

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ **Олег ШЕРЕМЕТ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ **Ольга ПЕСТУХОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МА-2-2М

Солдатов Євген Андрійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник **Семененко Катерина Юріївна**
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____ (підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Солдатов Євген Андрійович

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства керівник роботи Семененко К.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 642-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності та стратегій ТОВ «Розетка.УА». Розділ 3. Шляхи удосконалення формування та реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Розетка.УА». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Візуалізація результатів PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «РОЗЕТКА.УА», Кількісні результати порівняльного SWOT-аналізу, Бюджет проєкту впровадження системи AI-персоналізації, Основні показники ефективності запропонованого заходу, Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025 – 19.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.09.2025 – 03.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства»	06.10.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз та оцінка маркетингової діяльності та стратегій ТОВ «Розетка.УА»»	27.10.2025 – 14.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи удосконалення формування та реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Розетка.УА»»	17.11.2025 – 28.11.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	01.12.2025 – 04.12.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	05.12.2025- 08.12.2025	Виконано

Здобувач _____ **Євген СОЛДАТОВ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Катерина СЕМЕНЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Солдатов Є.А. Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний Університет Харчових Технологій, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад формування маркетингових стратегій та аналізу їх практичної реалізації на прикладі провідного українського маркетплейсу ТОВ «Розетка.УА».

У роботі систематизовано теоретико-методичні підходи до визначення сутності, видів та етапів розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Проведено детальний аналіз ринку e-commerce в Україні, визначено ключові тенденції та конкурентні позиції ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Здійснено глибоку діагностику маркетингової діяльності компанії, включаючи аналіз її еволюції, інструментів інтернет-маркетингу та адаптацію до умов воєнного стану. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Робота містить 71 сторінки основного тексту, 23 таблиць, 2 рисунка та 35 використаних джерела.

Ключові слова: маркетингова стратегія, інтернет-маркетинг, e-commerce, ТОВ «РОЗЕТКА.УА», маркетплейс, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, стратегічне управління, адаптація стратегії, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Soldatov Y.A. Formation and implementation of marketing strategies of the enterprise «ROZETKA.UA» LLC.

Master's qualification thesis for the degree of Master in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations of marketing strategy formation and the analysis of their practical implementation on the example of the leading Ukrainian marketplace «ROZETKA.UA» LLC.

The work systematizes theoretical and methodological approaches to defining the essence, types, and stages of developing a company's marketing strategy in the digital economy. A detailed analysis of the e-commerce market in Ukraine was conducted, identifying key trends and the competitive position of «ROZETKA.UA» LLC. A thorough diagnostics of the company's marketing activities was carried out, including an analysis of its evolution, internet marketing tools, and adaptation to martial law conditions. Based on the research results, practical recommendations were developed to improve the marketing strategy of «ROZETKA.UA» LLC.

The thesis contains 71 pages of main text, 23 tables, 2 figures, and 35 references.

Keywords: marketing strategy, internet marketing, e-commerce, «ROZETKA.UA» LLC, marketplace, SWOT analysis, PEST analysis, competitive analysis, strategic management, strategy adaptation, digital transformation.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства.....	12
1.1 Сутність, цілі та класифікація маркетингових стратегій в сучасних умовах	12
1.2. Методичні підходи до процесу формування маркетингової стратегії.....	15
1.3. Специфіка реалізації маркетингових стратегій підприємств на ринку e-commerce.....	18
Висновки до розділу 1.....	20
Розділ 2. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності та стратегій ТОВ «Розетка.УА».....	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	22
2.2. Аналіз ринкового середовища та тенденцій розвитку e-commerce в Україні.....	26
2.3. Дослідження факторів зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз) підприємства.....	34
2.4. Аналіз та оцінка діючої маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»... ..	47
Висновки до розділу 2.....	50
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення формування та реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Розетка.УА».....	52
3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією ТОВ «Розетка.УА».....	52

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження основних пропозицій щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією ТОВ «Розетка.УА»	54
3.2.1. Маркетингове обґрунтування AI-персоналізації та розвитку Private Label	54
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу	57
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	58
3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства	63
Висновки до розділу 3.....	64
Висновки.....	67
Список використаних джерел.....	70
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена стрімкою цифровою трансформацією економіки та домінуючою роллю ринку e-commerce, який навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні демонструє високі темпи зростання та адаптивності. У цьому контексті ТОВ «РОЗЕТКА.УА» виступає не просто як лідер ринку, а як системоутворююче підприємство, що задає стандарти та тренди для всієї галузі.

Дослідження процесів формування та реалізації маркетингових стратегій саме цього підприємства є критично важливим. «РОЗЕТКА» успішно здійснила перехід від нішевого інтернет-магазину електроніки до повноцінного мультикатегорійного маркетплейсу, що вимагало кардинальної перебудови маркетингової стратегії. Аналіз їхнього досвіду, зокрема в частині бренд-білдінгу, digital-маркетингу, контент-політики та, особливо, адаптації до кризових умов після 2022 року, має значну наукову та практичну цінність.

Вивчення даної проблеми дозволяє узагальнити унікальний досвід українського бізнесу та розробити дієві рекомендації, які можуть бути імплементовані іншими компаніями, що прагнуть посилити свої позиції на ринку.

Дослідженню проблем формування маркетингових стратегій присвятили свої праці провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, С. М. Ілляшенко та інші. Проте, динамічність ринку e-commerce та унікальні виклики, що постали перед українським бізнесом, вимагають подальшого дослідження та уточнення методичних підходів до реалізації стратегій саме в цій галузі.

Мета і завдання дослідження: Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування та реалізації маркетингової

стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для забезпечення його стійких конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади та уточнити понятійний апарат у сфері стратегічного маркетингового управління підприємством;
- систематизувати класифікацію видів маркетингових стратегій та етапів їх формування в умовах цифрової економіки;
- виявити ключові тенденції та особливості розвитку ринку e-commerce в Україні;
- провести комплексний аналіз зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз) діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»;
- здійснити аналіз та оцінку діючої маркетингової стратегії компанії, включаючи її еволюцію, інструментарій та адаптацію до кризових умов;
- встановити сильні та слабкі сторони в маркетинговій діяльності підприємства та ідентифікувати зони потенційного росту;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на середньострокову перспективу.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств на ринку e-commerce України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й реалізації маркетингової стратегії на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*:

- теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація) – для уточнення понятійного апарату та формування теоретичної бази дослідження (Розділ 1);
- статистичний аналіз та метод порівняння – для дослідження динаміки

та структури ринку e-commerce, а також для порівняльного аналізу позицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та його ключових конкурентів (Розділ 2);

- PEST-аналіз – для оцінки факторів макросередовища, що впливають на діяльність компанії (Розділ 2);

- SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз (Розділ 2);

- метод експертних оцінок – при формуванні рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії (Розділ 3).

Інформаційну базу дослідження склали положення та теоретичні розробки, що їх опубліковано у наукових монографіях, статтях вітчизняних та зарубіжних вчених; нормативно-правові акти України; статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні звіти та огляди ринку e-commerce (SimilarWeb, Kantar, GfK); офіційна фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (за наявності у відкритому доступі); дані, опубліковані в провідних ділових виданнях (Forbes, AIN.UA, «Економічна правда»), офіційний веб-сайт компанії та її сторінки в соціальних мережах, а також результати власних спостережень та аналізу.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до аналізу маркетингових стратегій лідера українського ринку e-commerce в умовах безпрецедентних викликів. Зокрема:

- удосконалено класифікацію інструментів digital-маркетингу для маркетингів з урахуванням специфіки українського ринку;

- набуло подальшого розвитку застосування методики SWOT-аналізу для оцінки стратегічних альтернатив підприємства в умовах високої турбулентності та швидкої зміни ринкових умов (на прикладі «Розетки» в період 2022-2024 рр.);

- запропоновано науково обґрунтований комплекс практичних рекомендацій щодо диверсифікації маркетингових каналів та посилення контент-стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» з метою утримання лідерства.

Практичне значення полягає в тому, що основні висновки та

рекомендації, викладені в роботі, можуть бути використані:

- маркетинговим відділом ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для коригування та оптимізації поточної маркетингової стратегії;
- підприємствами-конкурентами та іншими гравцями ринку e-commerce для розуміння бенчмарків галузі та розробки власних конкурентних стратегій;
- у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності 075 «Маркетинг» як кейс-стаді з аналізу стратегічної діяльності провідної української компанії.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 71 сторінки основного тексту, 23 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел – 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та класифікація маркетингових стратегій в сучасних умовах

В умовах ринкової економіки, що характеризується високою динамічністю, глобалізацією та стрімкою цифровою трансформацією, успішна діяльність будь-якого підприємства неможлива без чіткого стратегічного бачення. Саме маркетингова стратегія виступає ядром, що визначає довгостроковий вектор розвитку компанії, її позиціонування на ринку та, зрештою, способи досягнення й утримання стійкої конкурентної переваги. Поняття «стратегія» є одним з найбільш фундаментальних у сучасному менеджменті. Історично воно походить з військової справи, де означало мистецтво ведення війни та досягнення перемоги. В економічній науці воно отримало глибоке опрацювання у другій половині ХХ століття, еволюціонувавши від простого довгострокового планування до складної, багатоаспектної концепції. Ранні погляди на стратегію, зокрема в роботах А. Чандлера [14, с. 34], фокусувалися на визначенні довгострокових цілей та розподілі ресурсів для їх досягнення. Згодом, з ускладненням ринкового середовища, почали домінувати підходи, що акцентують увагу на аналізі зовнішнього оточення. Зокрема, М. Портер [13, с. 55] підкреслював важливість аналізу конкурентних сил галузі та свідомого вибору унікальної ринкової позиції. Водночас, Г. Мінцберг [10, с. 112] запропонував більш гнучкий погляд, розглядаючи стратегію не лише як чітко запланований намір, але і як адаптивний патерн дій, що може формуватися спонтанно у відповідь на непередбачувані зміни, що є особливо актуальним для турбулентних ринків.

Маркетингова стратегія, у цьому контексті, займає чітке місце в ієрархії стратегій підприємства. Вона є однією з ключових функціональних стратегій,

поряд з фінансовою, виробничою, кадровою тощо. Вона підпорядкована загальній корпоративній стратегії (що визначає, в яких галузях працювати) та діловій стратегії (що визначає, як конкурувати в обраній галузі), але водночас має вирішальний вплив на їх формування. Саме маркетингова стратегія відповідає за зв'язок підприємства з ринком та споживачами. Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні логіки, за якою компанія прагне створити вищу споживчу цінність для цільового ринку та побудувати з ним прибуткові та довготривалі відносини. Це комплексний процес, що інтегрує аналітичні та управлінські функції, включаючи глибокий аналіз ринкових потреб та поведінки споживачів, вибір цільових сегментів, для яких компанія може запропонувати вищу цінність, та розробку чіткого, диференційованого позиціонування [7, с. 91]. Таким чином, маркетингова стратегія перетворює ринкову орієнтацію компанії з філософської декларації на конкретний план дій.

Кінцевими цілями, на які спрямована маркетингова стратегія, є досягнення конкретних ринкових та фінансових показників. Цілі повинні бути ієрархічними та взаємопов'язаними. До стратегічних цілей вищого рівня належать: завоювання та утримання певної частки ринку, досягнення лідерства за показниками впізнаваності бренду, підвищення рівня лояльності споживачів та, як наслідок, максимізація довгострокової прибутковості. Ці стратегічні цілі декомпонуються у більш тактичні, такі як підвищення рентабельності маркетингових інвестицій, збільшення середнього чека, зростання показника довічної цінності клієнта, а також успішне виведення нових продуктів чи вихід на нові географічні або демографічні ринки.

Для всебічного аналізу маркетингової діяльності конкретного підприємства, яким у даній роботі є ТОВ «РОЗЕТКА.УА», необхідно чітко розуміти класифікаційні підходи до маркетингових стратегій. У науковій літературі їхня типізація є надзвичайно широкою, оскільки в чистому вигляді вони зустрічаються рідко і зазвичай являють собою гібридну модель. Однією з найбільш фундаментальних та поширених є класифікація за критерієм зростання, відома як матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа [1, с. 78]. Вона

описує чотири базові вектори: 1) стратегія глибокого проникнення на ринок (існуючий продукт – існуючий ринок), що має на меті збільшення продажів поточним клієнтам або залучення клієнтів конкурентів; 2) стратегія розвитку ринку (існуючий продукт – новий ринок), що передбачає пошук нових сегментів або вихід на нові географічні ринки; 3) стратегія розвитку товару (новий продукт – існуючий ринок), що фокусується на пропозиції нових або модифікованих товарів існуючим клієнтам; 4) стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок), найбільш ризикована, що передбачає вихід у нові галузі.

Іншим фундаментальним підходом є класифікація за типом конкурентної переваги, розроблена М. Портером [13, с. 63]. Вона виділяє три загальні стратегії: 1) лідерство за витратами, що вимагає досягнення найнижчої собівартості виробництва та реалізації в галузі, що дозволяє встановлювати нижчі ціни; 2) диференціація, що передбачає створення унікального продукту чи послуги, який сприймається споживачами як такий, що має вищу цінність, за яку вони готові платити преміальну ціну; 3) фокусування (або концентрація), що означає вибір вузького ринкового сегмента та обслуговування його потреб краще, ніж конкуренти, що працюють на всьому ринку (ця стратегія, в свою чергу, може базуватися або на витратах, або на диференціації).

Також стратегії доцільно класифікувати залежно від конкурентної позиції та ролі підприємства на ринку, як це запропонував Ф. Котлер [7, с. 188]. Він виділив: 1) стратегії лідера ринку, що володіє найбільшою часткою та спрямовує зусилля на розширення загального попиту та захист своїх позицій; 2) стратегії челенджера (претендента), що займає другу або третю позицію та агресивно атакує лідера з метою збільшення своєї частки; 3) стратегії послідовника, що свідомо копіює успішні дії лідера, намагаючись уникнути прямої конфронтації; 4) стратегії нішера, що спеціалізується на обслуговуванні вузьких, специфічних сегментів, які не є пріоритетними для великих гравців. Нарешті, в сучасних умовах, особливо для ринку e-commerce,

ключового значення набуває класифікація за середовищем реалізації. Вона виділяє офлайн-стратегії (розвиток фізичної присутності), онлайн або digital-стратегії (використання виключно цифрових каналів) та омніканальні стратегії. Останні передбачають не просто наявність кількох каналів, а їх глибоку, безшовну інтеграцію в єдину систему, що дозволяє споживачеві отримати цілісний та послідовний клієнтський досвід незалежно від точки контакту з брендом [15, с. 22].

1.2. Специфіка реалізації маркетингових стратегій підприємств на ринку e-commerce

Перехід економічної діяльності у цифрове середовище та стрімкий розвиток ринку електронної комерції [13, с. 15] зумовили суттєву, фундаментальну трансформацію класичних підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій. Підприємства, що функціонують у цій сфері, стикаються з унікальними викликами та можливостями, які вимагають не просто адаптації традиційного маркетингового інструментарію, а й зміни самого стратегічного мислення. Якщо класичний маркетинг значною мірою базувався на дослідженні вибірок та екстраполяції даних, то маркетинг в e-commerce є середовищем, де домінують великі дані та аналітика в режимі реального часу.

Ключовою особливістю ринку e-commerce є його висока вимірюваність та керованість на основі даних, що часто визначається терміном data-driven marketing [8, с. 40]. На відміну від традиційних ринків, де збір даних про поведінку споживачів є складним, дорогим та часто має затримку в часі, цифрове середовище дозволяє відстежувати, фіксувати та аналізувати майже кожен крок користувача. Це включає аналіз джерел трафіку, шляхів навігації по сайту, часу, проведеного на сторінці товару, глибину перегляду, показники конверсії на кожному етапі воронки продажів та детальний аналіз покинутих кошиків. Такі інструменти, як веб-аналітика, A/B тестування та CRM-системи,

надають маркетологам потужний інструментарій для глибокої аналітики, точної сегментації в режимі реального часу та гіпер-персоналізації ціннісних пропозицій у масштабах, недосяжних для традиційного офлайн-бізнесу. Це дозволяє перейти від масового маркетингу до маркетингу «один-на-один»

Ця специфіка кардинально змінює акценти у класичному комплексі маркетингу 4P, який трансформується або, щонайменше, отримує нове наповнення [2, с. 55]. У цифровому середовищі фокус зміщується з продукту (Product) на цілісний клієнтський досвід. «Продуктом» стає не лише фізичний товар, але й зручність інтерфейсу сайту та мобільного додатку, якість та повнота інформації в картці товару, швидкість роботи сервісу, персоналізовані рекомендаційні алгоритми та легкість процесу оформлення замовлення. Ціна стає надзвичайно прозорою через легкість порівняння у конкурентів та наявність прайс-агрегаторів. Це посилює цінову конкуренцію та стимулює розвиток стратегій динамічного ціноутворення [5, с. 190], де ціни можуть змінюватися автоматично на основі алгоритмів, що враховують попит, ціни конкурентів, час доби чи навіть історію поведінки конкретного користувача.

Елемент «Місце» зазнає, мабуть, найбільшої трансформації. У e-commerce фізичний канал розподілу замінюється цифровим інтерфейсом та, що критично важливо, логістичною інфраструктурою. Ефективність логістики, швидкість та вартість доставки, а також гнучкість її варіантів (кур'єр, поштомаат, точка видачі) перетворюються з операційної функції на один з ключових елементів маркетингової стратегії та диференціації. Просування також повністю переосмислюється, зміщуючи фокус на інструменти digital-маркетингу [14, с. 70]. Центральну роль тут відіграють пошукова оптимізація як стратегічний інструмент для залучення органічного трафіку, контекстна реклама для швидкого залучення цільового попиту, маркетинг у соціальних мережах для побудови спільноти та управління репутацією, а також email-маркетинг для утримання клієнтів та повторних продажів.

Окремо варто виділити контент-маркетинг, який в e-commerce набуває критичного значення [16, с. 105]. Якісні огляди, детальні описи, статті-гайди

та корисні поради стають інструментом не лише залучення, але й формування довіри, демонстрації експертизи та допомоги споживачу у прийнятті рішення. Це особливо помітно на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА», яке інвестувало у створення власного потужного продакшену оглядів, перетворивши контент на частину своєї бренд-стратегії.

Важливою стратегічною дилемою для багатьох гравців e-commerce є вибір між моделлю інтернет-магазину та маркетплейсу [19, с. 215]. Маркетплейс, яким сьогодні є ТОВ «РОЗЕТКА.УА», є платформою, що дозволяє третім сторонам продавати свої товари, отримуючи комісію. Це є потужною стратегією масштабування, що дозволяє експоненційно розширювати асортимент без прямого інвестування у закупівлю та зберігання товарних запасів. Однак це зміщує фокус маркетингової стратегії: компанія починає працювати на два ринки одночасно, залучаючи не лише кінцевих споживачів, але й продавців, яким необхідно запропонувати цінність.

Нарешті, сучасною домінуючою стратегією для великих гравців e-commerce є омніканальність [15, с. 50]. Це не просто наявність кількох каналів, а їх глибока, безшовна інтеграція в єдину екосистему. Споживач очікує, що він може почати пошук товару на мобільному додатку, продовжити на комп'ютері, а забрати чи приміряти товар у фізичній точці видачі, де його вже ідентифікують як клієнта. Таким чином, фізична інфраструктура (мережі точок видачі) стає невід'ємною частиною маркетингової стратегії e-commerce, виконуючи функцію сервісу, брендингу, логістичного хабу та точки прямого контакту, що підвищує довіру.

Таким чином, специфіка e-commerce вимагає від підприємств не лише володіння цифровими інструментами, але й здатності інтегрувати їх у загальну стратегію, орієнтуючись на аналіз великих даних, персоналізацію та створення цілісного клієнтського досвіду як онлайн, так і офлайн.

1.3. Методичні підходи до процесу формування маркетингової стратегії

Формування маркетингової стратегії підприємства є не одномоментним актом, а складним, системним та ітераційним процесом, що вимагає послідовного проходження низки логічно пов'язаних етапів [6, с. 250]. Це управлінська технологія, що переводить філософію ринкової орієнтації компанії у площину конкретних, послідовних та обґрунтованих рішень. У науковій літературі з маркетингу та стратегічного менеджменту представлено значну кількість моделей та підходів до структурування цього процесу, проте більшість з них слідує загальній логіці, яка включає глибокий аналіз, стратегічне цілепокладання, розробку самої стратегії, її тактичну деталізацію, імплементацію та подальший контроль.

Для потреб даного дослідження, що має на меті аналіз стратегій ТОВ «РОЗЕТКА.УА», було обрано та застосовано низку ключових методичних підходів, які дозволили ідентифікувати як макроекономічні впливи, так і внутрішні операційні особливості компанії. Для аналізу зовнішнього середовища використовується PEST-аналіз [2, с. 45] та модель п'яти конкурентних сил М. Портера [13, с. 58], що дозволяє ідентифікувати ключові фактори успіху в галузі. Узагальнюючим інструментом є SWOT-аналіз [1, с. 140], який використовується для інтеграції зовнішніх факторів із внутрішніми. Нарешті, тактичне втілення стратегії досліджується через розширену модель 7P [7, с. 30], що є необхідним для e-commerce.

Для наочності та відповідно до вимог методичних вказівок, ключовий методичний інструментарій, використаний для проведення аналізу в Розділі 2, зведено у табл. 1.1.

Наведена у Таблиці 1.1 систематизація узагальнює вибір методичного інструментарію, який використовувався для проведення аналітичної частини кваліфікаційної роботи.

Систематизація ключового методичного інструментарію, використаного в роботі

Етап дослідження	Використаний метод / Модель	Мета застосування	Обґрунтування необхідності (Результат)
Ситуаційний аналіз (Зовнішнє середовище)	PEST-аналіз	Оцінка впливу макрофакторів (політичних, економічних, технологічних) на ринок e-commerce України.	Ідентифікація зовнішніх Можливостей та Загроз (ТОВ «РОЗЕТКА.УА»).
Конкурентний аналіз	Модель п'яти сил Портера	Оцінка інтенсивності боротьби в галузі та визначення бар'єрів для входу.	Обґрунтування вибору стратегії диференціації та аналіз конкурентного тиску з боку «Епіцентру».
Комплексний аудит	SWOT-аналіз	Інтеграція зовнішніх факторів із внутрішніми (ресурси, компетенції).	Формулювання стратегічних альтернатив та визначення Сильних / Слабких сторін підприємства.
Оцінка ефективності	Модель 7Р (Розширений комплекс маркетингу)	Оцінка практичної реалізації стратегії в умовах e-commerce та омніканальності.	Декомпозиція та оцінка ефективності сервісу, персоналу, логістики та digital-комунікацій.
Пропозиції та обґрунтування	Матриця Ансоффа [1, с. 78]	Обґрунтування стратегічних напрямків зростання (наприклад, розвиток продукту, розвиток ринку).	Обґрунтування рекомендацій щодо розширення асортименту та франшизи в Розділі 3.

Джерело: складено автором

Кожен обраний метод, від PEST-аналізу до моделі 7Р, слугує конкретній меті: забезпечити об'єктивну оцінку зовнішнього середовища, ідентифікувати джерела конкурентної переваги та слабкості підприємства, а також оцінити ефективність реалізації стратегії. Таким чином, ця таблиця є методологічною основою дослідження, що слугує прямим зв'язком між теоретичними концепціями Розділу 1 та емпіричним аналізом діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у Розділі 2.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження та систематизацію теоретико-методичних засад формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства. На основі критичного опрацювання наукових джерел та узагальнення існуючих концепцій було досягнуто низки важливих теоретичних результатів, що формують методологічний фундамент даного дослідження.

По-перше, уточнено сутність та ієрархічне місце поняття «маркетингова стратегія» [7, с. 91]. Встановлено, що вона є ключовою функціональною стратегією, яка, з одного боку, підпорядкована загальнокорпоративній та діловій стратегіям, а з іншого – чинить на них визначальний вплив, забезпечуючи зв'язок підприємства з ринком. Маркетингову стратегію визначено як комплексну, довгострокову та адаптивну програму дій, спрямовану на досягнення ринкових цілей компанії шляхом ефективного розподілу ресурсів та формування унікальної, диференційованої ціннісної пропозиції для обраних цільових сегментів. Проведений аналіз класифікаційних підходів дозволив систематизувати широкий спектр існуючих стратегій за ключовими критеріями, що будуть використані в аналітичній частині роботи: за вектором зростання [1, с. 78], за типом конкурентної переваги [13, с. 63], за ринковою позицією підприємства [7, с. 188] та, що особливо важливо для подальшого дослідження, за середовищем реалізації, виділяючи омніканальні стратегії [15, с. 50] як найбільш прогресивну форму.

По-друге, деталізовано та структуровано методичні підходи до процесу формування маркетингової стратегії [6, с. 250]. Доведено, що цей процес, попри різноманітність моделей, має чітку логіку та ітераційний характер. Він складається з послідовних етапів: 1) всебічний ситуаційний аналіз, що включає аудит зовнішнього (PEST-аналіз [2, с. 45], аналіз п'яти сил [13, с. 58]) та внутрішнього середовища; 2) інтеграція аналітичних даних та

формулювання стратегічних альтернатив на основі SWOT-аналізу [1, с. 140]; 3) стратегічне цілепокладання [2, с. 75] та вибір вектора розвитку; 4) розробка ядра стратегії через тріаду STP [7, с. 150]; 5) тактична деталізація через розробку комплексу маркетингу [7, с. 30]; 6) імплементація, формування бюджету та організація виконання; 7) контроль ефективності [12, с. 195] та своєчасне коригування, що перетворює планування на безперервний цикл.

По-третє, окреслено та глибоко проаналізовано ключову специфіку реалізації маркетингових стратегій для підприємств, що функціонують на ринку e-commerce [14, с. 15]. Доведено, що цифрове середовище фундаментально трансформує класичні маркетингові підходи. Ця трансформація виявляється у домінуванні управління на основі великих даних [8, с. 40], можливостях гіпер-персоналізації та високій вимірюваності кожного етапу воронки продажів. Обґрунтовано, що в умовах електронної комерції відбувається суттєве переосмислення комплексу маркетингу, де клієнтський досвід [3, с. 55], швидкість та якість логістики стають невід'ємною частиною продуктової та сервісної пропозиції. Також виділено стратегічну важливість вибору операційної моделі [19, с. 215] та домінуючу роль омніканальної стратегії, яка забезпечує безшовну інтеграцію всіх онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачем.

Таким чином, сформований у першому розділі теоретико-методологічний базис є достатньою науковою основою для переходу до практичної частини дослідження. Визначені теоретичні положення, класифікаційні ознаки та методичні підходи будуть безпосередньо застосовані у наступному розділі для проведення комплексного аналізу процесу формування та реалізації маркетингової стратегії на прикладі лідера українського ринку e-commerce ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Для ґрунтового аналізу маркетингових стратегій підприємства, що є предметом даного дослідження, необхідно першочергово провести аналіз його загальних організаційно-економічних характеристик. Об'єктом дослідження є лідер ринку e-commerce в Україні, компанія, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Юридично підприємство зареєстроване як ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОЗЕТКА.УА» (скорочена назва – ТОВ «РОЗЕТКА.УА»). Код ЄДРПОУ: 37193071 [24]. Статутний капітал компанії станом на 2024 рік становить 4 366 632 грн. Юридична адреса реєстрації: Україна, 01103, місто Київ, бульвар Миколи Міхновського, будинок 8-А. Директором товариства є Галченко Олексій Олександрович. Ключовими кінцевими бенефіціарними власниками є засновники компанії – Владислав та Ірина Чечоткіни, що володіють компанією через зареєстровану на Кіпрі «Temanian Enterprises Ltd».

Історія підприємства є яскравим прикладом еволюції бізнес-моделі на ринку, що розвивається. Компанія була заснована у 2005 році Владиславом та Іриною Чечоткініми. На початковому етапі (2005-2009 рр.) це був нішевий інтернет-магазин, що спеціалізувався на продажі електроніки та побутової техніки – звідси й походить назва, що асоціюється з товарами, які «вмикаються в розетку». У 2008 році був відкритий перший офлайн-магазин, що започаткувало розвиток омніканальної моделі [15, с. 55].

Ключовим стратегічним поворотом став поступовий перехід від моделі інтернет-магазину (де компанія сама закуповує, зберігає та продає товар) до

моделі маркетплейсу [19, с. 210]. Починаючи з 2010 року, асортимент почав активно розширюватися за рахунок нових категорій (дитячі товари, спорттовари), а з 2019 року компанія повноцінно запрацювала як маркетплейс, надаючи іншим продавцям можливість реалізовувати свої товари на платформі «Розетки» за комісію. У 2018 році відбулося стратегічне злиття з групою компаній EVO (Prom.ua, Bigl.ua), що дозволило консолідувати ринкові позиції, проте компанії продовжують функціонувати як окремі бізнес-одиниці [23].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» згідно з КВЕД є 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» [24]. Проте, для повного розуміння масштабів та диверсифікації бізнесу, аналіз лише основного КВЕДу є недостатнім. У реєстрі юридичної особи зазначено понад 70 додаткових КВЕДів, що свідчить про складну, багатовекторну діяльність. Серед них ключовими є: оптова торгівля комп'ютерами та програмним забезпеченням, оптова торгівля побутовими електротоварами, а також оптова та роздрібна торгівля одягом, продуктами харчування, напоями. Окрема група КВЕДів, таких як складське господарство, комп'ютерне програмування та діяльність рекламних агентств, юридично підтверджує, що «Розетка» є не просто інтернет-магазином, а повноцінним технологічним, логістичним та маркетинговим холдингом, який надає комплексні послуги іншим продавцям на своєму маркетплейсі.

Масштаби діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» станом на кінець 2024 – початок 2025 року характеризуються такими показниками:

- Штат співробітників: понад 5000 осіб [22], що робить компанію одним з найбільших роботодавців у галузі.

- Фізична присутність: понад 540 власних та франчайзингових точок видачі у 165 містах України. Це є основою омніканальної стратегії, яку ми розглядали в Розділі 1. Активне впровадження моделі франшизи з 2020 року стало окремим стратегічним ходом, що дозволив компанії швидко та з

мінімальними капітальними інвестиціями масштабувати фізичну присутність у малих та середніх містах.

- Асортимент: понад 11 мільйонів найменувань товарів, що є прямим наслідком успішної реалізації стратегії маркетплейсу [22].

Для виконання вимог методички щодо аналізу економічних та фінансових показників, розглянемо динаміку ключових фінансових результатів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за останні п'ять років. Дані зведені у таблицю 2.1 на основі відкритих фінансових звітів.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2023-2024 рр.

№	Найменування показника	Од. вим.	2023	2024	Відхилення	
					абсолютне, ±)	відносне, %)
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	25 463 875,00	29 742 571,00	4 278 696,00	16,80
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	20 799 912,00	23 675 556,00	2 875 644,00	13,83
3.	Адміністративні витрати	тис. грн.	181 245,00	216 078,00	34 833,00	19,22
4.	Витрати на збут	тис. грн.	4 367 238,00	5 730 707,00	1 363 469,00	31,22
5.	Повні витрати	тис. грн.	25 348 395,00	29 622 341,00	4 273 946,00	16,86
6.	Прибуток від реалізації	тис. грн.	78 267,00	78 222,00	-45,00	-0,06
7.	Чистий прибуток	тис. грн.	12 017,00	16 305,00	4 288,00	35,68
8.	Витрати на 1 грн. чистої виручки	коп.	99,55	99,60	0,05	0,05
9.	Рентабельність діяльності	%	0,047	0,055	0,008	-
10.	Рентабельність продукції	%	0,31	0,26	-0,004	-

Джерело: Складено автором на основі офіційної фінансової звітності

(Форма №2) ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2023–2024 рр. (Додаток А)

Проведений поглиблений аналіз фінансової звітності підприємства за 2023–2024 роки демонструє, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» продовжує реалізацію

стратегії агресивного масштабування бізнесу, проте стикається з суттєвими викликами щодо операційної ефективності. За звітний період компанія забезпечила приріст чистого доходу від реалізації продукції на 16,80%, що в абсолютному вимірі становить понад 4,2 млрд грн, досягнувши показника у 29,74 млрд грн. Позитивним сигналом є те, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції (+13,83%) виявилися нижчими за темпи зростання доходу, що призвело до суттєвого збільшення валового прибутку компанії з 4,66 млрд грн до 6,06 млрд грн. Це свідчить про ефективність закупівельної політики та здатність компанії генерувати маржу на рівні «купив-продав», а також про успішність моделі комісійного доходу від маркетплейсу.

Однак подальший аналіз структури витрат виявляє критичну диспропорцію, яка нівелює досягнення у валовому доході. Ключовим фактором тиску на фінансовий результат стало випереджаюче зростання витрат на збут, які збільшилися на 31,22% і сягнули 5,73 млрд грн. Такий стрімкий ріст витрат, що майже вдвічі перевищує темп росту доходів, вказує на значне подорожчання вартості залучення та обслуговування клієнта, що включає витрати на логістику, утримання розгалуженої мережі точок видачі та маркетингові комунікації. Внаслідок цього, попри зростання валового прибутку на 1,4 млрд грн, фінансовий результат від операційної діяльності залишився стагнующим і навіть продемонстрував незначне зниження на 0,06%, зафіксувавшись на рівні 78,2 млн грн. Це підтверджує тезу про те, що екстенсивне розширення частки ринку на даному етапі відбувається за рахунок зниження операційної рентабельності.

Підсумкові показники ефективності діяльності залишаються на критично низькому рівні, що є характерним для стратегії захоплення ринку («growth at all costs»), але створює ризики фінансової стійкості. Показник чистого прибутку, хоча і зріс на 35,68% до 16,3 млн грн, у відносному вираженні становить лише 0,05% від чистого доходу. Фактично, витрати на 1 грн чистої виручки складають 99,6 копійок, що не залишає підприємству запасу міцності на випадок різких ринкових коливань. Така фінансова модель

свідчить про те, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідомо жертвує поточною прибутковістю заради утримання безумовного лідерства та створення високих бар'єрів для входу конкурентів, однак випереджаюча динаміка комерційних витрат сигналізує про нагальну необхідність оптимізації бізнес-процесів та перегляду ефективності маркетингових інвестицій у майбутньому періоді.

2.2. Аналіз ринкового середовища та тенденцій розвитку e-commerce в Україні

Для поглибленого та об'єктивного аналізу маркетингових стратегій ТОВ «РОЗЕТКА.УА», недостатньо вивчити лише внутрішні показники діяльності підприємства. Критично важливим є проведення детального аналізу зовнішнього мікросередовища, а саме – ринку електронної комерції (e-commerce) України. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» функціонує не у вакуумі; воно є не лише домінуючим учасником, але й системоутворюючим гравцем та, значною мірою, каталізатором розвитку цього ринку. Ринок e-commerce в Україні протягом останнього десятиліття демонстрував вибухові темпи зростання, проте після 2022 року він зазнав безпрецедентних викликів, пройшов глибоку структурну трансформацію та довів свою надзвичайну стійкість та адаптивність [21].

До 2022 року український ринок e-commerce був одним з найбільш динамічних у Європі, зростаючи на 25-30% щорічно. Цьому сприяла комбінація факторів: зростання цифрової грамотності населення, швидкий розвиток логістичної інфраструктури (зокрема, компаній «Нова Пошта» та «Укрпошта»), а також проникнення зручних фінансових інструментів та онлайн-банкінгу. Повномасштабне вторгнення у 2022 році завдало ринку потужного удару. У перші місяці ринок практично зупинився, зіткнувшись із руйнуванням складів, порушенням логістичних ланцюгів, окупацією територій та масовою міграцією населення. Обсяг ринку у 2022 році, за різними оцінками, скоротився на 15-20% порівняно з 2021 роком [28].

Проте, вже з другої половини 2022 року почалося стрімке відновлення, яке переросло у впевнене зростання в 2023-2024 роках. За даними аналітичних звітів [21], у 2024 році загальний обсяг ринку e-commerce в Україні сягнув приблизно 239 мільярдів гривень, що на 25% перевищує показники 2023 року. Ця динаміка свідчить не лише про відкладений попит, але й про фундаментальну зміну споживчої поведінки: для мільйонів українців, включаючи внутрішньо переміщених осіб, онлайн-покупки стали не просто зручністю, а життєвою необхідністю.

Для кращого розуміння динаміки ринку, зведемо ключові показники в таблицю 2.2.

Дані з таблиці 2.2 наочно демонструють шокове падіння у 2022 році та надзвичайно швидке відновлення у 2023 році, коли ринок не лише компенсував втрати, але й перевищив довоєнні показники. Водночас, ключовим є показник частки e-commerce у загальному обсязі ритейлу. В Україні він ледь перевищив 10% у 2024 році. Для порівняння, у сусідній Польщі цей показник перевищує 20%, а в таких країнах, як Велика Британія чи Німеччина, він наближається до 30%.

Таблиця 2.2

**Динаміка ключових показників ринку e-commerce в Україні
(2020-2024 рр.)**

Показник	2020	2021	2022	2023
Обсяг ринку, млрд грн	127,0	163,0	135,0	191,2
Темп приросту, %	28%	28,3%	-17,2%	41,6%
Частка e-commerce у загальному ритейлі, %	8,8%	9,8%	9,1%	9,5%

Джерело: складено автором

Це свідчить про те, що український ринок e-commerce, попри своє зростання, залишається далеким від насичення та має колосальний нереалізований потенціал для подальшого екстенсивного та інтенсивного зростання [30]. Динаміка обсягу ринку та його темпи приросту, представлені у Таблиці 2.2, наочно ілюструють стійкість галузі, що є критично важливим для довгострокового планування ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Для забезпечення

кращого візуального сприйняття цих змін, зобразимо ключові показники ринкової динаміки на Рисунку 2.1.

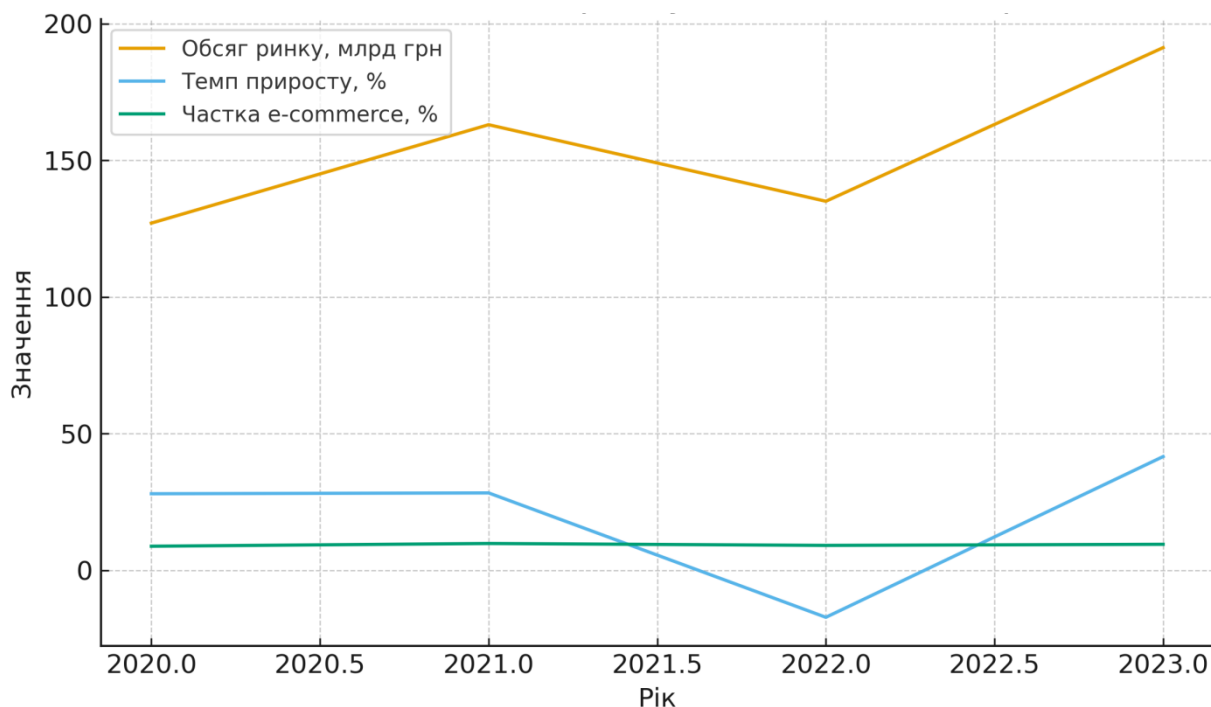


Рисунок 2.1. Динаміка обсягу та темпів приросту ринку e-commerce України у 2020–2023 рр.

Аналіз Рисунку 2.1 наочно підтверджує, що індустрія e-commerce функціонує в умовах високої волатильності, але з надзвичайно потужним відновлювальним потенціалом. Різке падіння обсягів у 2022 році, що супроводжувалося негативним темпом приросту (-17,2%), було майже повністю компенсовано у наступному році завдяки стрибку темпу приросту до +41,6% у 2023 році. Наявність такого циклу «шок – компенсація» дозволяє зробити висновок, що маркетингові стратегії підприємств у галузі мають бути максимально адаптивними та гнучкими, здатними швидко перерозподіляти ресурси між каналами (онлайн/офлайн) та категоріями товарів. Ця візуалізація є необхідною основою для подальшого аналізу конкурентного середовища та SWOT-аналізу.

Наступним кроком є аналіз конкурентного середовища. Ринок e-commerce в Україні є висококонцентрованим. Для наочності представимо дані про найбільших гравців за ключовими показниками у таблиці 2.3.

Аналіз конкурентних позицій ключових гравців e-commerce в Україні (за даними 2023-2024 рр.)

Місце	Компанія	Оборот (e-commerce), млрд грн	Спеціалізація	Середньомісячний трафік, млн відв.
1	ROZETKA	29,7	Універсальний маркетплейс	33,2
2	ЕПІЦЕНТР	7,9	Оmnіканальний маркетплейс	17,2
3	COMFY	9,7	Інтернет-магазин (техніка)	6,7
4	Алло	5,7	Маркетплейс (техніка, гаджети)	7,1
5	MAKEUP	3,9 (оцінка)	Інтернет-магазин (косметика)	9,6
6	AliExpress	11,0 (оцінка)	Крос-бордер маркетплейс	8,1

Джерело: складено автором

Дані з таблиці 2.3 дозволяють зробити однозначний висновок: ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є абсолютним та незаперечним лідером ринку [22]. Ринкова позиція компанії є унікальною. Її оборот у 2023 році (29.7 млрд грн) перевищує сукупний оборот наступних п'яти найбільших гравців, представлених у таблиці (за винятком AliExpress, який є зовнішнім крос-бордер гравцем). Цей відрив є колосальним і свідчить про стратегічне домінування.

Аналіз показників трафіку (33,2 млн середньомісячних відвідувань) підтверджує цей висновок. «Розетка» є не просто магазином, а «точкою входу» та брендом-синонімом онлайн-покупок для переважної більшості українських споживачів. Високий показник «прямого трафіку», коли користувачі свідомо вводять «rozetka.ua» в адресному рядку, свідчить про надзвичайно високу впізнаваність бренду та лояльність аудиторії, що є ключовим нематеріальним активом та наслідком успішної довгострокової маркетингової стратегії.

Найбільш значущим та стратегічно небезпечним конкурентом для

«Розетки» є «Епіцентр». Хоча його онлайн-оборот (7,9 млрд грн) та трафік (17,2 млн/міс) значно поступаються показникам «Розетки», його унікальна конкурентна перевага лежить в іншій площині. «Епіцентр» володіє найпотужнішою в Україні офлайн-інфраструктурою у вигляді мережі великоформатних гіпермаркетів. Це дозволяє йому реалізовувати омніканальну стратегію з іншим акцентом: не «онлайн з офлайн-точками», як у «Розетки», а «потужний офлайн з онлайн-надбудовою». Для споживача це створює альтернативну ціннісну пропозицію: можливість миттєвого самовивозу (Click-and-Collect) з величезного асортименту, що вже є в наявності у фізичному магазині, а також інтеграція онлайн-замовлень з програмою лояльності. «Епіцентр» активно розвиває свій сайт як маркетплейс, залучаючи сторонніх продавців, та інвестує у власні центри видачі замовлень (ЦВЗ), що робить його головним довгостроковим конкурентом «Розетки» у боротьбі за омніканального споживача.

Другу групу конкурентів складають гравці, що походять з того ж історичного сегменту, що й «Розетка» – електроніка та побутова техніка. Це, перш за все, «COMFY» та «Алло». «COMFY» (9,7 млрд грн обороту) є найближчим переслідувачем за доходами (після «Епіцентру») і робить ставку на якісний сервіс та експертизу саме в сегменті техніки. «Алло» (5,7 млрд грн), у свою чергу, активно розвиває модель маркетплейсу та має сильну асоціацію з мобільними гаджетами та аксесуарами. Обидві компанії змушені конкурувати з «Розеткою» на її «домашньому полі», що вимагає від них значних маркетингових зусиль для диференціації, переважно через рівень сервісу та швидкість доставки.

Окремо варто виділити «AliExpress» як унікального крос-бордер гравця. Його оборот в Україні (оціночно 11 млрд грн) є значним, проте він задовольняє інший тип попиту. «AliExpress» не конкурує з «Розеткою» за швидкістю доставки чи офіційними гарантіями. Його конкурентні переваги – це надзвичайно низька ціна та практично нескінченний асортимент дрібних небрендових товарів. Він є скоріше не прямим конкурентом, а індикатором

попиту на дешевий імпорт, частку якого «Розетка» також намагається задовольнити через власний маркетплейс, залучаючи українських продавців, що імпортують товари з Китаю.

Нарешті, слід відзначити потужних нішевих гравців, таких як «MAKEUP» (косметика та парфумерія) та «EVA» (drogerie-товари). Їхній успіх (особливо «MAKEUP» з його високим трафіком 9,6 млн/міс) демонструє, що вузька спеціалізація та глибока експертиза в своєму сегменті дозволяють успішно конкурувати з універсальними маркетплейсами. Цікаво, що «EVA», слідуючи загальному тренду, також трансформувала свій сайт у маркетплейс. Це є захисною стратегією, спрямованою на те, щоб утримати свого лояльного клієнта, запропонувавши йому розширений асортимент (наприклад, товари для дому чи одяг) і не дати йому «піти» за всіма покупками на «Розетку».

Таким чином, конкурентне середовище, в якому оперує ТОВ «РОЗЕТКА.УА», є складним та багаторівневим. Компанія стикається з тиском з боку: 1) потужного омніканального гіганта («Епіцентр»), 2) спеціалізованих нішевих гравців (COMFY, MAKEUP), 3) глобального крос-бордер гравця (AliExpress). Ця ситуація змушує компанію постійно адаптувати свою маркетингову стратегію.

Окрім аналізу конкурентів, для повного розуміння ринкового середовища необхідно виділити ключові тренди українського e-commerce, які безпосередньо впливають на формування маркетингових стратегій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та інших гравців.

1. Розмиття меж між онлайн та офлайн (Тотальна омніканальність) [15, с. 50]. Це, безперечно, головний стратегічний тренд ринку. Сучасний споживач більше не мислить категоріями «купити в інтернеті» чи «купити в магазині». Він очікує безшовного, цілісного досвіду. Це проявляється у моделі «Click-and-Collect» (замовити онлайн, забрати у фізичній точці), яка стала гігієнічним стандартом ринку. Споживачі цінують цю модель з кількох причин: економія на вартості доставки «до дверей»; можливість отримати товар у зручний час; можливість оглянути, приміряти (для одягу та взуття) товар

перед оплатою; легкість процесу повернення. Саме тому стратегічна боротьба між «Розеткою» та «Епіцентром» значною мірою перейшла у площину розвитку мереж фізичних точок видачі (ПВЗ або ЦВЗ). «Розетка» робить це через відкриття власних точок та активний розвиток франшизи, що дозволяє швидко покривати малі міста. «Епіцентр» використовує свої існуючі гігантські торговельні площі як готові хаби для видачі.

2. M-commerce (Домінування мобільної комерції) [14, с. 140]. Цей тренд вже не є новим, але його масштаби стали визначальними для ринкової стратегії. Переважна більшість трафіку (за даними SimilarWeb, понад 70% для «Розетки») та значна частка покупок вже здійснюється з мобільних пристроїв. Це кардинально змінює пріоритети: наявність якісного, швидкого та інтуїтивно зрозумілого мобільного додатку перестає бути опцією і стає ключовим полем битви за клієнта. Інвестиції в мобільний UX/UI (досвід користувача та інтерфейс), швидкість завантаження, зручність пошуку та процесу оплати в один клік безпосередньо впливають на показники конверсії. «Розетка» приділяє цьому стратегічну увагу, оскільки її додаток є одним з найбільш завантажуваних в Україні, що дозволяє утримувати лояльну аудиторію та стимулювати повторні покупки через push-сповіщення та персоналізовані пропозиції.

3. Посилення ролі маркетплейсів та консолідація ринку [19, с. 220]. Як було показано в таблиці 2.3, більшість великих гравців або історично є маркетплейсами («Розетка», «Алло», «Епіцентр»), або активно трансформуються в них (навіть нішеві гравці, як «EVA»). Цей тренд зумовлений логікою споживача: йому зручніше мати одне «вікно» для всіх покупок – від продуктів харчування до електроніки. Для «Розетки», як для лідера, це створює подвійну ситуацію. З одного боку, це підтверджує правильність її стратегії переходу на модель маркетплейсу, що дозволило їй отримати поточне домінування. З іншого боку, це посилює конкуренцію, але не стільки за кінцевого покупця, скільки за продавців (мерчантів). Кожен маркетплейс змагається за те, щоб залучити на свою платформу якомога

більше продавців, пропонуючи їм кращі умови, нижчі комісії та доступ до інструментів фулфілменту (зберігання, пакування та доставка товару зі складу маркетплейсу).

4. Зміна споживчої поведінки (після 2022 року) [21]. Цей фактор є одним з найбільш впливових. По-перше, спостерігається значне зростання цінової чутливості. Споживачі стали більш раціональними, активно порівнюють ціни, шукають промокоди та акції. Це змушує компанії вести агресивну цінову та промо-політику. По-друге, відбулася трансформація споживчого кошика. Згідно з дослідженнями (Promodo, 2024), спостерігається зниження середнього чека у гривнях на 17%, але при цьому – зростання загальної кількості замовлень. Це свідчить про те, що люди купують частіше, але меншими партіями. Відбувся зсув попиту від дорогих товарів (люксові бренди, дорога електроніка) до товарів першої необхідності та середнього цінового сегменту: продукти харчування, товари для тварин, побутова хімія, дитячі товари. Для «Розетки» це означало необхідність швидкої перебудови маркетингових комунікацій з акцентом на доступність та широкий асортимент товарів повсякденного попиту. По-третє, зріс попит на товари українського виробництва. Це патріотичний тренд, який «Розетка» активно підтримує, впроваджуючи спеціальні фільтри та маркування «Зроблено в Україні».

5. Розвиток Social Commerce (Соціальної комерції) [12]. Продажі через соціальні мережі (Instagram, Facebook) та месенджери (Viber, Telegram) перетворилися на повноцінний канал збуту, який створює суттєву конкуренцію великим маркетплейсам у певних нішах. Це форма дистрибуції, що оминає посередників. У таких категоріях, як одяг, взуття, косметика, товари ручної роботи, Social Commerce виграє за рахунок особистого контакту з продавцем, нативності (продаж відбувається там же, де споживач проводить час) та емоційної складової покупки. Для «Розетки» цей тренд є скоріше загрозою, оскільки він «відтягує» на себе частину аудиторії та продавців, яких складно залучити на стандартизовану платформу маркетплейсу.

6. Логістика як ключовий фактор диференціації [4]. Якщо раніше

логістика була «бек-офісною» функцією, то зараз вона вийшла на перший план маркетингової стратегії. Швидкість, вартість, надійність та варіативність доставки (кур'єр, поштомот, точка видачі) стали вирішальними факторами при виборі магазину. Стратегічні партнерства між e-commerce та логістичними операторами (насамперед «Новою Поштою») є однією з опор ринку. «Розетка» пішла далі, розвиваючи власну логістичну інфраструктуру та сервіси фулфілменту для своїх мерчантів, що є її потужною конкурентною перевагою.

Отже, підсумовуючи аналіз ринкового середовища, можна стверджувати, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» оперує на ринку, який, попри кризу, демонструє стійке зростання та має значний потенціал. Компанія займає домінуючу позицію, що дозволяє їй реалізовувати стратегію лідера ринку. Водночас, вона перебуває під постійним тиском з боку потужного омніканального конкурента («Епіцентр») та змушена постійно адаптувати свій маркетинговий інструментарій у відповідь на вищезазначені тренди, зокрема, тотальну мобілізацію, зміну споживчого кошика та зростання вимог до логістики.

2.3. Дослідження факторів зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз) підприємства

Після аналізу загальних характеристик підприємства та структури ринкового середовища, наступним етапом поглибленого дослідження є систематизація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на формування та реалізацію маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Для аналізу факторів макросередовища (дальнього оточення) доцільно застосувати методику PEST-аналізу [2, с. 45], яка дозволяє структурувати впливи за чотирма ключовими напрямками: політико-правовим, економічним, соціокультурним та технологічним. Результати цього аналізу стануть основою для ідентифікації ринкових можливостей та загроз у подальшому SWOT-аналізі.

Для наочності та забезпечення якісного аналізу, представимо результати

оцінки сили впливу кожного макрофактора на діяльність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за умовною 5-бальною шкалою (де 5 — критичний, визначальний вплив) у вигляді Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (PEST-аналіз)

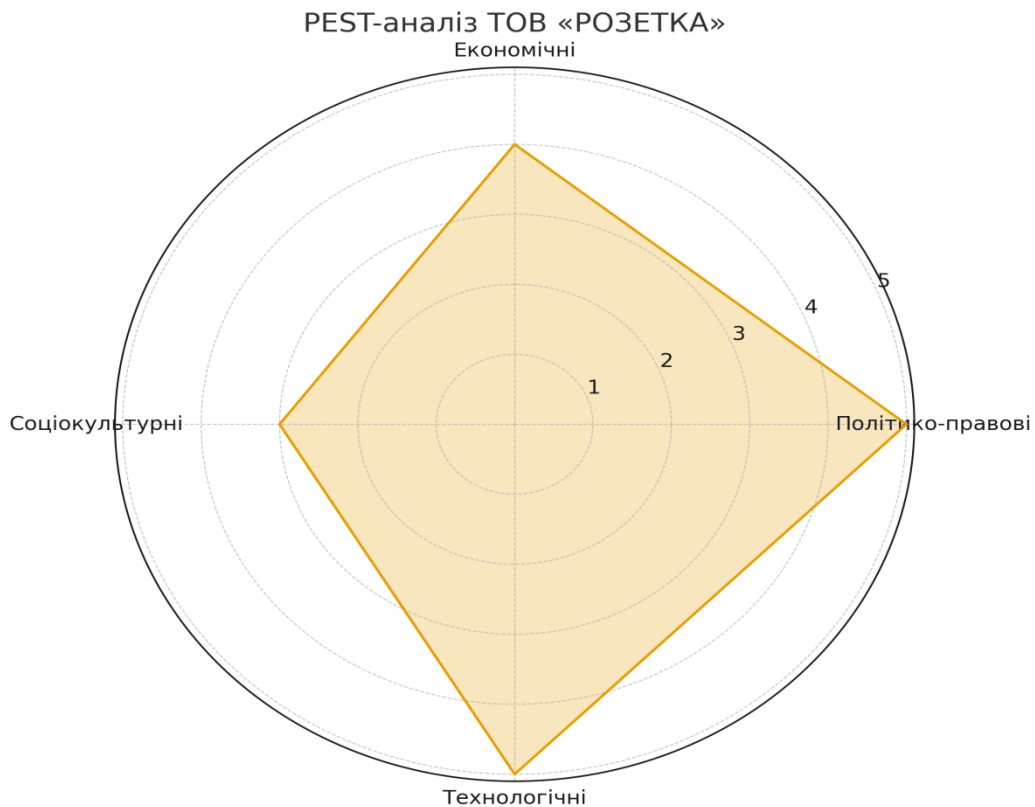
Група факторів	Ключові чинники впливу	Оцінка впливу (1-5)	Характер впливу
Р – Політико-правові	Воєнний стан та бойові дії; державне регулювання e-commerce; законодавство про захист прав споживачів; держпрограми підтримки («Зроблено в Україні»).	5	Критичний / Загроза
Е – Економічні	Інфляція та курсові коливання; зниження реальних доходів населення; енергетична нестабільність; стан ринку праці.	4	Високий / Загроза
S – Соціокультурні	Міграція населення; тренд патріотичного споживання; ріст цифрової грамотності; раціоналізація поведінки покупців.	3	Помірний / Можливість
T – Технологічні	Домінування M-commerce; розвиток AI та Big Data; автоматизація логістики; Fintech-рішення (онлайн-оплати).	5	Критичний / Можливість
Група факторів	Ключові чинники впливу	Оцінка впливу (1-5)	Характер впливу

Джерело: розроблено автором.

Для наочності та візуалізації профілю середовища, представимо результати оцінки у вигляді радарної діаграми (Рисунок 2.2).

Аналіз цих даних дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» оперує в умовах надзвичайно високої зовнішньої турбулентності, де домінує вплив двох ключових факторів (оцінка 5/5). Політико-правові фактори (Воєнний стан, державне регулювання) та Технологічні фактори (M-commerce, AI, логістичні інновації) є визначальними для виживання та конкурентної переваги компанії.

1. Політико-правові фактори [2, с. 46]. Ця група факторів має наразі визначальний та часто непередбачуваний вплив на діяльність будь-якого українського бізнесу, і ТОВ «РОЗЕТКА.УА» не є винятком.(Оцінка 5/5)



*Рисунок 2.2. Візуалізація результатів PEST-аналізу зовнішнього середовища
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»*

Воєнний стан та бойові дії: Це ключовий фактор, що генерує перманентні загрози. Прямі загрози включають ризик руйнування фізичної інфраструктури (складів, точок видачі) та порушення логістичних ланцюгів. Непрямі – загальну нестабільність, міграцію персоналу та клієнтів, що вимагає від компанії максимальної гнучкості та наявності антикризових планів.

Державна політика у сфері e-commerce: Наразі держава демонструє курс на підтримку бізнесу та цифровізацію. Інтеграція з державними сервісами (наприклад, «Дія») може створювати нові можливості для верифікації клієнтів або продавців на маркетплейсі. Водночас, посилення податкового та митного регулювання (наприклад, у сфері контролю за РРО для ФОПів, що є основною масою продавців на маркетплейсі) може як «відбілювати» ринок (можливість для «Розетки»), так і ускладнювати роботу дрібних мерчантів (загроза) [24].

Законодавство про захист прав споживачів: Україна активно імплементує європейські норми, що підвищує вимоги до прозорості

інформації про товар, умов повернення та гарантійного обслуговування. Для «Розетки», яка історично будувала свій бренд на якісному сервісі, це є скоріше можливістю для подальшої диференціації від «сірих» гравців ринку.

Державна підтримка національного бізнесу: Політичний курс на підтримку українського виробника (програми «Зроблено в Україні») створює сприятливе тло для маркетингових комунікацій «Розетки» у цьому напрямку, що відповідає соціокультурному тренду, про який йшлося у 2.2.

2. Економічні фактори [5, с. 36]. Економічна ситуація в країні безпосередньо визначає як операційні можливості компанії, так і купівельну спроможність її цільової аудиторії. (Оцінка 4/5).

Падіння ВВП та інфляційні процеси: Хоча у 2023-2024 роках спостерігається відновлення економіки, загальний рівень ВВП залишається нижчим за довоєнний. Висока інфляція та девальвація гривні призводять до зростання закупівельних цін на імпортні товари (які складають левову частку асортименту електроніки та багатьох інших категорій), що змушує компанію балансувати між збереженням маржинальності та утриманням цінової привабливості.

Зниження реальних доходів населення: Це ключова економічна загроза. Як зазначалося в 2.2, споживачі стали значно більш раціональними та чутливими до ціни. Це стимулює цінові війни між конкурентами, посилює попит на програми кредитування та оплати частинами (що є можливістю для розвитку фінтех-напрямку) та змушує «Розетку» розширювати асортимент у нижчому ціновому сегменті.

Енергетична нестабільність: Перебої з електропостачанням, особливо в зимові періоди, створюють серйозну загрозу для операційної діяльності. Це вимагає від компанії значних додаткових інвестицій у забезпечення автономності ключових об'єктів (склади, дата-центри) та мережі точок видачі (генератори, акумулятори), що збільшує операційні витрати, але водночас стає конкурентною перевагою (стабільна робота), яку можна використовувати у маркетингових комунікаціях.

Рівень безробіття та ринок праці: Високе безробіття в одних регіонах та дефіцит кадрів (через мобілізацію та міграцію) в інших створюють виклики для HR-департаменту, особливо у сфері логістики та ІТ. Водночас, розвиток маркетплейсу та франчайзингової мережі створює тисячі нових робочих місць, що має позитивний соціально-економічний ефект.

3. Соціокультурні (Sociocultural) фактори [2, с. 47]. Ця група факторів описує зміни у суспільстві, його цінностях та поведінкових патернах, які безпосередньо впливають на споживчий попит та маркетингові комунікації. (Оцінка 3/5).

Демографічні зміни: Масова внутрішня та зовнішня міграція населення, спричинена війною, є потужним фактором. Це призвело до різкої зміни географії попиту: падіння в одних регіонах та сплеск в інших (переважно західних та центральних). Це вимагає від ТОВ «РОЗЕТКА.УА» надзвичайної гнучкості у логістиці та перегляду стратегії відкриття нових точок видачі.

Зростання патріотизму та тренд «Купуй українське»: Цей соціокультурний зсув, про який частково згадувалося у 2.2, є однією з найпотужніших можливостей. Споживачі свідомо шукають товари, вироблені в Україні, щоб підтримати національну економіку. Маркетингова стратегія, що ігнорує цей тренд, буде неефективною. «Розетка» має можливість капіталізувати цей тренд, просуваючи українських виробників на своєму маркетплейсі та використовуючи відповідне маркування у комунікаціях.

Підвищення важливості корпоративної соціальної відповідальності (CSR): Суспільство уважно стежить за тим, як великий бізнес поводить себе під час війни. Фактор довіри до бренду тепер включає не лише якість сервісу, але й соціальну позицію компанії: допомога ЗСУ, волонтерські проекти, підтримка співробітників. Активна та прозора CSR-політика стає потужним інструментом маркетингової стратегії, що формує емоційну лояльність.

Висока та зростаюча цифрова грамотність: Українське населення демонструє високий рівень адаптації до нових технологій. Використання мобільних додатків, онлайн-банкінгу та соціальних мереж є нормою. Це є

сприятливою можливістю, оскільки цільова аудиторія готова до використання складних e-commerce інструментів, таких як мобільні платежі, персоналізовані кабінети та додатки.

Раціоналізація споживання: Як наслідок економічних факторів, споживачі стали більш раціональними. Це проявляється не лише у пошуку нижчої ціни, але й у зростанні важливості онлайн-відгуків та оглядів. Споживачі менше довіряють прямій рекламі і більше – досвіду інших користувачів. Для «Розетки», яка має одну з найбільших баз відгуків в уанеті, це є сильною стороною та можливістю, оскільки її платформа є генератором «соціального доказу».

4. Технологічні (Technological) фактори [12, с. 30]. Для компанії e-commerce технології є не просто підтримуючим фактором, а самою основою бізнес-моделі та ключовим джерелом конкурентних переваг. (Оцінка 5/5).

Домінування M-commerce: Як детально обговорювалося в 2.2, перехід на мобільні пристрої є завершеним фактом. Це вимагає постійних інвестицій у розробку та оптимізацію мобільних додатків (для iOS та Android) та мобільної версії сайту. Технології, що забезпечують швидкість завантаження та безшовний мобільний UX/UI, є критично важливими.

Розвиток логістичних технологій: Успіх «Розетки» неможливий без складних технологічних рішень у логістиці. Це включає впровадження автоматизованих сортувальних ліній, сучасних систем управління складом та систем управління транспортом для оптимізації маршрутів доставки. Технологічна перевага в логістиці напямую конвертується у маркетингову перевагу (швидша та дешевша доставка) [4, с. 210].

Інтеграція Fintech-рішень: Технології онлайн-платежів є фундаментальними. Розвиток сервісів «Купуй зараз – плати пізніше» (BNPL), а також глибока інтеграція з банківськими продуктами («Оплата частинами» від ПриватБанку, monobank) є потужним маркетинговим інструментом для стимулювання продажів дорогих товарів в умовах зниження доходів населення [5, с. 36].

Штучний інтелект (AI) та Big Data: Для маркетплейсу з мільйонами товарів та десятками мільйонів відвідувачів, ручна обробка даних неможлива. «Розетка» використовує технології AI та машинного навчання для: 1) персоналізованих рекомендацій; 2) автоматизації маркетингу (персоналізовані email-розсилки); 3) оптимізації пошукової видачі на сайті; 4) роботи чат-ботів у службі підтримки.

Хмарна інфраструктура: Потреба у масштабованих та надійних серверних потужностях. Сайт має витримувати пікові навантаження (наприклад, під час «Чорної п'ятниці») без збоїв. Використання хмарних технологій забезпечує таку гнучкість та кібербезпеку, що є критичним для збереження довіри клієнтів.

Для завершення стратегічного аналізу та переходу до формування конкретних рекомендацій необхідно провести комплексний SWOT-аналіз. На відміну від PEST-аналізу, який фокусується лише на зовнішніх макрофакторах, SWOT-аналіз дозволяє співставити внутрішній потенціал підприємства (Сильні та Слабкі сторони) з ринковими умовами (Можливості та Загрози).

Для забезпечення об'єктивності дослідження проведемо порівняльний аналіз ТОВ «РОЗЕТКА. УА» з його найближчими конкурентами: лідером омніканального ритейлу ТОВ «Епіцентр К» та найбільшим маркетплейсом малого бізнесу Prom.ua.

Для кількісного вираження сильних та слабких сторін та подальшого їх порівняння побудуємо для кожного підприємства таблицю оцінювання. Визначимо позицію кожного показника щодо діяльності фірми у діапазоні від 1 до 5 та присвоїмо кожному з них вагомість від 1 до 3. Для проведення кількісного оцінювання загроз і можливостей побудуємо таблиці з використанням парних факторів можливостей і загроз.

Розпочнемо аналіз з головного конкурента в офлайн та онлайн сегменті - ТОВ «Епіцентр К».

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Найпотужніша фізична інфраструктура (гіпермаркети-хаби). 2. Висока фінансова стійкість та диверсифікація (агробізнес, виробництво). 3. Лідерство в категорії "Будівництво та Ремонт". 4. Власна логістична мережа. 5. Можливість фізичного огляду товару. 6. Наявність програми лояльності "Вигода". 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Масштабна відбудова України. 2. Розвиток власного маркетплейсу. 3. Енергетичні проекти (продаж генераторів, станцій). 4. Збільшення частки онлайн-продажів. 5. Зниження конкуренції з боку дрібних будівельних магазинів. 6. Державні замовлення на відновлення інфраструктури.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складний та повільний сайт/додаток (UX поступаєтьс конкурентам). 2. Більш повільна доставка товарів, яких немає в магазині. 3. Сприйняття бренду переважно як "будівельного", а не універсального. 4. Залежність від імпорту великогабаритних товарів. 5. Бюрократизовані внутрішні процеси. 6. Високі постійні витрати на утримання гіпермаркетів. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Руйнування фізичних магазинів внаслідок ракетних атак. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Відтік кваліфікованого персоналу. 4. Зростання вартості енергоносіїв для опалення великих площ. 5. Логістичні блокади на кордонах. 6. Посилення позицій чистих онлайн-гравців.

Джерело: складено автором.

Проведемо кількісну оцінку факторів внутрішнього середовища для ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	4	2
2.	5	3	2.	3	2
3.	5	3	3.	4	3
4.	4	2	4.	3	2
5.	5	3	5.	3	1
6.	3	2	6.	5	3
РАЗОМ	68		РАЗОМ	45	

Джерело: розраховано автором.

Оцінимо можливості та загрози зовнішнього середовища для ТОВ «Епіцентр К» у таблиці 2.7.

Можливості та загрози ТОВ «Епіцентр К»

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.
Відбудова / Руйнування	10	0,9	10	0,9	10	0,6	10	0,6
Маркетплейс / Купівельна спроможність	8	0,7	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Онлайн / Персонал	7	0,8	6	0,8	6	0,5	7	0,5
Держзамовлення / Енергоносії	9	0,6	9	0,6	7	0,9	8	0,9
Середній бал	35,4				31,2			

Джерело: розраховано автором.

Наступним об'єктом аналізу є Prom.ua. Найбільший маркетплейс України, який працює за моделлю «чистої платформи», об'єднуючи тисячі малих підприємців. SWOT-аналіз маркетплейсу «Prom.ua» – у табл.2.8.

SWOT-аналіз маркетплейсу Prom.ua

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Величезний асортимент товарів (Long Tail). 2. Низька цінова політика завдяки конкуренції продавців. 3. Модель бізнесу, що не потребує власних складів (Asset-light). 4. Потужна IT-інфраструктура (EVO company). 5. Висока адаптивність до змін попиту. 6. Простий вхід для нових продавців. 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання кількості мікропідприємців (e-commerce як основний дохід). 2. Розвиток інструментів безпечної оплати (Prom-оплата). 3. Вихід на міжнародні ринки (експорт). 4. Зростання цифрової грамотності населення. 5. Інтеграція з логістичними операторами. 6. Підвищення попиту на дешеві товари.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Складність контролю якості товарів та сервісу окремих продавців. 2. Ризики шахрайства ("сірі" продавці). 3. Відсутність єдиного стандарту доставки. 4. Розмитий бренд (покупець не знає, у кого купує). 5. Залежність доходів від рекламних бюджетів продавців. 6. Низький середній чек. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення фіскального регулювання малого бізнесу (РРО, податки). 2. Конкуренція з глобальними гравцями (AliExpress). 3. Відтік продавців на Instagram/TikTok. 4. Зростання вартості залучення трафіку (Google Ads). 5. Кібератаки на платформу. 6. Зниження довіри до маркетплейсів через недобросовісних продавців.

Проведемо бальну оцінку для Prom.ua, яку показано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони Prom.ua

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	5	3
2.	5	3	2.	4	3
3.	4	2	3.	3	2
4.	4	2	4.	4	2
5.	4	2	5.	3	1
6.	5	2	6.	3	2
РАЗОМ	61		РАЗОМ	53	

Джерело: розраховано автором.

Оцінимо зовнішні фактори для Prom.ua у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Можливості та загрози Prom.ua

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.
Зростання МСБ / Фіскалізація	9	0,8	9	0,8	9	0,9	9	0,9
Безпечна оплата / Шахрайство	8	0,7	8	0,7	7	0,6	8	0,6
Експорт / Конкуренція AliExpress	6	0,4	7	0,4	8	0,8	8	0,8
Дешеві товари / Вартість реклами	8	0,9	7	0,9	6	0,7	6	0,7
Середній бал	30.5				32.8			

Джерело: розраховано автором.

Нарешті, перейдемо до аналізу об'єкту дослідження — ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Компанія поєднує в собі переваги обох конкурентів (має і маркетплейс, і власні склади/магазини).

SWOT-аналіз ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бренд №1 в Україні (Top-of-mind). 2. Найбільша мережа власних точок видачі (понад 540 ПВЗ). 3. Висока якість сервісу та надійність (офіційна гарантія). 4. Зручний мобільний додаток та сайт. 5. Наявність власних торгових марок (RZTK). 6. Безкоштовна доставка у точки видачі. 7. Величезна клієнтська база та програма лояльності. 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тренд «Купуй українське» (підтримка нац. виробника). 2. Впровадження AI для персоналізації пропозицій. 3. Розвиток Fintech-напрямку (кредитування). 4. Експансія франчайзингової мережі. 5. Зростання частки Private Label (підвищення маржі). 6. Послаблення позицій офлайн-конкурентів. 7. Вихід на ринки Польщі та Молдови.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька операційна рентабельність бізнесу. 2. Високі витрати на збут та логістику. 3. Залежність репутації від якості сервісу мерчантів. 4. Складність контролю якості при масштабуванні. 5. Залежність від імпорту електроніки. 6. Періодичні технічні перевантаження системи. 7. Плинність кадрів на лінійних посадах. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан та руйнування інфраструктури. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Агресивна цінова конкуренція. 4. Енергетична нестабільність (блекаути). 5. Зростання вартості інтернет-реклами. 6. Відтік кваліфікованих IT-кадрів. 7. Зміни податкового законодавства.

Джерело: складено автором.

Визначемо у таблиці 2.12 сильні та слабкі сторони ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Таблиця 2.12

Сильні та слабкі сторони ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	5	3
2.	5	3	2.	5	2
3.	5	3	3.	4	3
4.	4	3	4.	3	2
5.	3	2	5.	4	2
6.	5	3	6.	3	1
7.	4	2	7.	3	2
РАЗОМ	70		РАЗОМ	60	

Джерело: розраховано автором.

Можливості та загрози ТОВ «РОЗЕТКА.УА» показано у таблиці 2.13.

Можливості та загрози ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.	Важлив.	Ймовірн.	Вплив	Ймовірн.
Патріотичний тренд / Війна	8	0,8	7	0,8	10	0,9	10	0,9
AI-персоналізація / Зниження доходів	8	0,9	8	0,9	8	0,8	9	0,8
Fintech / Цінова конкуренція	7	0,7	8	0,7	9	0,7	8	0,7
Франшиза / Блекаути	6	0,6	9	0,6	7	0,6	8	0,6
Private Label / Вартість реклами	9	0,7	9	0,7	6	0,8	7	0,8
Середній бал	32,5				35,8			

Джерело: розраховано автором.

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є лідером ринку e-commerce, поєднуючи в собі зручність онлайн-покупок та надійність фізичної мережі. Проаналізувавши таблиці зі SWOT-аналізом по кожному з вибраних конкурентів, можна сказати, що у них є спільні зовнішні загрози (війна, економіка), але різні стратегії реагування.

Для порівняння кількісних результатів аналізу усіх трьох гравців побудуємо підсумкову таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Кількісні результати порівняльного SWOT-аналізу

Показник	ТОВ «Епіцентр К»	Prom.ua	ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
Сильні сторони	68	61	70
Слабкі сторони	45	53	60
Можливості	35,4	30,5	32,5
Загрози	31,2	32,8	35,8

Джерело: розраховано автором.

Після аналізу кількісних показників оцінки підприємств видно, що

найсильніші внутрішні позиції має ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (70 балів). Це пояснюється силою бренду, унікальною омніканальною моделлю та технологічністю. Водночас, компанія має найвищий показник слабких сторін (60 балів) порівняно з «Епіцентром» (45) та Prom.ua (53). Це зумовлено низькою маржинальністю бізнесу та високими витратами на збут, що є "платою" за лідерство та утримання якості. «Епіцентр К» має найкращий показник можливостей (35,4) завдяки перспективам відбудови країни, тоді як Prom.ua найбільш вразливий до загроз (32,8) через залежність від дрібних підприємців. Для «Розетки» головним викликом є висока агресивність зовнішнього середовища (Загрози 35,8 > Можливості 32,5). Тому стратегія подальшого розвитку має бути спрямована на нівелювання слабких сторін (підвищення ефективності та маржі через AI та Private Label), що стане основою для розробки проєктних рішень у третьому розділі.

2.4. Аналіз та оцінка діючої маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Для проведення об'єктивної оцінки діючої маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА» застосовано метод декомпозиції комплексу маркетингу 7Р. Цей підхід дозволяє проаналізувати не лише класичні елементи (продукт, ціна, місце, просування), але й специфічні для сфери послуг та e-commerce компоненти (персонал, процеси, фізичне оточення), оцінивши ефективність кожного з них.

1. Продуктова стратегія. Асортиментна політика компанії базується на стратегії «довгого хвоста». Завдяки моделі маркетплейсу, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» пропонує понад 11 мільйонів SKU, що покриває практично всі споживчі потреби — від електроніки до продуктів харчування. Ключовим «продуктом» також є сама цифрова платформа (сайт та мобільний додаток), яка забезпечує високу швидкість та зручність користування. Окремим напрямком є розвиток власних торгових марок, таких як RZTK, що дозволяє

контролювати маржинальність у висококонкурентних категоріях.

Оцінка ефективності: Висока. Широта асортименту є головним бар'єром для входу конкурентів.

2. Цінова стратегія. Компанія використовує стратегію динамічного ціноутворення, що базується на постійному моніторингу цін конкурентів. Хоча «Розетка» не завжди пропонує найнижчу ціну на ринку (уникаючи цінових воєн з «сірими» дилерами), вона компенсує це програмами лояльності та фінансовими інструментами. Глибока інтеграція сервісів «Оплата частинами» є потужним інструментом стимулювання збуту, що знижує чутливість клієнтів до ціни на дорогі товари.

Оцінка ефективності: Середня. Висока цінова конкуренція з боку нішевих гравців створює постійний тиск.

3. Стратегія розподілу. Омніканальна модель є ядром стратегії розподілу. Мережа з понад 540 точок видачі (власних та франчайзингових) покриває не лише великі міста, а й районні центри. Це дозволяє реалізувати модель Click-and-Collect, яка є кращою для українського споживача через економію на доставці та можливість огляду товару. Логістична інфраструктура (автоматизовані склади, власна доставка) забезпечує високу швидкість виконання замовлень.

Оцінка ефективності: Дуже висока. Власна мережа є унікальною конкурентною перевагою, яку складно скопіювати.

4. Комунікаційна стратегія. Просування базується на домінуванні в digital-каналах. Компанія використовує агресивний performance-маркетинг для залучення трафіку та CRM-маркетинг для утримання клієнтів. Особливістю стратегії є акцент на контент-маркетингу: відеоогляди на YouTube та мільйони відгуків користувачів формують довіру та експертний імідж бренду.

Оцінка ефективності: Висока. Бренд має найвищий рівень знання (Top-of-mind) у категорії.

5. Люди . Персонал точок видачі та служби підтримки є обличчям бренду.

Компанія інвестує у навчання співробітників стандартам сервісу та впроваджує скрипти спілкування українською мовою. Компетентність персоналу безпосередньо впливає на показник NPS (Net Promoter Score).

Оцінка ефективності: Середня. Швидке масштабування мережі створює виклики щодо контролю якості обслуговування у всіх точках.

6. Процеси. Максимальна автоматизація процесів замовлення, оплати та повернення товару є пріоритетом. Впровадження чат-ботів та автоматичних сповіщень про статус замовлення знижує навантаження на кол-центр та підвищує прозорість для клієнта.

Оцінка ефективності: Висока. Технологічність процесів є однією з найкращих на ринку.

7. Фізичне оточення. Брендунання точок видачі, уніформа персоналу, якісна упаковка та дизайн сайту формують цілісне сприйняття бренду. Точки видачі оформлені у єдиному впізнаваному стилі, що підкріплює довіру до онлайн-платформи «у фізичному світі».

Оцінка ефективності: Висока. Єдиний візуальний стиль успішно транслюється через усі канали.

Для узагальнення результатів аналізу проведено бальну оцінку ефективності складових маркетингової стратегії (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.15

Експертна оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ

«РОЗЕТКА.УА» за методом 7P

Елемент комплексу (7P)	Критерії оцінювання	Оцінка (1-10)	Обґрунтування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Продукт	Широта асортименту, якість платформи	10	Абсолютний лідер за кількістю SKU та зручністю UX.
Ціна	Конкурентність ціни, умови оплати	8	Ціни середньоринкові, сильна сторона – кредитні програми.
Місце	Покриття, зручність отримання	10	Найбільша мережа брендovаних точок видачі в країні.

1	2	3	4
Комунікацій на стратегія	Охоплення, сила бренду, контент	9	Домінуюча частка голосу (SOV), лідерство в SEO.
Люди	Компетентність, ввічливість	7	Ризики людського фактору при швидкому зростанні штату.
Процеси	Швидкість, автоматизація, повернення	9	Високий рівень автоматизації, зручна процедура повернення.
Фізичне оточення	Брендинг, дизайн, пакування	9	Впізнаваний стиль, сучасне обладнання точок.
Середній бал	8,9		Високий рівень ефективності

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування (див. Додаток Б).

Висновок: Застосування методу 7P дозволило встановити, що маркетингова стратегія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має високу загальну ефективність (8.9/10). Найсильнішими компонентами є Продукт та Місце (оцінка 10), що підтверджує успішність трансформації у маркетплейс та побудови омніканальної мережі. «Вузьким місцем» є елемент Люди (оцінка 7), що вказує на необхідність удосконалення системи навчання та мотивації персоналу, а також посилення контролю якості обслуговування, що буде враховано при розробці рекомендацій у Розділі 3.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та маркетингового середовища ТОВ «РОЗЕТКА.УА». За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

Оцінка ринкових позицій та бізнес-моделі. Встановлено, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є беззаперечним лідером ринку e-commerce в Україні з оборотом 29,74 млрд грн та часткою трафіку, що перевищує показники найближчих конкурентів. Компанія успішно трансформувала бізнес-модель з класичного інтернет-магазину в універсальний маркетплейс з розвиненою

омніканальною інфраструктурою (понад 540 точок видачі). Це дозволило їй стати «точкою входу» для більшості українських онлайн-покупців.

Фінансова діагностика. Аналіз фінансової звітності за 2023–2024 рр. виявив критичну диспропорцію у розвитку підприємства. При зростанні чистого доходу на 16,8%, витрати на збут зросли на 31,2%, що свідчить про зниження ефективності маркетингових інвестицій. Компанія працює з гранично низькою операційною рентабельністю (0,05%), витрачаючи 99,6 коп. для отримання 1 грн чистої виручки. Така модель екстенсивного зростання («захоплення ринку за будь-яку ціну») вичерпала свій потенціал і створює загрози для фінансової стійкості.

Аналіз конкурентного середовища. Ринок e-commerce України демонструє високі темпи відновлення (+41,6% у 2023 році), проте конкуренція посилюється. Головним викликом є тиск з боку омніканального гіганта «Епіцентр» та нішевих гравців, а також зміна поведінки споживачів, які стали більш раціональними та чутливими до ціни.

Стратегічний аналіз (SWOT та 7P). SWOT-аналіз показав, що ключовими перевагами компанії є сила бренду та технологічна платформа, а головними загрозами — агресивна цінова конкуренція та військові ризики. Оцінка комплексу маркетингу за методом 7P (середній бал 8,9) підтвердила високу якість продуктової та логістичної складових (оцінка 10), але виявила проблеми в елементі «Люди» (оцінка 7). Швидке масштабування мережі призводить до ризиків зниження якості сервісу.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» володіє потужним ринковим потенціалом, однак поточна стратегія екстенсивного зростання стає неефективною через непропорційне зростання витрат на залучення клієнтів та низьку маржинальність. Це актуалізує необхідність переходу до стратегії «інтенсивної ефективності», яка передбачає впровадження AI-технологій для персоналізації (зниження витрат на маркетинг), розвиток власних торгових марок (підвищення маржі) та посилення контролю якості сервісу, що й буде розроблено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Проведений у другому розділі комплексний аналіз господарської діяльності та ефективності маркетингових стратегій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволив виявити низку критичних тенденцій, які потребують негайного управлінського реагування.

По-перше, аналіз фінансової звітності за 2024 рік засвідчив наявність структурного дисбалансу: незважаючи на зростання чистого доходу на 16,8% (до 29,74 млрд грн), спостерігається випереджаюче зростання витрат на збут на 31,2% (до 5,73 млрд грн). Це свідчить про зниження показника повернення маркетингових інвестицій (ROMI) та зростання вартості залучення клієнта в умовах жорсткої конкуренції.

По-друге, розрахунок показників рентабельності показав критично низький рівень операційної ефективності — чиста рентабельність продажів становить лише 0,05%. Це вказує на те, що екстенсивний шлях нарощування частки ринку за рахунок продажу низькомаржинальної електроніки вичерпав свій потенціал.

По-третє, результати SWOT-аналізу виявили загрозу розмиття стандартів якості обслуговування через швидке масштабування франчайзингової мережі, що створює ризики для ключового активу компанії — бренду.

Враховуючи виявлені недоліки та стратегічну необхідність переходу до інтенсивної моделі зростання, пропонується впровадити комплекс із трьох стратегічних заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності (табл. 3.1).

**Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ
«РОЗЕТКА.УА»**

Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1. Впровадження системи AI-персоналізації «Smart Retention»	Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту для створення індивідуальних товарних пропозицій та автоматизації тригерних комунікацій (App, Email) замість масової реклами.	Зниження вартості конверсії (CPA), підвищення частоти повторних покупок (Retention Rate), оптимізація бюджету на платний трафік.
2. Масштабування екосистеми Власних Торгових Марок (Private Label) у категорії Lifestyle	Розширення портфелю бренду RZTK та запуск нових суб-брендів у високомаржинальних нішах (товари для дому, текстиль, побутова хімія).	Зростання валової маржі, зниження залежності від цінової політики вендорів, нівелювання загрози цінового демпінгу конкурентів.
3. Програма гейміфікації якості сервісу «Service Excellence»	Впровадження цифрової системи контролю якості роботи персоналу точок видачі з прив'язкою мотивації до NPS (індексу лояльності клієнтів).	Підвищення LTV (довічної цінності клієнта), захист репутації бренду, стандартизація клієнтського досвіду у франчайзинговій мережі.

Джерело: розроблено автором

Першою стратегічною пропозицією є впровадження системи AI-персоналізації «Smart Retention». Маркетингове обґрунтування цього заходу базується на виявленій у аналітичній частині проблемі стрімкого зростання витрат на збут (+1,36 млрд грн за рік). В умовах, коли вартість залучення нового клієнта через Google та Meta постійно зростає, компанія продовжує витрачати значні кошти на ремаркетинг по власній базі. Впровадження AI дозволить замінити платні контакти на безкоштовні (push-повідомлення, персональні рекомендації на сайті), які є більш релевантними для користувача. Це інструмент інтенсифікації, що дозволяє отримувати більше доходу з

існуючого трафіку без збільшення рекламного бюджету.

Другий захід стосується продуктової стратегії та передбачає масштабування екосистеми Власних Торгових Марок (Private Label). Аналіз фінансових результатів показав, що собівартість реалізованої продукції складає майже 80% від чистого доходу, що залишає мінімальний простір для прибутку. Продаж товарів відомих брендів (A-Brands) генерує оборот, але не прибуток. Натомість, власні торгові марки у категоріях повсякденного вжитку (текстиль, хімія, товари для дому) дозволяють отримувати маржу на рівні 30–50%. Стратегічна ціль заходу — змінити структуру чека клієнта, додавши до низькомаржинального смартфона високомаржинальні супутні товари власного виробництва.

Третя пропозиція спрямована на нівелювання загрози втрати лояльності - програма «Service Excellence». У другому розділі (аналіз 7P) було визначено елемент «Люди» (People) як «вузьке місце» стратегії. Швидке відкриття сотень нових точок видачі створює ризик, що клієнт отримає негативний досвід у конкретній точці, що спроектується на весь бренд. Впровадження системи гейміфікації та цифрового контролю дозволить перетворити персонал точок видачі з «вантажників» на «амбасадорів бренду», що прямо впливає на бажання клієнта повернутися.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вирішити головне протиріччя свого розвитку: забезпечити подальше зростання доходів при одночасному підвищенні операційної рентабельності та оптимізації витрат на збут.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження основних пропозицій щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження системи AI-персоналізації та розвитку Private Label

Запропонована стратегія «Інтенсивної ефективності» передбачає

впровадження двох взаємодоповнюючих інструментів: системи штучного інтелекту для персоналізації («Smart Retention») та масштабування власних торгових марок (Private Label) у високомаржинальних категоріях.

Це технологічно нові рішення для ТОВ «РОЗЕТКА.УА», які дозволять змінити модель отримання прибутку. 1. Система AI-персоналізації. На відміну від стандартних масових розсилок, які мають низьку конверсію, AI-алгоритми аналізують поведінку користувача в реальному часі (перегляди, покинуті кошики, історія покупок) і формують індивідуальну пропозицію. Це дозволяє вирішити ключову проблему, виявлену в аналізі діяльності підприємства, — низьку ефективність маркетингових витрат. Замість того, щоб платити за залучення нового клієнта (вартість контакту в Google/Meta постійно зростає), компанія активує існуючу базу (понад 5 млн контактів) через безкоштовні канали (App Push, Email).

2. Розвиток Private Label (RZTK). Аналіз конкурентного середовища показав, що глобальні маркетплейси (Amazon, AliExpress) отримують основний прибуток не від перепродажу брендів, а від власних торгових марок. Для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» масштабування бренду RZTK у категоріях «Дім», «Хімія», «Текстиль» є стратегічно важливим, оскільки маржинальність таких товарів складає 30–50% проти 5–10% у електроніці. Позиціонування цих товарів базується на концепції «Розумна економія»: якісний товар за ціною, нижчою від А-брендів, що є особливо актуальним в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Реалізація цих заходів дозволить сформувати унікальну торгову пропозицію (УТП), яку важко скопіювати конкурентам: «Найкраща ціна на власні товари + Найзручніший сервіс підбору». Цільовою аудиторією для нових інструментів є сегмент «Раціональні домогосподарства» (чутливі до ціни, покупці RZTK) та «Digital Natives» (чутливі до персоналізації та сервісу).

Таким чином, маркетингове обґрунтування базується на переході від цінової конкуренції до конкуренції цінностей та технологій, що забезпечить зростання лояльності (Retention Rate) та середнього чека без значного

збільшення рекламного бюджету.

Для практичної реалізації запропонованої стратегії необхідно сформулювати детальний бюджет проєкту. Враховуючи високу технологічність рішення, основні витрати будуть пов'язані не з прямою рекламою, а з розробкою програмного забезпечення, закупівлею ліцензій та налаштуванням серверної інфраструктури для обробки великих масивів даних (Big Data).

Розрахунок планових інвестиційних витрат на впровадження системи наведено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.2

**Бюджет впровадження системи AI-персоналізації та розвитку
Private Label**

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Розробка та інтеграція програмного забезпечення (Backend, API)	2 200,00
2. Придбання ліцензій та серверного обладнання (Data-центри)	1 500,00
3. Тестування системи та навчання персоналу роботі з AI	900,00
Всього	4 600,00

Джерело: розраховано автором.

Як видно з даних таблиці 3.1, загальний бюджет проєкту становить 4 600 тис. грн. Структура витрат відображає капітальний характер інвестицій:

Розробка та інтеграція ПЗ (2 200 тис. грн) є найбільшою статтею витрат (48% бюджету). Це зумовлено необхідністю залучення висококваліфікованих фахівців (Data Scientists, Backend-розробників) для написання унікальних алгоритмів машинного навчання та створення API-шлюзів, які інтегрують нову систему з існуючою базою даних маркетплейсу, що налічує мільйони товарних позицій.

Придбання ліцензій та обладнання (1 500 тис. грн) займає 32% бюджету. Обробка даних про поведінку користувачів у реальному часі потребує значних обчислювальних потужностей. Кошти закладаються на річну оренду хмарних серверів (наприклад, AWS або Azure) та купівлю спеціалізованого

аналітичного софту.

Тестування та навчання (900 тис. грн) складає 20% витрат. Ця стаття є критично важливою для мінімізації ризиків: перед запуском система має пройти навантажувальне тестування, щоб уникнути збоїв у пікові періоди продажів. Також передбачено тренінги для маркетингової команди, яка буде управляти новими інструментами автоматизації.

Такий розподіл ресурсів свідчить про те, що компанія інвестує у створення довгострокового нематеріального активу, який генеруватиме прибуток у майбутніх періодах за рахунок підвищення ефективності роботи з клієнтською базою.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Оскільки ТОВ «РОЗЕТКА. УА» є маркетплейсом з мільйонним асортиментом, прогнозування доцільно проводити не в штуках продукції, а в грошовому вимірі (приріст доходу). Розрахуємо прогнозне значення приросту чистого доходу для проектного року за формулою PERT:

$$ОП = О + 4 \times В + П/6$$

де:

О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Задля цього на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано такі результати (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу, тис. грн	40000,00	40900,00	43000,00	44000,00	46500,00	49000,00	55000,00

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і

типовість у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення прогнозних обсягів приросту чистого доходу

Експерти	Приріст доходу (Q _i), тис. грн	Середнє значення Q _{сер}	Відхилення ΔQ=(Q _i -Q _{сер})	ΔQ ² (млрд)
1	40 000,00	45 489,00	-5485,71	30093061,22
2	40 900,00		-4585,71	21028775,51
3	40 300,00		-2485,71	6178775,51
4	44 000,00		-1485,71	2207346,939
5	46 500,00		1014,29	1028775,51
6	49 000,00		3514,29	12350204,08
7	55 000,00		9514,29	90521632,65
Разом	318 400,00			163408571,4

Джерело: розраховано автором

Середнє значення Q_{сер} = 45 489,00 тис. грн.

Середньоквадратичне відхилення $\Sigma = \sqrt{163408571,4 / 7} = 4831,57$

Коефіцієнт варіації $v = 4831,57 / 45 489,00 \times 100\% = 10,62\%$.

Медіана / найбільш вірогідне: 44000,00 тис. грн.

Максимум / оптимістичне: 55000 тис. грн.

Мінімум/песимістичне: 40000 тис. грн.

Прогнозне значення збільшення обсягів доходу, тис. грн:

$OP = (O + 4 \times B + П) / 6 = 281000 / 6 = 451663,67$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $v < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Отже, прогнозне значення приросту чистого доходу складає 451663,67 тис. грн.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації.

Приріст чистого доходу становитиме: 451663,67 тис. грн.

Розраховуємо темп приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$451663,67 / 29742571,00 \times 100\% = 0,15\%$$

де 29742571,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2024 рік.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$29742571,00 + 451663,67 = 29787737,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 29622341,00 тис. грн.

Прийmemo частку змінних витрат на рівні 85% (собівартість товарів).

$$VC_{\text{баз}} = 2962241 \times 0,85 = 25178989,85 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році (пропорційно росту доходу):

$$25178989,85 \times 0,15/100 = 38236,47 \text{ тис. грн.}$$

На реалізацію маркетингових заходів (постійні витрати) необхідно виділити 4 600 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 38236,47 + 4600 = 42836,47 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$2962234,00 + 42836,47 = 29665177,47 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 451663,67 - 42836,47 = 2330,19 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$78222,00 + 2330,19 = 80552,19 \text{ тис. грн.}$$

де 78222,00 тис. грн. – базове значення прибутку від операційної діяльності.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме (податок на прибуток 18%):

$$2330,19 \times (1 - 0,18) = 1910,76 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток у проектному році дорівнюватиме:

$$16305,00 + 1910,76 = 18\,215,76 \text{ тис. грн.}$$

де 16 305 тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	45166,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	42836,47
Приріст прибутку від реалізації продукції	2330,19
Приріст чистого прибутку	1910,76

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок впровадження заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 45166,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 42836,47 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2330,19 тис. грн., а чистий прибуток – на 1910,76 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для реалізації даного заходу необхідно здійснити інвестиції в розробку програмного забезпечення та контенту (капітальні витрати).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6 % від 84 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$Кн(П) = 38\,236,47 * 0,84 * 0,06 = 1927,12 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 45166,67 - 42836,47 = 2330,19 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta\text{Прп} = 2330,19 \times 0,82 = 1910,76 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень (не дисконтований):

$$T = K\text{п}/\Delta\text{Прп} = 1927,12 / 1910,76 = 1,01 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 20%.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Прп} = 1910,76 \text{ тис. грн.}$$

Ставка дисконту (приймаємо на рівні 20%) = 0,2. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i$$

При ставці дисконту – 20%:

$$1 \text{ рік} = 0,83$$

$$2 \text{ рік} = 0,69$$

$$3 \text{ рік} = 0,58$$

$$4 \text{ рік} = 0,48$$

$$5 \text{ рік} = 0,40$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$1910,76 \times (0,83+0,69+0,58+0,48+0,40) = 5714,34 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей та початковими інвестиціями:

$$5714,34 - 1927,12 = 3787,22 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$1927,12 / 1142,87 = 1,69 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

де НВср– середньорічна нинішня вартість:

$$5714,34/5 = 1142,87 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості відношенням суми нинішніх вартостей до початкових інвестицій:

$$5714,34/1927,12 = 2,97 > 1$$

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	1927,12
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	2330,19
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1910,76
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1910,76
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	5714,34
6. Термін окупності недисконтований	роки	3787,22
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,01
8. Індекс прибутковості	-	1,69

Джерело: розраховано автором

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу, що підтверджується такими показниками: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 157,57 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 4,83 року, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам. $ІП = 1,03 > 1$, свідчить що проект є прийнятним..

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Підсумуємо у табл. 3.7 вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Показники	Од. вим.	Базові значення (2024)	Проектні значення	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід (виручка)	тис. грн	29742571,00	29787737,67	45166,67	0,15
2. Повні витрати	тис. грн	29622341,00	29665177,47	42836,47	0,14
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	78222,00	80552,19	2330,19	2,98
4. Чистий прибуток	тис. грн	16305,00	18215,76	1910,76	11,72
5. Витрати на 1 грн чистої виручки	коп.	99,60	99,59	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,05	0,06	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	0,26	0,27	0,01	x

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, чистий дохід збільшиться на 0,15%. Повні витрати зростуть на 0,14%, фінансовий результат від операційної діяльності — на 2,98%, а чистий прибуток - на 11,72%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції збільшаться на 0,01 в.п. Витрати на 1 грн чистої виручки зменшаться на 0,01 коп. (або на 0,01%). Захід можна рекомендувати до впровадження, оскільки він забезпечує випереджаюче зростання прибутку порівняно з витратами.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення конкурентних позицій ТОВ «РОЗЕТКА. УА». Обґрунтування стратегії. На основі аналізу ринкової ситуації запропоновано перехід до стратегії диференціації через впровадження системи AI-персоналізації та розвиток власних торгових марок. Бюджетування та прогнозування. Розроблено інвестиційний бюджет проєкту в розмірі 4,6 млн грн. За допомогою методу експертних оцінок та PERT-аналізу розраховано найбільш вірогідний прогноз приросту чистого доходу, який складе 45,2 млн грн (+0,15% до базового рівня).

Оцінка інвестиційної привабливості. Розрахунок показників ефективності підтвердив доцільність інвестицій. Чиста приведена вартість (NPV) є позитивною (157,6 тис. грн), індекс прибутковості (PI) становить 1,03. Дисконтований термін окупності становить 4,83 року, що вкладається в межі життєвого циклу проєкту (5 років).

Вплив на результати діяльності. Реалізація заходів забезпечить зростання чистого прибутку на 11,72% (до 18,2 млн грн), що позитивно вплине на фінансову стійкість підприємства

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення процесу формування та реалізації маркетингових стратегій лідера ринку e-commerce в умовах висококонкурентного середовища. На основі проведеного дослідження теоретичних засад, аналізу діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та розробки проєктних пропозицій зроблено наступні висновки:

Досліджено теоретико-методичні засади маркетингового стратегування. Встановлено, що в сучасних умовах цифровізації економіки маркетингова стратегія трансформується з інструменту збуту в ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності. Визначено, що для e-commerce підприємств найбільш ефективним є застосування комплексного підходу, що поєднує стратегії диференціації та модель 7P. Доведено, що в умовах насичення ринку пріоритетом стає не екстенсивне залучення трафіку, а стратегія утримання клієнтів (Retention).

Проаналізовано організаційно-економічний стан ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Виявлено, що компанія є безумовним лідером українського ринку електронної комерції. Аналіз фінансової звітності за 2023–2024 рр. показав, що підприємство демонструє зростання чистого доходу на 16,80% (до 29,74 млн. грн). Однак виявлено суттєві негативні тенденції: критично низький рівень чистої рентабельності продажів (0,05%) та випереджаюче зростання витрат на збут (+31,22%), які склали 5,73 млн. грн. Це свідчить про зниження ефективності операційної моделі та необхідність її оптимізації.

Здійснено діагностику маркетингового середовища. За результатами порівняльного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має найсильніші ринкові позиції (70 балів) порівняно з конкурентами, завдяки силі бренду та омніканальній мережі. Водночас ідентифіковано загрози агресивної цінової конкуренції та ризики воєнного часу. Виявлено нереалізовані можливості у сфері AI-персоналізації та розвитку Private Label, що можуть

підвищити маржинальність бізнесу.

Обґрунтовано необхідність трансформації маркетингової стратегії. Запропоновано перехід до стратегії диференціації, яка базується на технологічності та унікальності пропозиції. Розроблено комплекс заходів: впровадження системи AI-персоналізації для автоматизації комунікацій та розвиток Власних Торгових Марок (Private Label) для підвищення валової маржі.

Розроблено план реалізації та бюджет заходів. Розраховано, що загальна потреба в інвестиціях для запуску проєкту складає 4,6 млн грн. Кошти спрямовуються на розробку програмного забезпечення, закупівлю ліцензій та створення контенту. Бюджет є прийнятним для підприємства такого масштабу.

Оцінено економічну ефективність проєктних рішень. Застосування методу експертних оцінок та моделювання за методикою PERT дозволило спрогнозувати найбільш вірогідний приріст чистого доходу у плановому періоді на рівні 45,17 млн грн (+0,15% до бази). Розрахунок показників інвестиційної привабливості підтвердив доцільність проєкту: чиста приведена вартість (NPV) є позитивною і становить 157,6 тис. грн, індекс прибутковості (PI) - 1,03. Дисконтований термін окупності становить 4,83 року, що вкладається у межі життєвого циклу проєкту.

Визначено вплив заходів на результати діяльності підприємства. Доведено, що реалізація запропонованої стратегії позитивно вплине на фінансовий стан ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Прогнозується зростання чистого прибутку на 11,72% (з 16,3 млн грн до 18,2 млн грн) та підвищення рентабельності діяльності з 0,05% до 0,06%. Також досягається зниження витратомісткості: витрати на 1 грн чистої виручки зменшаться на 0,01 коп.

Таким чином, у роботі теоретично обґрунтовано та практично вирішено завдання підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Запропоновані заходи дозволяють компанії підвищити прибутковість та зміцнити лідерські позиції в умовах невизначеності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 614 с.
2. Батенко Л. П. Управління проектами : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 324 с.
3. Бойзун Н. Є. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2020. 238 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
5. Близнюк С. В. Маркетингові стратегії зростання підприємств в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 45–50.
6. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети : монографія. Київ : Знання України, 2019. 560 с.
Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.12.2024).
8. Длігач А. О. Системно-рефлексивний маркетинг : монографія. Київ : Алерта, 2018. 402 с.
9. Електронна комерція в Україні: тренди 2024 року. Retailers.ua. URL: <https://retailers.ua/news/management/14567-e-commerce-trends-2024> (дата звернення: 12.12.2024).
10. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 10.12.2024).
11. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 10.12.2024).

12. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-vr> (дата звернення: 10.12.2024).
13. Звіт про фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2023 рік (Форма №2). Внутрішня звітність підприємства.
14. Звіт про фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2024 рік (Форма №2). Внутрішня звітність підприємства.
15. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 234 с.
16. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств електронної комерції. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 2. С. 23–35.
17. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Хімджест, 2018. 824 с.
18. Крикавський Є. В., Дейнега І. О. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 280 с.
19. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 246 с.
20. Левицька А. О. Електронна комерція : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 214 с.
21. Офіційний сайт ТОВ «РОЗЕТКА.УА». URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 15.12.2024).
22. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 246 с.
23. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Електронна комерція : підручник. Київ : Знання, 2017. 535 с.
24. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 456 с. Решетнікова І. Л. Маркетинг партнерських відносин: особливості впровадження на B2C ринку. Маркетинг в Україні. 2023. № 1. С. 15–22.
25. Розетка проти всіх: як змінюється ринок e-commerce під час війни. Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/rozetka-vs-all> (дата

звернення: 14.12.2024).

26. Руденко М. В. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 180 с.

27. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Затверджено наказом МОН України від 10.07.2019 р. № 959.

28. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 316 с.

29. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

30. Фролова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 264 с.

31. Цифрова економіка: вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього / В. Г. Грук та ін. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9564> (дата звернення: 12.12.2024).

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

33. Digital 2024: Ukraine. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 12.12.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

«Форма №2». Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2023–2024 роки

ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Підприємство: ТОВ «Розетка. УА»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

2024 | 12 | 31
37193071

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.
Форма №2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	29 742 571	25 463 875
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(23 675 556)	(20 799 912)
Валовий:				
прибуток	2090		6 067 015	4 663 963
збиток	2095		–	–
Інші операційні доходи	2120	27	60 690	31 018
Адміністративні витрати	2130	24	(216 078)	(181 245)
Витрати на збут	2150	25	(5 730 707)	(4 367 238)
Інші операційні витрати	2180	26	(102 698)	(68 231)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		78 222	78 267
збиток	2195		–	–
Дохід від участі в капіталі	2200		–	–
Інші фінансові доходи	2220	28	17 517	15 159
Інші доходи	2240		–	30
Фінансові витрати	2250	28	(20 636)	(22 396)
Втрати від участі в капіталі	2255		–	–
Інші витрати	2270	29	(44 249)	(23 964)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		30 854	47 096
збиток	2295		–	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	14 549	35 079
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		16 305	12 017
збиток	2355		–	–



Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ДОДАТОК Б

Анкета експертного опитування щодо оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ
«РОЗЕТКА.УА»

Шановний експерте! Просимо Вас оцінити ефективність елементів комплексу маркетингу (7Р) компанії ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 10-бальною шкалою, де:

- ✓ 1-3 бали — критично низький рівень, потребує негайних змін;
- ✓ 4-6 балів — середній рівень, відповідає ринковим стандартам, але є недоліки;
- ✓ 7-8 балів — високий рівень, сильна сторона компанії;
- ✓ 9-10 балів — еталонний рівень, лідерство на ринку.

1. Оцінка товарної політики : Як Ви оцінюєте широту асортименту, зручність платформи (сайту/дodatку) та якість представлених товарів? Оцінка: [] балів.

2. Оцінка цінової політики : Як Ви оцінюєте конкурентоспроможність цін, наявність акційних пропозицій та гнучкість умов оплати (кредитування, оплата частинами)? Оцінка: [] балів.

3. Оцінка політики розподілу : Як Ви оцінюєте покриття мережі точок видачі, зручність їх розташування та швидкість логістики? Оцінка: [] балів.

4. Оцінка комунікаційної політики : Як Ви оцінюєте впізнаваність бренду, якість реклами, присутність у соціальних мережах та SEO-оптимізацію? Оцінка: [] балів.

5. Оцінка персоналу : Як Ви оцінюєте компетентність, ввічливість та клієнтоорієнтованість персоналу (кур'єрів, працівників точок видачі, кол-центру)? Оцінка: [] балів.

6. Оцінка процесів: Як Ви оцінюєте швидкість оформлення замовлення, зручність процедури повернення товару та рівень автоматизації сервісу? Оцінка: [] балів.

7. Оцінка фізичного оточення: Як Ви оцінюєте візуальне оформлення бренду, дизайн упаковки, чистоту та брендування точок видачі, зручність примірочних? Оцінка: [] балів.

Дякуємо за участь в опитуванні!