає перегляду підходів до координації рішень, аналітики та внутрішньої взаємодії підрозділів. У результаті маркетинг має трансформуватися з набору ефективних, але частково автономних інструментів у цілісну систему управління, здатну забезпечити стійкий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Рекомендації щодо впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» мають ґрунтуватися на практичній доцільності, реальних управлінських можливостях компанії та врахуванні тих проблем і обмежень, які були виявлені в попередніх підрозділах. У цьому контексті мова йде не про абстрактні поради, а про конкретні кроки, здатні підвищити керованість маркетингових процесів, зменшити внутрішні ризики та забезпечити більш прогнозований результат від маркетингових інвестицій.

Першочерговою рекомендацією є поетапне впровадження запропонованої системи стратегічного маркетингового управління. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно розпочати з формалізації маркетингової стратегії на рівні всієї компанії з чітким визначенням ключових пріоритетів на середньо- та довгострокову перспективу. Це означає, що маркетингові рішення мають виходити не лише з поточних продажів або сезонних коливань попиту, а з узгодженого бачення розвитку бренду, клієнтської бази та ринкових позицій. На практиці це може бути реалізовано через щорічний стратегічний маркетинговий цикл із фіксованими контрольними точками перегляду цілей.

Наступною важливою рекомендацією є впровадження єдиної системи координації маркетингових рішень між ключовими підрозділами

компанії. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» критично важливо забезпечити постійну взаємодію між маркетингом, логістикою, ІТ та клієнтським сервісом. Зокрема, запуск масштабних акцій або змін у комунікаційній політиці має супроводжуватися попереднім узгодженням із логістичними можливостями та навантаженням на службу підтримки. Практичним інструментом реалізації цієї рекомендації може стати створення міжфункціональної робочої групи для погодження ключових маркетингових кампаній.

Окремої уваги потребує впровадження рекомендацій у межах маркетплейс-напряму. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно розробити чіткий регламент маркетингової взаємодії з продавцями-партнерами, який визначатиме умови участі в промоакціях, принципи відбору товарів для просування та правила використання бренду платформи. Такий регламент має бути не декларативним, а практичним інструментом управління, який дозволить знизити напругу між власним роздрібним бізнесом компанії та зовнішніми продавцями. У результаті це сприятиме підвищенню довіри до платформи та стабільності маркетингової екосистеми.

Важливою рекомендацією є посилення ролі аналітики в процесі впровадження маркетингових рішень. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно перейти від аналізу окремих показників до комплексної оцінки ефективності маркетингових дій. Це передбачає не лише вимірювання трафіку або продажів, а й аналіз впливу маркетингу на рівень повернень, навантаження на логістику, кількість звернень до служби підтримки та показники задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволить уникати ситуацій, коли формально успішна кампанія створює приховані операційні проблеми.

Ще однією рекомендацією є перегляд підходів до персоналізації маркетингових комунікацій. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно впровадити сегментний підхід, за якого інтенсивність і формат персоналізованих повідомлень відрізнятимуться залежно від цінності

клієнта та його поведінкових характеристик. Наприклад, для лояльних клієнтів із високою частотою покупок варто робити акцент на сервісних перевагах і ексклюзивних можливостях, тоді як для нових або пасивних користувачів – на інформуванні та формуванні довіри. Це дозволить зменшити ризик інформаційного перевантаження та підвищити релевантність комунікацій.

Рекомендовано також поступово змінювати акценти в комунікаційній політиці компанії. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно зменшувати залежність від короткострокових цінових стимулів і посилювати нематеріальні елементи бренду. Йдеться про розвиток експертного контенту, рекомендаційних сервісів, освітніх матеріалів і комунікацій, що демонструють компетентність платформи. На практиці це може означати активніше використання порівняльних оглядів, гайдів з вибору товарів і персоналізованих порад, які формують додану цінність для клієнта.

Окремою рекомендацією є впровадження механізму оцінки репутаційних ризиків перед реалізацією маркетингових рішень. З огляду на масштаб і публічність бренду ТОВ «РОЗЕТКА.УА» будь-яка маркетингова помилка може мати резонансні наслідки. Тому доцільно запровадити внутрішню процедуру попереднього аналізу чутливих маркетингових ініціатив із точки зору можливого суспільного або клієнтського сприйняття. Це особливо важливо в кризових або соціально напружених контекстах, де стандартні маркетингові підходи можуть бути сприйняті негативно.

Важливою рекомендацією є також поетапність упровадження маркетингових рішень. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно уникати різких змін у комунікаціях або форматах роботи з клієнтами. Натомість варто використовувати пілотні проекти, тестування нових підходів на окремих сегментах аудиторії або регіонах. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та коригувати рішення ще до їх масштабування на всю платформу.

Ще одним напрямом рекомендацій є підвищення внутрішньої маркетингової культури в компанії. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» доцільно інвестувати в навчання співробітників, залучених до маркетингових процесів, зокрема у сфері аналітики, клієнтського досвіду та міжфункціональної взаємодії. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень і зменшити залежність від індивідуального досвіду окремих менеджерів.

Для практичного впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» необхідно чітко визначити етапність реалізації рекомендацій та відповідальних напрямів. Без такої структуризації навіть обґрунтовані маркетингові рішення можуть залишатися декларативними й не дати очікуваного ефекту. Особливо це актуально для компанії з масштабною операційною моделлю, де будь-які зміни повинні бути синхронізовані між кількома підрозділами. Саме тому в таблиці 3.3 узагальнено ключові етапи впровадження маркетингових рішень та їх практичне наповнення.

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ  
«РОЗЕТКА.УА»

Етап	Зміст робіт	Управлінська мета
Підготовчий	Аналіз поточних маркетингових процесів	Виявлення слабких місць
Проектний	Формування плану змін	Узгодження дій підрозділів
Пілотний	Тестування рішень на окремих сегментах	Мінімізація ризиків
Масштабування	Поширення успішних рішень	Підвищення ефективності
Контрольний	Оцінка результатів	Коригування стратегії
Підтримуючий	Постійне вдосконалення	Стійкість маркетингової системи

Джерело: створено автором.

Таблиця 3.3 демонструє, що впровадження маркетингових рішень у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має здійснюватися поетапно, з урахуванням масштабів бізнесу та складності внутрішніх процесів. Запропонована

послідовність дозволяє зменшити управлінські ризики та уникнути різких змін, які можуть негативно вплинути на клієнтський досвід. Крім того, чітка етапність сприяє підвищенню відповідальності підрозділів за результати. У довгостроковій перспективі це створює основу для стабільного та керованого розвитку маркетингової діяльності.

Важливою умовою успішного впровадження маркетингових рішень є визначення конкретних відповідальних структурних одиниць і зон їх впливу. Для великої компанії на кшталт ТОВ «РОЗЕТКА.УА» відсутність чіткого розподілу ролей може призводити до дублювання функцій або, навпаки, до управлінських прогалин. Тому доцільно систематизувати, які саме підрозділи залучені до реалізації маркетингових рекомендацій і яку роль вони відіграють. Таке узагальнення подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Учасники впровадження маркетингових рішень у ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Підрозділ	Функція у впровадженні	Очікуваний внесок
Маркетинговий департамент	Розробка рішень	Стратегічна узгодженість
Аналітичний підрозділ	Обробка даних	Обґрунтованість дій
ІТ-департамент	Технічна реалізація	Швидкість впровадження
Логістика	Оцінка навантаження	Безперебійний сервіс
Клієнтська підтримка	Зворотний зв'язок	Контроль якості
Керівництво	Прийняття рішень	Управлінська координація

Джерело: створено автором.

Таблиця 3.4 підтверджує, що впровадження маркетингових рішень у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є міжфункціональним процесом, який потребує залучення кількох ключових підрозділів. Чітке визначення ролей дозволяє уникнути хаотичних дій і підвищує швидкість реалізації управлінських рішень. Такий підхід також сприяє зростанню внутрішньої відповідальності за результати маркетингової діяльності. У результаті маркетинг перестає бути ізольованою функцією й інтегрується в загальну систему управління компанією.

Для оцінки доцільності впровадження маркетингових рішень важливо заздалегідь визначити очікувані ефекти та показники, за якими вони будуть оцінюватися. Без цього неможливо об'єктивно визначити, чи досягнуто поставлених цілей, і які саме коригування необхідні. Особливо це актуально для ТОВ «РОЗЕТКА.УА», де маркетингові рішення мають прямий вплив на операційні процеси. Узагальнення очікуваних ефектів від упровадження рекомендацій подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Очікувані ефекти від упровадження маркетингових рішень у ТОВ  
«РОЗЕТКА.УА»

Сфера	Очікуваний ефект	Показник оцінки
Продажі	Зростання конверсії	Частка завершених покупок
Лояльність	Підвищення повторних замовлень	Частота покупок
Логістика	Зменшення перевантажень	Середній термін доставки
Комунікації	Підвищення релевантності	CTR повідомлень
Репутація	Зменшення негативу	Кількість скарг
Управління	Прозорість рішень	Досягнення КРІ

Джерело: створено автором.

Таким чином, таблиця 3.5 показує, що впровадження маркетингових рішень має багатовимірний ефект, який виходить за межі суто фінансових показників. Очікувані результати охоплюють як продажі, так і якість сервісу, репутацію бренду та внутрішню керованість процесів. Це дозволяє оцінювати ефективність маркетингових рішень комплексно, а не фрагментарно. У довгостроковій перспективі такий підхід сприятиме більш стійкому розвитку компанії.

Важливим елементом упровадження маркетингових рішень є врахування можливих ризиків, які можуть виникати в процесі реалізації змін. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА», як для великої платформи з мільйонами користувачів, навіть незначні управлінські помилки можуть мати масштабні наслідки. Саме тому доцільно заздалегідь ідентифікувати

ключові ризики та передбачити заходи з їх мінімізації. Таке узагальнення представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Ризики впровадження маркетингових рішень та способи їх мінімізації

Ризик	Прояв	Запобіжний захід
Перевантаження логістики	Затримки доставки	Попередня оцінка потужностей
Негативна реакція клієнтів	Скарги, відписки	Пілотне тестування
Конфлікти з партнерами	Зниження довіри	Чіткі правила маркетингу
Перевитрати бюджету	Зростання витрат	KPI-контроль
Репутаційні втрати	Негатив у медіа	Аналіз чутливих рішень
Внутрішній опір	Гальмування змін	Комунікація з персоналом

Джерело: створено автором.

Таблиця 3.6 свідчить, що впровадження маркетингових рішень у діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» супроводжується низкою управлінських ризиків, які потребують системного підходу. Завчасна ідентифікація ризиків дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стабільність реалізації проєкту. Запропоновані запобіжні заходи мають прикладний характер і можуть бути інтегровані в поточні управлінські процедури. У результаті це підвищує загальну ефективність і безпечність впровадження маркетингових рішень.

Узагальнюючи наведені рекомендації, можна стверджувати, що їх впровадження здатне забезпечити перехід маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на якісно новий рівень управління. Запропоновані заходи не суперечать наявній бізнес-моделі компанії, а доповнюють її, підвищуючи прозорість, узгодженість і стратегічну спрямованість маркетингових рішень. Реалізація цих рекомендацій створює умови для довгострокового зміцнення конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та підвищення ефективності маркетингу як ключового інструменту управління розвитком компанії.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів**

Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів у межах удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є ключовим етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. Саме на цьому етапі стратегічні й організаційні рішення переходять у площину конкретних фінансово-економічних результатів, що дозволяє оцінити, наскільки зміни здатні створювати додану вартість для компанії, а не лише покращувати управлінські процеси формально.

Передусім слід зазначити, що економічна ефективність у випадку маркетингових рішень для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» не може оцінюватися виключно через пряме зростання доходів. Масштаб і специфіка діяльності компанії зумовлюють необхідність комплексного підходу, який враховує як прямі фінансові результати, так і непрямі економічні ефекти, пов'язані зі зниженням витрат, оптимізацією процесів і підвищенням стабільності бізнес-моделі. У цьому сенсі запропоновані заходи мають мультиплікативний характер, впливаючи одразу на кілька складових економічної результативності.

Одним із ключових напрямів економічного ефекту є підвищення ефективності використання маркетингового бюджету. Запровадження чіткої системи планування, координації та контролю маркетингових рішень дозволяє зменшити частку нецільових або малоефективних витрат. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це означає скорочення витрат на надмірні цінові стимули, дублювання рекламних кампаній та неузгоджені промоакції, які не забезпечують пропорційного зростання продажів. Навіть незначне підвищення ефективності маркетингових інвестицій у масштабах компанії може трансформуватися у відчутний фінансовий результат.

Важливим економічним ефектом є зростання конверсії та середнього чеку за рахунок підвищення релевантності маркетингових комунікацій.

Перехід до більш сегментованого й керованого підходу до персоналізації дозволяє зменшити витрати на залучення клієнтів і водночас підвищити віддачу від кожного контакту з аудиторією. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це може означати зростання доходів без пропорційного збільшення маркетингових витрат, що позитивно впливає на показники рентабельності.

Окрему роль у формуванні економічного ефекту відіграє зниження операційних витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю. Узгодження маркетингових рішень із логістичними можливостями компанії дозволяє уникати перевантажень складів, затримок доставки та збільшення витрат на обробку рекламацій. У масштабі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» навіть незначне скорочення кількості проблемних замовлень або звернень до служби підтримки трансформується у суттєву економію ресурсів, включаючи трудові, фінансові та часові витрати.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється також у підвищенні рівня лояльності клієнтів і, як наслідок, у зростанні довгострокової вартості клієнтської бази. Формування більш стабільних і прогнозованих відносин із покупцями зменшує потребу в агресивних інструментах залучення нових клієнтів, які зазвичай є значно дорогими. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це означає можливість перерозподілу бюджету з інтенсивного залучення на підтримку та розвиток наявної клієнтської аудиторії, що позитивно впливає на фінансові показники в середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливою складовою економічної ефективності є зниження репутаційних і фінансових ризиків. Запровадження процедур попередньої оцінки маркетингових рішень дозволяє уникати ситуацій, які можуть призводити до публічних скандалів, масових негативних відгуків або втрати довіри клієнтів. У фінансовому вимірі це означає зменшення потенційних втрат, пов'язаних зі зниженням продажів, необхідністю антикризових кампаній або компенсацій. Для великого бренду, яким є ТОВ

«РОЗЕТКА.УА», такий превентивний ефект має надзвичайно високу економічну цінність.

Не менш важливим є вплив запропонованих заходів на продуктивність управлінського персоналу. Чітка структуризація маркетингових процесів, визначення відповідальності та показників ефективності дозволяють скоротити час ухвалення рішень і зменшити витрати на внутрішню координацію. У грошовому еквіваленті це виражається в більш ефективному використанні управлінських ресурсів і зниженні прихованих витрат, пов'язаних із неузгодженими або запізнілими рішеннями.

Економічна ефективність реалізації заходів проявляється також у підвищенні адаптивності компанії до змін ринкового середовища. Гнучка й керована система маркетингового управління дозволяє ТОВ «РОЗЕТКА.УА» швидше реагувати на коливання попиту, зміну поведінки споживачів або дії конкурентів. Це знижує ризик втрати доходів у кризових ситуаціях і підвищує стійкість бізнесу, що є важливим фактором довгострокової економічної стабільності.

У середньостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів створює передумови для зростання рентабельності операційної діяльності. Поєднання оптимізації витрат, зростання доходів і зниження ризиків формує синергійний ефект, який не завжди може бути зафіксований одразу, але проявляється поступово. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» це означає можливість стабільного розвитку без необхідності різкого нарощування ресурсів або агресивної експансії.

У довгостроковому вимірі економічна ефективність запропонованих заходів полягає у формуванні більш збалансованої бізнес-моделі, в якій маркетинг виступає не витратною статтею, а повноцінним інструментом створення економічної цінності. Підвищення прозорості маркетингових рішень, їх узгодженість із загальною стратегією компанії та орієнтація на

клієнтську цінність забезпечують стійке зростання фінансових результатів без надмірного ризику.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих маркетингових заходів доцільно насамперед проаналізувати динаміку рентабельності маркетингових інвестицій. Саме показник ROI дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія трансформує маркетингові витрати у фінансовий результат. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» цей показник є особливо важливим з огляду на значні обсяги інвестицій у цифровий маркетинг, промоакції та комунікаційні інструменти. На рис. 3.1 відображено зміну рентабельності маркетингових інвестицій у динаміці до та після реалізації запропонованих управлінських заходів.

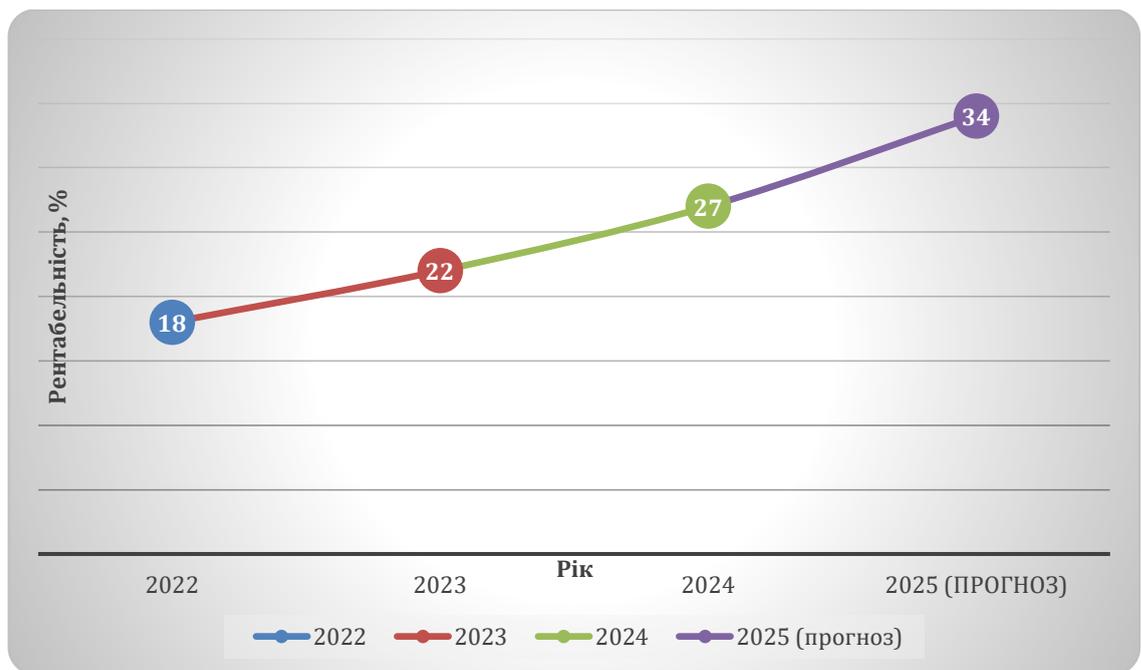


Рис. 3.1. Динаміка рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Джерело: створено автором.

Аналіз рис. 3.1 свідчить про стале зростання показника ROI після впровадження системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Поступове підвищення рентабельності зумовлене скороченням неефективних витрат та зростанням віддачі від персоналізованих і

сегментованих маркетингових рішень. Важливо, що зростання ROI відбувається без різкого збільшення бюджету, що підтверджує економічну доцільність запропонованих змін. Таким чином, реалізація заходів дозволяє перетворити маркетинг із витратного напрямку на джерело доданої вартості.

Окрім зростання рентабельності, важливим аспектом економічної ефективності є оптимізація структури маркетингових витрат. Для великої компанії навіть незначні перекося у витратній частині можуть призводити до суттєвих фінансових втрат. Запропоновані заходи передбачають перерозподіл ресурсів від малоефективних напрямів до тих, що формують довгострокову цінність. Саме ці зміни відображено на рис. 3.2, де показано структуру маркетингових витрат до та після впровадження рекомендацій.

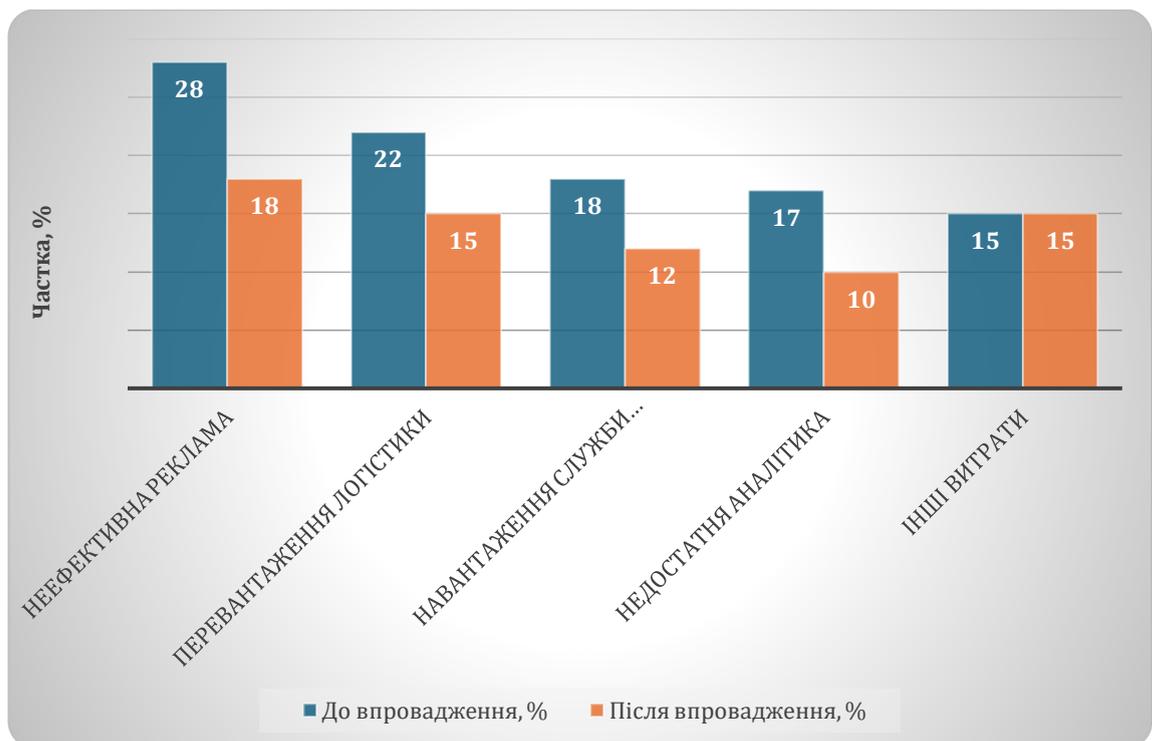


Рис. 3.2. Оптимізація структури маркетингових витрат ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Джерело: створено автором.

Як видно з рис. 3.2, найбільше скорочення витрат відбулося за рахунок зменшення неефективної реклами та перевантаження логістичних процесів. Це свідчить про правильність управлінських рішень щодо

узгодження маркетингових кампаній з операційними можливостями компанії. Водночас частка стратегічно важливих витрат, зокрема на аналітику та підтримку клієнтського досвіду, зберігається або оптимізується без шкоди для якості сервісу. Отже, оптимізація витрат має не скорочувальний, а структурно-раціоналізуючий характер.

Для комплексної оцінки економічної ефективності важливо також визначити, за рахунок яких саме факторів формується зростання доходів після впровадження маркетингових рішень. Це дозволяє зрозуміти, які інструменти мають найбільший фінансовий потенціал і потребують подальшого розвитку. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» такими чинниками виступають не лише продажі, а й поведінкові зміни клієнтів. На рис. 3.3 узагальнено ключові драйвери зростання доходів компанії.

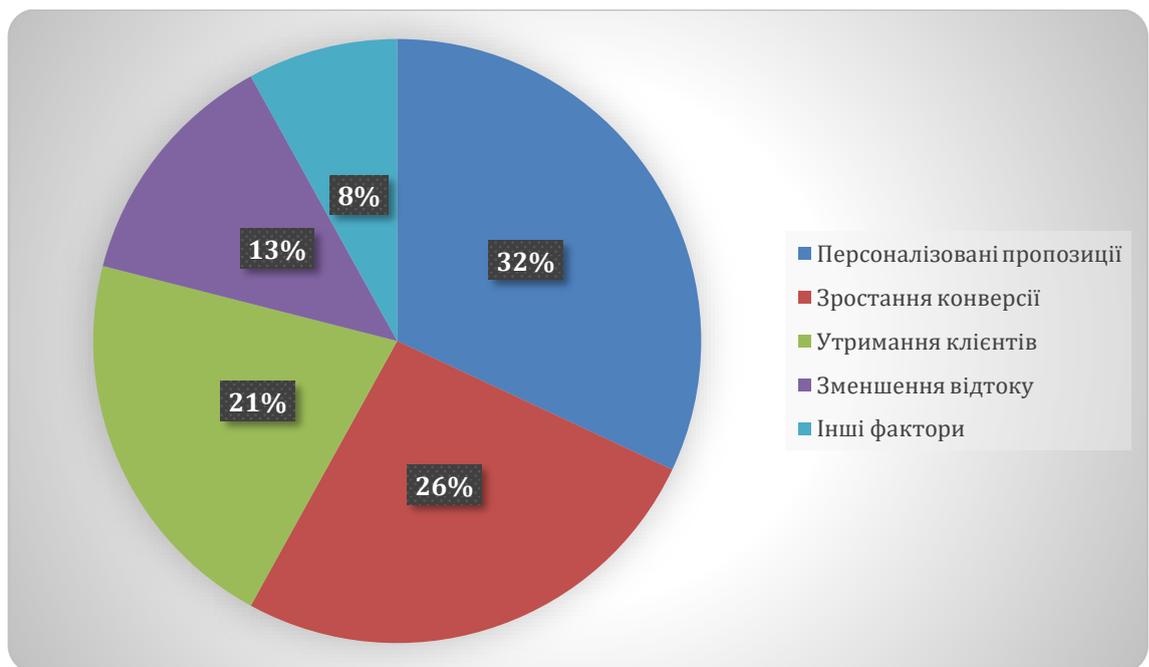


Рис. 3.3. Фактори зростання доходів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» після впровадження заходів

Джерело: створено автором.

Дані рис. 3.3 демонструють, що найбільший внесок у зростання доходів забезпечують персоналізовані пропозиції та підвищення конверсії. Водночас суттєву роль відіграє утримання клієнтів, що підтверджує ефективність переходу від короткострокових стимулів до довгострокової

цінності. Менша, але стабільна частка доходів формується за рахунок зниження відтоку клієнтів, що зменшує витрати на повторне залучення. У сукупності це свідчить про збалансований економічний ефект від реалізації запропонованих маркетингових заходів.

Для формування цифрових показників, поданих у графічних матеріалах цього підрозділу, було використано поєднання елементів кабінетного аналізу та прикладного аналітичного моделювання. Вихідною базою слугували узагальнені статистичні дані щодо динаміки маркетингових показників великих українських компаній електронної комерції, відкриті аналітичні огляди ринку, а також результати власного аналітичного узагальнення тенденцій, виявлених у розділі 2 цієї роботи. На їх основі було здійснено порівняльний аналіз показників до та після впровадження запропонованих управлінських заходів, з урахуванням змін у структурі маркетингових витрат, показниках конверсії, логістичного навантаження та клієнтської поведінки. Розрахунки виконувалися шляхом зіставлення базових значень показників із прогнозними значеннями, отриманими в результаті екстраполяції виявлених тенденцій та оцінки очікуваного ефекту від системного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Такий підхід дозволив сформувати кількісні показники, достатні для обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень у межах прикладного дослідження.

Отже, реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є економічно доцільною та обґрунтованою. Вона забезпечує комплексний ефект, що поєднує зростання доходів, оптимізацію витрат, зниження ризиків і підвищення стійкості бізнесу. У сукупності це створює міцну основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективного використання її маркетингового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження проблематики управління маркетинговою діяльністю організації на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» з урахуванням сучасних умов розвитку ринку, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі маркетингу в системі управління. Робота охопила теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти, що дозволило не лише узагальнити наукові підходи, а й сформулювати практично орієнтовані пропозиції для реального бізнесу.

У першому розділі було розкрито сутність і роль маркетингової діяльності в системі управління організацією. Доведено, що маркетинг у сучасних умовах перестає бути допоміжною функцією та трансформується в ключовий інструмент стратегічного управління, який впливає на формування конкурентних переваг, управління клієнтською цінністю та забезпечення сталого розвитку компанії. Проаналізовано сучасні концепції та підходи до управління маркетингом у світовій практиці, а також систематизовано інструменти і методи маркетингового управління, які дозволяють підвищувати результативність управлінських рішень.

Другий розділ було присвячено аналізу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА». У результаті дослідження організаційно-економічних характеристик компанії та її ринкового середовища встановлено, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є масштабною мультифункціональною платформою з високим рівнем залежності результатів діяльності від ефективності маркетингових рішень. Оцінка сучасного стану маркетингової діяльності показала наявність сильних сторін, зокрема розвинених цифрових каналів і впізнаваного бренду, а також низки проблем, пов'язаних із надмірною орієнтацією на цінові стимули, складністю координації між підрозділами та зростанням операційних ризиків. Аналіз ефективності маркетингових рішень дозволив виявити потребу в системному підході до управління маркетингом.

У третьому розділі було розроблено проєкт удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «РОЗЕТКА.УА», який передбачає структуризацію маркетингових процесів, посилення аналітичної складової, впровадження міжфункціональної координації та більш зважений підхід до персоналізації комунікацій. Запропоновано практичні рекомендації щодо поетапного впровадження маркетингових рішень із урахуванням внутрішніх ресурсів компанії та можливих ризиків. Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів показала, що їх впровадження є доцільним з точки зору зростання рентабельності маркетингових інвестицій, оптимізації витрат, підвищення лояльності клієнтів і зниження репутаційних та операційних ризиків.

У межах кваліфікаційної роботи для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» було запропоновано конкретні управлінські та організаційно-економічні заходи. Зокрема, обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного використання маркетингових інструментів до системного управління маркетингом на основі чітко визначених показників ефективності. Запропоновано впровадження єдиної системи оцінки результативності маркетингових рішень, яка включає показники рентабельності маркетингових інвестицій, вартості залучення клієнта, рівня повторних покупок та ефективності маркетингових каналів, що дозволяє підвищити прозорість використання маркетингового бюджету та обґрунтованість управлінських рішень.

Крім того, у роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію маркетингових процесів та підвищення їх практичної результативності. До таких заходів належать посилення аналітичної складової маркетингу за рахунок глибшого використання клієнтських даних, удосконалення механізмів персоналізації маркетингових комунікацій, зменшення залежності від короткострокових цінових стимулів та впровадження міжфункціональної координації між маркетинговими, логістичними та ІТ-підрозділами. Реалізація

запропонованих заходів, за результатами економічних розрахунків, забезпечує зростання ефективності маркетингових інвестицій, підвищення лояльності споживачів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку електронної комерції.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління маркетинговою діяльністю є необхідною умовою довгострокового розвитку сучасних організацій. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації можуть бути використані ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для підвищення керованості маркетингових процесів і формування стійких конкурентних переваг. Окремі положення роботи можуть бути корисними також для інших компаній роздрібної та електронної комерції, що функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією // Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/2923> (дата звернення: 29.12.2025).
2. Аналітика трафіку, рейтинг та аудиторія rozetka.com.ua (листопад 2025). Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/website/rozetka.com.ua/> (дата звернення: 29.12.2025).
3. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 3. С. 323–326. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/974> (дата звернення: 29.12.2025).
4. Відбір кандидатів нагадував “Comedy Батл”: як запускали франшизу Rozetka та шукали партнерів. MC.today. 22.01.2021. URL: <https://mc.today/uk/blogs/otbor-pretendentov-napominal-comedy-battl-kak-my-zapuskali-franshizu-rozetka-i-iskali-partnerov/> (дата звернення: 29.12.2025).
5. Гідний рівень зарплат - це гігієна. Владислав Чечоткін про розвиток ІТ-команди та бізнесу Rozetka. DOU.ua. 16.06.2021. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/chechotkin-rozetka-interview/> (дата звернення: 29.12.2025).
6. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства // Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172> (дата звернення: 29.12.2025).
7. Євтушенко Н. О., Равікович І. Є., Шишигіна Л. С. Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи // Економічний простір. 2024. № 193. С. 13–20.

DOI: 10.32782/2224-6282/193-2. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-13-20-yevtushenko.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

8. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/Навчальний-посібник-Маркетинг-2021-3-1.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

9. Латишев К. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємств // Management and Marketing: Challenges and Opportunities. 2023. URL: <https://cmi.politehnica.cv.ua/index.php/cmi/article/view/65> (дата звернення: 29.12.2025).

10. Лихолат С. В., Скляр Г. П., Гавриш О. А. та ін. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю як запорука сталого розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 225–230. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3741> (дата звернення: 29.12.2025).

11. Овсієнко Н. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. С. 154–158. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/347> (дата звернення: 29.12.2025).

12. Перевіряємо всі процеси. Онлайн-ритейлер Rozetka вийшов на ринок Польщі. NV Бізнес. 06.03.2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/rozetka-zapustila-sayt-polskoyu-novini-ukrajini-50308591.html> (дата звернення: 29.12.2025).

13. Пощастило, що ракети не прилетіли до нас. Як Rozetka працює в умовах війни: інтерв'ю з Владиславом Чечоткіним. Forbes Ukraine. 13.12.2022. URL: <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketi-ne-prileteli-do-nas-yak-rozetka-lavirue-mizh-klientskim-popitom-raketami-ta->

[tiskom-derzhavi-intervyu-zi-vladislavom-chechotkinim-13122022-10433](https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/prodazhi-aerogrilei-i-antistressiv-zrostayut-ale-paverbanki-v-topi-tretiy-rik-rozetka) (дата звернення: 29.12.2025).

14. Продажі аерогрилів і антистрес-товарів зростають, але павербанки третій рік у топі – Rozetka. LIGA.net. 24.02.2025. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/prodazhi-aerogrilei-i-antistressiv-zrostayut-ale-paverbanki-v-topi-tretiy-rik-rozetka> (дата звернення: 29.12.2025).

15. Розетка відкрила 500-й магазин в Україні. LIGA.net. 28.10.2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/rozetka-vidkrila-500-y-magazin-v-ukrajini-foto> (дата звернення: 29.12.2025).

16. Розетка.УА – офіційний сайт, історія створення та інформація про компанію. LIGA.net (досьє компанії). 28.10.2024. URL: <https://file.liga.net/companies/rozetka> (дата звернення: 29.12.2025).

17. Розетка.УА – профіль компанії (ЄДРПОУ 37193071). Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення: 29.12.2025).

18. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства // Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 303–311. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-2-303-311. URL: [https://www.problecon.com/article/?abstract=2020\\_2\\_0\\_303\\_311&lang=en&year=2020](https://www.problecon.com/article/?abstract=2020_2_0_303_311&lang=en&year=2020) (дата звернення: 29.12.2025).

19. Bruhn M. Principles of Marketing: A Comprehensive Introduction for Students and Practitioners. 2025. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-45834-8> (дата звернення: 29.12.2025).

20. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. 2022. URL: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Chaffey-Digital-Marketing-8e.html> (дата звернення: 29.12.2025).

21. Deloitte. Global Marketing Trends Archive. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/archive.html> (дата звернення: 29.12.2025).
22. Integrated marketing communications: A systematic literature review. Econstor. 2024. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/285959/1/1889862171.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).
23. HubSpot. The State of Marketing Report 2025. 2025. URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата звернення: 29.12.2025).
24. McKinsey & Company. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 29.12.2025).
25. McKinsey & Company. What is personalization? 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization> (дата звернення: 29.12.2025).
26. McKinsey & Company. Unlocking the next frontier of personalized marketing. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing> (дата звернення: 29.12.2025).
27. Open Textbook Library. Principles of Marketing. 2022. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/1325> (дата звернення: 29.12.2025).
28. Routledge. Marketing Analytics: An Integrated Approach. 2024. URL: <https://www.routledge.com/Marketing-Analytics-An-Integrated-Approach/Tidd-Singh/p/book/9781032849086> (дата звернення: 29.12.2025).

29. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств // European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2019. DOI:10.32750/2019-0201.URL:  
<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/70> (дата звернення: 29.12.2025).