

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка

(повне найменування факультету)

Бізнес та управління

(повне найменування кафедри)

До університету
Ж

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління персоналом суб'єкта
послужбовця
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-1012

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проектами

Комар М. Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Хаченко А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Зеркало А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технології та економіки
 Кафедра Бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма (спеціалізація) Управління проєктами
(код і найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Ткаченко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Комар Марія Юрівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління персоналом суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Канченко А.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » квітня 2026 року № 119

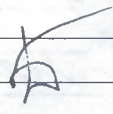

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 25.05.2026р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистичні звітності ROZETKA

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи сучасних маркетингових стратегій підприємств; аналіз діяльності та маркетингових стратегій компанії ROZETKA; узгодження результатів та обґрунтування напрямків удосконалення маркетингової стратегії ROZETKA

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

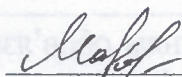
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Ханенко А. В., доц. к. ед. БгІУ		

7. Дата видачі завдання « 27 » 04 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	27. 04. 21	
2.	Виконання 1-го розділу	04. 05. 21	
3.	Виконання 2-го розділу	11. 05. 21	
4.	Виконання 3-го розділу	18. 05. 21	
5.	Порядок на катедру та нормо-контракт	25. 05. 21	

Студент(ка)


 (підпис)

 Марія Комер
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


 (підпис)

 Алла Ханенко
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи: 98 сторінок, 12 таблиць, 19 рисунків, 27 джерел.

В умовах цифрової трансформації e-commerce традиційні методи залучення клієнтів втрачають ефективність через інфляцію вартості трафіку та високу конкуренцію. Обґрунтування переходу до стратегій утримання споживачів (Retention) та впровадження інструментів автоматизації на основі штучного інтелекту є критично важливим для забезпечення ринкового лідерства.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації маркетингової стратегії компанії ТОВ «Rozetka.ua» в умовах діджиталізації.

Предмет дослідження: методичні підходи та прикладні інструменти автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства сфери електронної комерції.

Мета роботи: комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Rozetka.ua» та обґрунтування стратегічних напрямів її вдосконалення через перехід до моделі максимізації життєвої цінності клієнта (LTV) та впровадження ШІ.

Основні результати дослідження: систематизовано функції маркетингу та розширено методику оцінки маркетингових стратегій в e-commerce за рахунок інтеграції наскрізної аналітики (CRM, BI, Big Data); проведено аналіз ТОВ «Rozetka.ua» та виявлено ключову проблему: зростання вартості залучення клієнта (CAC = 250 грн) на тлі зниження маржинальності, що вимагає зміни вектору на утримання клієнтів (LTV = 1760 грн); обґрунтовано стратегію «LTV-max» для ТОВ «Rozetka.ua». Запропоновано заходи з автоматизації процесів: впровадження генеративного ШІ (GenAI) для SEO-контенту, систем предиктивної гіперперсоналізації та оптимізації підписки «Rozetka Premium» для підвищення індексу лояльності (CLI) з 75% до 85%.

МАРКЕТПЛЕЙС, ROZETKA, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ,
ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, CAC, LTV, УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ
(RETENTION).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2 Види маркетингових стратегій та їх характеристикаю.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки маркетингової стратегії.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ROZETKA	
2.1 Загальна характеристика підприємства	39
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства	45
2.3 Аналіз маркетингової діяльності та інструментів.....	54
РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ROZETKA	
3.1 Узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності.....	62
3.2 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії.....	72
3.3 Оцінка ефективності та перспектив реалізації запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції, високим рівнем динаміки ринкових процесів, глобалізацією та активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. В умовах цифрової трансформації бізнесу значно зростає роль маркетингу як інструменту формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Особливої актуальності набувають питання формування ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на довгострокову перспективу, інноваційний розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зміна споживчої поведінки, зростання ролі онлайн-каналів комунікації, поява нових бізнес-моделей та цифрових платформ зумовлюють необхідність постійного вдосконалення маркетингової діяльності підприємств. Успішність компанії на сучасному ринку значною мірою визначається здатністю своєчасно реагувати на потреби споживачів, ефективно використовувати маркетингові інструменти, впроваджувати інновації та застосовувати сучасні методи аналітики для прийняття управлінських рішень. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища.

Від правильно сформованої та реалізованої маркетингової стратегії залежить не лише конкурентоспроможність підприємства, а й його фінансова стійкість, здатність до інновацій та довгострокового розвитку. Саме тому комплексна оцінка маркетингової стратегії підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення є важливим науковим і практичним завданням. Метою дипломної роботи є всебічне дослідження маркетингової стратегії підприємства, оцінка її ефективності та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства;
2. Узагальнити сучасні підходи до класифікації та оцінки маркетингових стратегій;
3. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства;
4. Здійснити оцінку поточної маркетингової стратегії підприємства та ефективності її реалізації;
5. Виявити основні проблеми та недоліки в системі маркетингового управління;
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства;
7. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

У процесі виконання цієї дипломної роботи було використано комплексний інструментарій, що складається із загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які в сукупності дозволили забезпечити всебічний розгляд об'єкта та предмета вивчення. Зокрема, у роботі активно застосовано методи аналізу та синтезу для детального розчленування маркетингових процесів на складові елементи та їх подальшого узагальнення, методи індукції та дедукції для виявлення загальних закономірностей на основі часткових емпіричних даних, а також принципи системного підходу, що дозволили розглянути маркетинг підприємства як цілісну динамічну структуру. Окрім цього, важливе місце в методологічній базі дослідження посіли методи економіко-статистичного та порівняльного аналізу, які дали змогу оцінити динаміку фінансово-господарських показників компанії, класичний SWOT-аналіз для чіткого визначення балансу внутрішніх сил і зовнішніх ринкових можливостей, а також спеціалізовані методи сучасних маркетингових досліджень і глибокого аналізу різноманітних інформаційних джерел, включаючи внутрішню звітність та глобальні ринкові тренди. Комплексне та послідовне застосування зазначених методів у їхньому взаємозв'язку

забезпечило високий рівень наукової обґрунтованості отриманих результатів, репрезентативність аналітичних даних та безумовну достовірність сформульованих у роботі висновків.

Практичне значення одержаних результатів має чітко виражену прикладну спрямованість і полягає у реальній можливості їх безпосереднього впровадження та застосування в практичній діяльності підприємства для суттєвого підвищення загальної ефективності його маркетингової діяльності, стратегічного переформатування системи управління в умовах цифровізації, кардинального підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та довгострокового зміцнення його лідируючих позицій на вітчизняному ринку електронної комерції.

Структура дипломної роботи безпосередньо зумовлена внутрішньою логікою наукового дослідження та включає в себе вступ, сім взаємопов'язаних та послідовних розділів, загальні висновки, вичерпний список використаних інформаційних джерел, а також необхідні додатки, що ілюструють окремі положення роботи. У текстовій частині роботи послідовно та фундаментально розкрито теоретико-методологічні засади формування сучасної маркетингової стратегії, проведено детальний практичний аналіз поточної маркетингової та фінансово-господарської діяльності підприємства, чітко детерміновано та класифіковано основні проблеми у поточній системі управління, запропоновано конкретні інноваційні напрями її вдосконалення на основі автоматизації та інтелектуальних алгоритмів, а також здійснено комплексну оцінку прогностичної ефективності та рентабельності запропонованих трансформаційних заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова діяльність в сучасних умовах функціонування підприємств виступає ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Динамічність ринкового середовища, зростання рівня конкуренції, цифровізація економіки та зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність системного підходу до управління маркетингом. Особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії, яка визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, сприяє зміцненню його ринкових позицій та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Генезис маркетингового управління вказує на те, що трансформація ринкових відносин вимагає безперервного переосмислення ролі маркетингу в загальній архітектурі бізнесу. Якщо на етапах індустріальної економіки панували виробнича та товарна концепції, де фокус уваги зміщувався на оптимізацію витрат та максимізацію обсягів випуску продукції, то постіндустріальне суспільство й ера інформаційних технологій висувають принципово нові вимоги. Сучасний маркетинг не є просто набором інструментів для збуту або стимулювання попиту; це інтегрована філософія ведення бізнесу, корпоративна ідеологія, яка пропонує наступні базові концептуальні підходи:

1. Виробнича та товарна концепції, які орієнтовані на внутрішні можливості підприємства, оптимізацію технологічних процесів, зниження собівартості та постійне вдосконалення якісних характеристик продукту без глибокого аналізу ринкових запитів.

2. Збутова концепція, що базується на інтенсифікації комерційних зусиль, використанні агресивної реклами та методів жорсткого продажу задля примусу споживача до здійснення одноразової покупки.

3. Концепція традиційного маркетингу, яка переносить фокус уваги з процесу виробництва на потреби цільового ринку, стверджуючи, що запорукою

досягнення цілей організації є визначення незадоволених запитів та їх задоволення ефективнішими, ніж у конкурентів, способами.

4. Концепція соціально-етичного маркетингу, яка вимагає збалансування трьох ключових факторів: прибутків підприємства, довгострокових потреб споживачів та інтересів суспільства в цілому (екологія, здоров'я, соціальна відповідальність).

5. Цифровий та партнерський маркетинг (Relationship Marketing), що домінує в сучасну епоху і спрямований на побудову довгострокових, взаємовигідних відносин з усіма стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами) на основі використання наскрізної аналітики та штучного інтелекту.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних реаліях визначається його здатністю випереджати очікування ринку, створювати унікальну ціннісну пропозицію та формувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами. За умов гіперконкуренції, коли копіювання технологічних параметрів продуктів відбувається майже миттєво, єдиним стійким джерелом диференціації стає маркетингова стратегія, заснована на глибокому розумінні споживчих інсайтів та гнучкому маневруванні ресурсами. Маркетинг як драйвер сталого розвитку виконує низку критично важливих функцій:

1. Аналітична функція, яка передбачає безперервний моніторинг макро- та мікроринкового середовища, вивчення кон'юнктури ринку, аналіз купівельної спроможності та поведінкових патернів споживачів.

2. Виробничо-збутова функція, що відповідає за організацію матеріально-технічного постачання та логістики відповідно до реальних запитів ринку, управління асортиментною політикою, забезпечення якості та конкурентоспроможності готової продукції.

3. Управлінсько-контрольна функція, яка забезпечує інтеграцію маркетингових цілей у загальну стратегію підприємства, організацію стратегічного планування, контроль за виконанням планів та аудит ефективності використання бюджетів.

4. Інноваційна функція, спрямована на розробку нових продуктів, впровадження прогресивних технологій взаємодії з клієнтами та формування нових ринкових ніш.

Сучасний макроекономічний простір характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності. Серед ключових детермінант, які радикально змінюють ландшафт ринкової конкуренції, особливе місце посідає цифровізація економіки. Глобальне проникнення інформаційно-комунікаційних технологій, поширення високошвидкісного інтернету, розвиток хмарних обчислень та технологій великих даних трансформували традиційні бізнес-моделі. Електронна комерція перетворилася з допоміжного каналу продажів на домінуючу платформу взаємодії між суб'єктами господарювання та кінцевими споживачами. Цифрова трансформація висуває нові вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень. Класичні тривалі цикли стратегічного планування поступаються місцем концепціям гнучкого управління, що передбачають безперервне тестування гіпотез, швидке реагування на ринкові сигнали та використання наскрізної аналітики в режимі реального часу. Впровадження алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам здійснювати глибоку сегментацію аудиторії, прогнозувати попит, автоматизувати процеси ціноутворення та впроваджувати гіперперсоналізовані маркетингові комунікації.

Паралельно з технологічними змінами відбуваються глибокі зрушення у психографічних та поведінкових характеристиках споживачів. Сучасний покупець володіє необмеженим доступом до інформації, є більш поінформованим, критичним та вимогливим. Спостерігається стрімкий перехід від моделі масового споживання до індивідуалізації запитів. Клієнти очікують не просто якісного продукту, а комплексного клієнтського досвіду, який охоплює швидкість обслуговування, омніканальність комунікацій, екологічну та соціальну відповідальність бренду. Важливим аспектом трансформації споживчої поведінки є те, що знижується рівень базової лояльності до брендів. Споживачі легко змінюють постачальників товарів та послуг під впливом

ситуативних чинників, як-от краща ціна, швидша доставка або зручніший інтерфейс мобільного додатка. Це змушує підприємства переносити акцент з агресивних стратегій залучення нових клієнтів на стратегії утримання та максимізації життєвого циклу клієнта, тобто на ціннісний менеджмент.

Формування обґрунтованої маркетингової стратегії неможливе без проведення всебічного передстратегічного аналізу, який базується на використанні комплексу наукових методів та підходів. Методологічну основу дослідження макросередовища підприємства складає факторний аналіз макрооточення, який відомий під аббревіатурою PESTEL. Він дозволяє структурувати та оцінити вплив зовнішніх факторів непрямої дії, які поділяються на наступні складові:

1. Політичні фактори (Political), які охоплюють нормативно-правове регулювання бізнесу, рівень стабільності інституційної системи, податкову політику та ступінь державної підтримки окремих галузей економіки.

2. Економічні фактори (Economic), що включають темпи зростання ВВП, рівень інфляції, коливання валютних курсів, доступність кредитування та реальну купівельну спроможність населення.

3. Соціальні фактори (Social), які відображають демографічні тренди, міграційні процеси, рівень освіти, культурні цінності, а також зміни у стилі життя та структурі споживання.

4. Технологічні фактори (Technological), що визначають швидкість інноваційних процесів, рівень диджиталізації галузі, проникнення штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизації бізнес-процесів.

5. Екологічні фактори (Environmental), які формують вимоги до екологічності виробництва, використання відновлюваних ресурсів, тренди на вторинну переробку та мінімізацію вуглецевого сліду.

6. Юридичні фактори (Legal), які встановлюють чіткі межі антимонопольного законодавства, законів про захист прав споживачів та суворих правил захисту персональних даних користувачів в інтернет-середовищі.

Для інтеграції результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища традиційно застосовують метод SWOT-аналізу, який встановлює логічні зв'язки між сильними й слабкими сторонами підприємства, що формують його внутрішній потенціал, та можливостями й загрозами, які генерує зовнішній ринок. Проте в академічних та практичних дослідженнях проста описова форма SWOT-аналізу поступається місцем побудові кореляційної матриці SWOT або так званій моделі TOWS. Вона передбачає розробку стратегічних сценаріїв на перетині чотирьох ключових полів:

а) Поле SO (сильні сторони — можливості), де стратегічні рішення спрямовані на використання внутрішніх переваг підприємства для максимального освоєння перспективних зовнішніх можливостей.

б) Поле WO (слабкі сторони — можливості), де розробляються заходи для подолання або мінімізації внутрішніх недоліків за рахунок залучення зовнішніх ринкових шансів.

в) Поле ST (сильні сторони — загрози), яке передбачає мобілізацію внутрішнього потенціалу компанії для нейтралізації або пом'якшення зовнішніх ризиків та небезпек.

г) Поле WT (слабкі сторони — загрози), де стратегія орієнтована на мінімізацію ризиків, зменшення вразливості та запобігання критичним втратам (аж до ліквідації збиткових напрямків бізнесу).

Паралельно з цим, аналіз безпосереднього конкурентного оточення базується на класичній моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Ця концепція оцінює рівень ринкового тиску з боку діючих галузевих конкурентів, потенційних нових гравців, які прагнуть увійти на ринок, товарів-субститутів, здатних замінити базову продукцію, а також оцінює ринкову владу постачальників сировини та кінцевих покупців, які диктують свої умови у процесі торгу.

Процес безпосереднього формування маркетингової стратегії є ітераційним та багатокроковим. Він включає наступні логічно пов'язані етапи:

I. Визначення місії та довгострокових корпоративних цілей підприємства, які формують загальний вектор його ринкового розвитку.

II. Проведення комплексного маркетингового аудиту (зовнішнього контуру за допомогою PESTEL та Портера, внутрішнього — за допомогою фінансово-економічного аналізу).

III. Реалізація STP-маркетингу, що включає послідовну сегментацію ринку, вибір цільових сегментів (таргетування) та розробку стратегії позиціонування ціннісної пропозиції у свідомості клієнтів.

IV. Проектування комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), який фіксує конкретні параметри продукту, цінову політику, канали дистриб'юції та інструменти просування.

V. Бюджетування та розробка тактичних планів із впровадженням конкретних маркетингових інструментів.

VI. Організація системи моніторингу та контролю, що базується на оцінці ключових фінансових та маркетингових індикаторів ефективності.

В академічній літературі існує безліч підходів до класифікації маркетингових стратегій. За базовими конкурентними перевагами виділяють стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації продукції та стратегію фокусування на вузькій ринковій ніші. Проте в умовах сучасної цифрової економіки ці класичні підходи суттєво доповнюються стратегіями ціннісного менеджменту та концепціями інновації цінності, яскравим прикладом яких є стратегія «Блакитного океану». Замість виснажливої конкурентної боротьби в насиченому і кривавому ринковому просторі підприємства намагаються створити абсолютно новий, ніким не зайнятий ринковий простір, де стара конкуренція втрачає сенс, оскільки компанія формує нові правила гри та створює унікальний попит.

Невіддільним аспектом сучасного маркетингового управління є перехід від суто якісних критеріїв оцінки ефективності до жорстких фінансово-економічних метрик та математичних моделей. Інвестори та вищий менеджмент компаній вимагають точного фінансового обґрунтування маркетингових витрат.

Основним індикатором у цій сфері виступає показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), який відображає відношення чистого прибутку, отриманого завдяки маркетинговим активностям, до сукупного обсягу витрат на ці активності.

У межах цифрового маркетингу та e-commerce сегменту сформувалася стійка система аналітичних показників, де домінують такі ключові індикатори:

1. Вартість залучення клієнта (CAC — Customer Acquisition Cost), яка акумулює в собі всі витрати на рекламу, оплату праці маркетологів та технічні інструменти лідогенерації, поділені на чисельність реально залучених нових покупців за певний період.

2. Довічна цінність клієнта (LTV — Customer Lifetime Value), що прогнозує та відображає сукупний чистий прибуток, який компанія отримує від одного покупця за весь період його активної взаємодії з брендом.

3. Коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn Rate), який демонструє відсоток покупців, що припинили купувати товари або користуватися послугами компанії за визначений проміжок часу.

4. Співвідношення LTV до CAC, яке визначає економічну доцільність бізнесу (коефіцієнт менше одиниці свідчить про руйнування капіталу, тоді як показник 3:1 вважається маркером здорової та збалансованої стратегії розвитку).

Особливості формування маркетингових стратегій в e-commerce сегменті демонструють, що лідери цього ринку, такі як великі національні маркетплейси, повністю перебудували класичні підходи. Специфіка електронної комерції полягає в тому, що вона оперує в безмежному віртуальному просторі, де немає географічних бар'єрів традиційного ритейлу, але рівень конкуренції є екстремально високим. У таких умовах маркетингова стратегія e-commerce компаній тримається на таких ключових напрямках розвитку:

А. Логістична досконалість та фулфілмент, оскільки швидкість доставки, зручність отримання товару та наявність власної розгалуженої мережі пунктів видачі замовлень стають центральною частиною ціннісної пропозиції для клієнта і напряду впливають на конверсію.

В. Впровадження систем штучного інтелекту та предиктивної аналітики, де алгоритми машинного навчання безперервно аналізують поведінку користувачів на веб-сайтах та в мобільних додатках, формуючи персоналізовані товарні рекомендації та автоматизуючи тригерні комунікації.

С. Омніканальний клієнтський досвід (Omnichannel CX), що забезпечує безшовну інтеграцію мобільного додатка, десктопної версії сайту, чат-ботів у месенджерах та фізичних точок видачі, надаючи клієнту ідентичний рівень сервісу незалежно від точки контакту.

Д. Управління утриманням клієнтів (Retention Management), що передбачає фокус на глибокій гейміфікації програм лояльності, індивідуальних дисконтних пропозиціях та CRM-маркетингу для зниження показника відтоку покупців.

Таким чином, маркетингова діяльність сучасного підприємства пройшла тривалу еволюцію від простої допоміжної функції збуту до складної, високотехнологічної, цифрової системи стратегічного управління. Вона інтегрує в собі передові досягнення економічної теорії, інструменти наскрізної аналітики та методи соціальної психології. Саме формування гнучкої, адаптивної та фінансово прорахованої маркетингової стратегії є головною запорукою того, що підприємство зможе забезпечити собі стійкі лідерські позиції та сталий розвиток у довгостроковій перспективі, успішно долаючи виклики епохи глобальних цифрових трансформаці

.Маркетингова стратегія підприємства являє собою комплекс[5,стр.41–58] взаємопов'язаних довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного використання маркетингових інструментів.[4, стр.250-271] Вона охоплює такі ключові елементи, як вибір цільових сегментів ринку, формування конкурентних переваг, визначення позиціонування підприємства, а також розробку та реалізацію комплексу маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування).[6, стр.250-271]У контексті діяльності Rozetka маркетингова стратегія має виражений цифровий характер і базується на активному використанні інструментів електронної

комерції. Компанія орієнтується на широкий спектр споживачів[7], застосовує багатоканальну модель взаємодії з клієнтами та використовує сучасні технології аналізу даних для прийняття маркетингових рішень.

Таблиця 1.1 Структура маркетингової стратегії: теорія vs практика
Rozetka

Компонент стратегії(за теорією)	Що означає?	Як це працює в Rozetka?
□Цільові сегменти	Вибір тих, для кого працює бізнес.	Широке охоплення: Орієнтація на максимально масового споживача (від роздрібних покупців до B2B).
□ Конкурентні переваги	Те, що робить компанію кращою за інших.	Екосистема: Цифрові технології, масштабованість маркетплейсу, аналітика Big Data для ухвалення рішень.
□Позиціонування	Місце, яке бренд займає в свідомості клієнта.	«Щоразу що треба»: Головний онлайн-гіпермаркет країни з омніканальною моделлю взаємодії (сайт + додаток + точки видачі).
□Комплекс маркетингу (4P)	Набір інструментів: товар, ціна, збут, просування.	Цифровий характер: Необмежена онлайн-вітрина, гнучке ціноутворення, власна логістика та e-commerce маркетинг.

Важливою особливістю є поєднання функцій онлайн-магазину та маркетплейсу, що дозволяє значно розширювати асортимент товарів і залучати нових партнерів. Крім того, маркетингова стратегія Rozetka передбачає активне використання цифрових каналів просування, таких як пошукова оптимізація, контекстна реклама, соціальні мережі та email-маркетинг[8]. Значна увага приділяється персоналізації пропозицій, що підвищує ефективність комунікації з клієнтами та сприяє зростанню рівня їх лояльності. Таким чином, у сучасних умовах ефективна маркетингова стратегія є не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й важливим чинником довгострокового розвитку підприємства. Досвід Rozetka свідчить про те, що інтеграція інноваційних маркетингових підходів[2, стр.110–125] та цифрових технологій дозволяє підприємству успішно функціонувати на висококонкурентному ринку та забезпечувати стабільне зростання[7]. Згідно з підходами сучасних науковців, зокрема Єфременка, маркетингова стратегія розглядається як система взаємопов'язаних дій[9, стр.63–89], спрямованих на досягнення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Такий підхід підкреслює необхідність комплексного врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні оптимального співвідношення між можливостями підприємства та потребами ринку. Для Rozetka це означає баланс між асортиментом, ціною, сервісом і швидкістю доставки. Важливою складовою маркетингової стратегії є орієнтація на споживача. У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на існуючий попит, але й формувати нові потреби, використовуючи інноваційні маркетингові підходи та цифрові технології. Крім того, маркетингова стратегія виконує ряд важливих функцій, серед яких: – аналітична (дослідження ринку, конкурентів, споживачів)[4, стр.144-168][6, стр.98-126]; – планувальна (визначення цілей і напрямів розвитку); – організаційна (реалізація маркетингових заходів); – контрольна (оцінка результативності та коригування стратегії). Формування маркетингової стратегії здійснюється на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

До ключових факторів зовнішнього середовища належать ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, поведінка споживачів, а також розвиток технологій. Внутрішнє середовище визначається ресурсами підприємства, його організаційною структурою, фінансовими можливостями та рівнем управління. Оцінка ефективності маркетингової стратегії Rozetka. Для оцінки ефективності маркетингової діяльності доцільно використовувати ключові показники, які відображають прибутковість, ефективність залучення клієнтів та довгострокову цінність споживачів.

Таблиця 1.2 Маркетингова стратегія Rozetka в цифрах і факторах

Показник/ Фактор	Значення	Суть та аналіз
ROMI	400%	Висока окупність: 1 грн інвестицій приносить 4 грн доходу.
CAC	250 грн	Оптимальна вартість залучення в умовах конкуренції.
LTV	1760 грн	Висока лояльність, клієнти повертаються за покупками.
LTV : CAC	7 : 1	Бізнес-модель стійка (нормативом вважається 3:1).
Баланс цінностей	Асортимент, ціна, сервіс, доставка.	Головний фокус для утримання споживача.

Продовження таблиці 1.2

Функції	Аналіз, планування , організація, контроль.	База для формування нового попиту через цифрові технології.
Середовище	Зовнішнє (ринок) + Внутрішнє (ресурси).	Чинники, на основі яких будується вся стратегія.

Проведений аналіз свідчить про високий рівень ефективності маркетингової стратегії Rozetka. Отримане значення показника ROMI на рівні 400% демонструє, що кожна гривня, вкладена у маркетинг, генерує чотири гривні додаткового доходу, що є характерною ознакою ефективної системи управління маркетинговими інвестиціями. Показник SAC на рівні 250 грн свідчить про відносно оптимальні витрати на залучення клієнтів з урахуванням масштабів діяльності підприємства та високої конкуренції на ринку електронної комерції. Водночас важливо відзначити, що зростання вартості залучення клієнтів є загальною тенденцією для digital-середовища, що потребує постійної оптимізації рекламних кампаній. Розрахунок довічної цінності клієнта (LTV) на рівні 1760 грн підтверджує здатність компанії ефективно утримувати клієнтів та генерувати стабільний дохід у довгостроковій перспективі. Співвідношення між LTV і SAC свідчить про те, що бізнес-модель підприємства є економічно доцільною та орієнтованою на отримання прибутку від повторних покупок. Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія Rozetka є не лише ефективною з точки зору залучення клієнтів, але й економічно обґрунтованою. Вона забезпечує збалансоване поєднання витрат і результатів, що дозволяє підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Водночас для забезпечення сталого розвитку доцільно зосередити увагу на подальшому підвищенні ефективності маркетингових інструментів, зокрема через оптимізацію витрат на залучення клієнтів, розвиток програм лояльності та впровадження сучасних технологій персоналізації. Це дозволить не лише зберегти досягнуті позиції, але й забезпечити подальше зростання показників діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

1.2 Види маркетингових стратегій та їх характеристика

Маркетингова стратегія підприємства може реалізовуватися у різних формах залежно від цілей діяльності, ринкових умов та конкурентного середовища. Вибір конкретного виду стратегії визначається як внутрішніми можливостями підприємства, так і зовнішніми факторами, що впливають на його функціонування. Одним із найбільш поширених підходів до класифікації маркетингових стратегій є їх поділ залежно від ринкової поведінки підприємства.

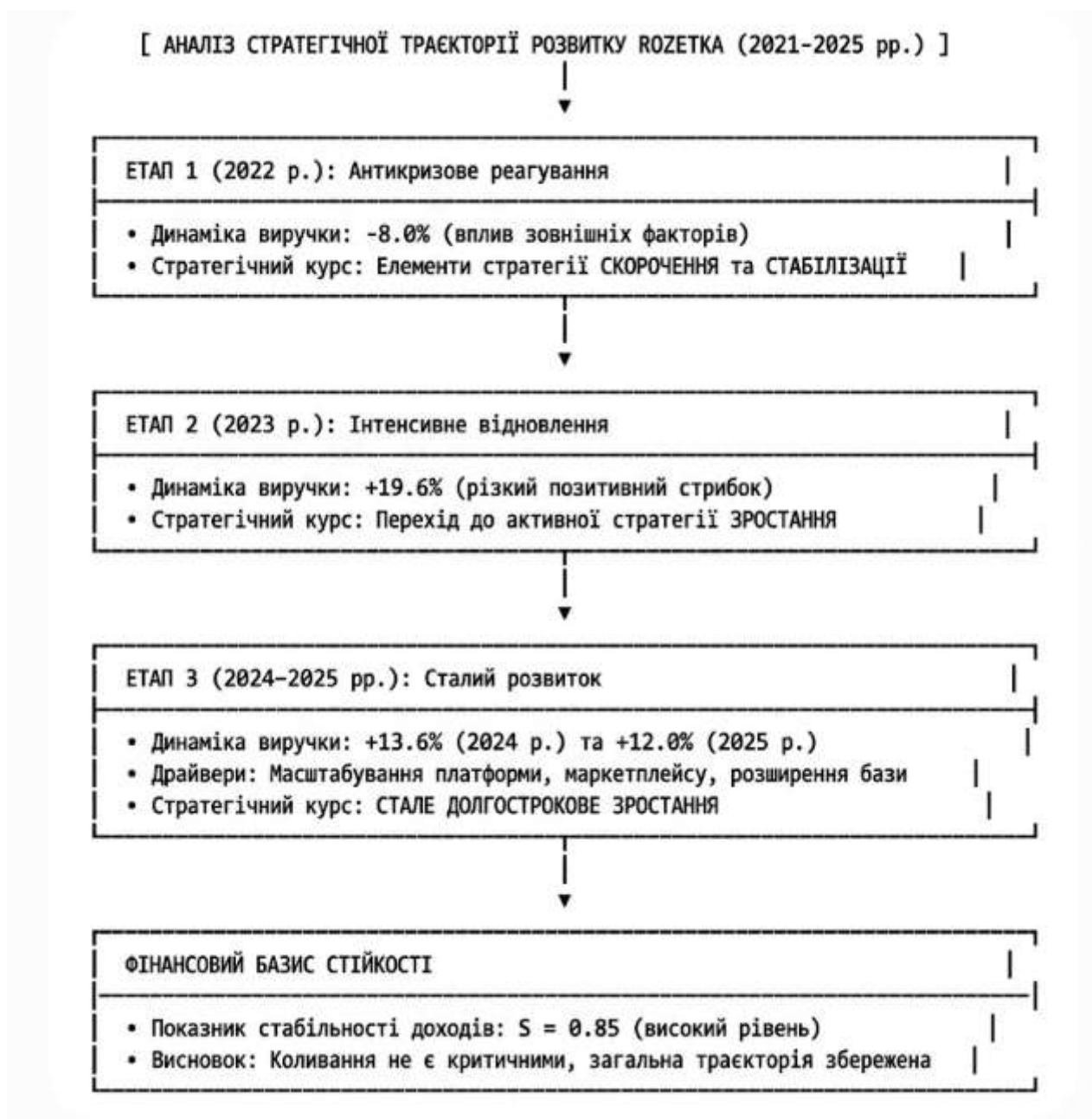


Рисунок 1.1 Аналіз стратегічної траєкторії розвитку Rozetka (2021–2025 рр.)

У цьому контексті виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення[11,стр.90–118].Проведений аналіз динаміки фінансових показників Rozetka за період 2021–2025 років дозволяє зробити висновок про поступову трансформацію стратегічного розвитку підприємства. У 2022 році спостерігалось тимчасове зниження виручки на рівні -8.0%, що свідчить про вплив зовнішніх кризових факторів та необхідність часткового застосування елементів стратегії скорочення або стабілізації[4]. Проте вже з 2023 року компанія демонструє чітку позитивну динаміку, що підтверджується високим темпом зростання (19.6%). У 2024–2025 роках зростання залишається стабільним (13.6% та 12.0% відповідно), що свідчить про перехід компанії до сталого етапу реалізації стратегії зростання, заснованої на масштабуванні e-commerce платформи, розвитку маркетплейсу та розширенні клієнтської бази.

Показник стабільності доходів $S=0.85S = 0.85S=0.85$ характеризує достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Це означає, що коливання доходів не є критичними і не порушують загальної траєкторії розвитку бізнесу.

Додатково варто відзначити, що така динаміка свідчить про ефективне поєднання стратегій:

- А. Елементів стабілізації у кризовий період
- Б. Та активної стратегії зростання у подальші роки

Таким чином, стратегічний розвиток Rozetka можна охарактеризувати як адаптивний та гнучкий, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати ринкові позиції та забезпечувати довгострокове зростання в умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції. Важливим є також поділ маркетингових стратегій за конкурентною поведінкою підприємства. У цьому аспекті виділяють стратегії лідерства, наслідування та нішування. Стратегія лідерства[12,стр.33–58]передбачає зайняття провідних позицій на ринку завдяки впровадженню інновацій, активній маркетинговій діяльності та формуванню сильного бренду. Підприємства-лідери визначають тенденції

розвитку ринку, впливають на поведінку споживачів і часто виступають ініціаторами нових стандартів у галузі.

Стратегія наслідування полягає у використанні успішного досвіду лідерів ринку з певними адаптаціями до власних умов діяльності. Такі підприємства не прагнуть бути першими, проте ефективно застосовують уже перевірені рішення, що дозволяє зменшити ризики та витрати на впровадження інновацій. Стратегія нішування[12,стр.33–58] орієнтована на обслуговування вузького сегмента ринку з урахуванням специфічних потреб споживачів.

Таблиця 1.3 Коротко про головне: Матриця маркетингових стратегій

Стратегія за поведінкою	Суть стратегії	Фокус у комплексі маркетингу (4P)
□Лідерство (напр., Rozetka)	Задає тренди,формує сильний бренд та впроваджуєінновації.	Масштаб:Власниймаркетплейс,своя логістика, масова реклама та Big Data.
□Наслідування (Челенджери)	Копіює успішні рішення лідера, мінімізуючи власні ризики й витрати.	Адаптація:Популярний асортимент, ціни трохи нижчі за лідера, сторонній збут.
□Нішування (Експерти)	Обслуговує вузький сегмент ринку, уникаючи прямої конкуренції.	Унікальність: Глибокий спец-асортимент, преміум-сервіс, робота з ком'юніті.

Підприємства, які обирають цю стратегію, концентрують свої ресурси на створенні унікальної пропозиції для певної групи клієнтів, що дає змогу досягти високого рівня лояльності та конкурентних переваг у вибраній ніші. Вона дозволяє підприємствам уникати прямої конкуренції з великими компаніями та

формувати лояльну клієнтську базу. Окрему увагу слід приділити класифікації маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу. У цьому випадку виділяють товарну, цінову, збутову та комунікаційну стратегії.

Таблиця 1.4 Складові маркетингового комплексу

Вид стратегії	Стратегічне завдання (Суть)	Сучасні цифрові інструменти реалізації
Товарна	Формування конкурентного асортименту, дизайну та якості продукту.	\$A/B\$-тестування прототипів, аналітика відгуків, кастомізація через онлайн-конфігуратори.
Цінова	Розрахунок оптимальних цін з урахуванням витрат, попиту та конкурентів.	Динамічне ціноутворення (алгоритми), онлайн-моніторинг цін конкурентів, гнучкі цифрові підписки.
Збутова	Організація лояльних та ефективних каналів продажу і логістики.	Оmnіканальні платформи, маркетплейси, автоматизовані \$CRM\$-системи та чат-боти продажів.
Комунікаційна	Просування бренду, стимулювання попиту та реклама продукту.	Таргетована та контекстна реклама, \$MM\$ у цифрових медіа, інфлюенс-маркетинг.
Цифрова	Наскрізна інтеграція інтернет-технологій в усі бізнес-процеси.	Наскрізна аналітика (\$Google\ Analytics\$), контент-маркетинг, автоматизація воронки продажів.

Товарна стратегія визначає напрямки формування асортименту продукції, її якість, дизайн та інноваційність. У межах цього напрямку підприємство

розробляє довгострокову політику управління життєвим циклом товарів, приймає рішення щодо модернізації існуючих лінійок та виведення на ринок принципово нових продуктів. Важлива роль відводиться створенню унікальних характеристик товару (дизайну, пакування, брендингу), які дозволяють диференціювати його від аналогів конкурентів і підвищити цінність в очах споживачів.

Цінова стратегія передбачає встановлення оптимального рівня цін з урахуванням попиту, витрат та конкурентного середовища. Вона визначає не просто поточну вартість товару, а формує гнучкий механізм реагування на ринкові зміни за допомогою систем знижок, бонусів та програм лояльності. Підприємство може орієнтуватися на стратегії проникнення на ринок (встановлення низьких цін для завоювання частки), "зняття вершків" (високі ціни на ексклюзивні новинки) або позиціонування на основі цінності, забезпечуючи при цьому необхідний рівень рентабельності та окупності витрат.

Збутова стратегія охоплює вибір каналів розподілу продукції та організацію процесу продажу. Вона регламентує формування логістичних ланцюжків, взаємодію з торговельними посередниками (дистриб'юторами, дилерами, оптовими та роздрібними мережами) або розвиток власної фірмової торгівлі. Головна мета збутової політики — забезпечити наявність товару в потрібному місці, в потрібний час і в необхідній кількості, мінімізуючи при цьому трансакційні витрати на транспортування та зберігання.

Комунікаційна стратегія спрямована на формування ефективної системи просування товарів і послуг, включаючи рекламу, PR, стимулювання збуту та цифровий маркетинг. Її завданням є побудова цілісної системи інтегрованих маркетингових комунікацій, яка інформує цільову аудиторію про переваги продукту, формує позитивну репутацію бренду та стимулює повторні покупки через різноманітні канали впливу — від традиційних медіа до персональних продажів.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові маркетингові стратегії[13,стр.77–102], які базуються на використанні інтернет-технологій,

соціальних мереж, контент-маркетингу та аналітики даних. Вони забезпечують більш точне таргетування споживачів та підвищують ефективність маркетингових заходів.

1.3 Методичні підходи до оцінки маркетингової стратегії

Оцінка маркетингової стратегії підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень, виявити проблемні аспекти функціонування маркетингової системи та обґрунтувати напрями подальшого розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища, цифровізацією економіки та зміною поведінки споживачів, оцінювання маркетингової стратегії набуває особливої актуальності та стратегічного значення[5]. Ефективна оцінка маркетингової стратегії дає можливість не лише проаналізувати досягнуті результати, але й визначити ступінь відповідності обраної стратегії загальним цілям підприємства, його ресурсному потенціалу та умовам зовнішнього середовища. Вона також сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників, дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування стратегії. Методичні підходи до оцінки маркетингової стратегії базуються на комплексному використанні якісних і кількісних методів аналізу. До якісних методів належать експертні оцінки, аналіз задоволеності споживачів, дослідження іміджу бренду, а також аналіз конкурентного середовища. Вони дозволяють отримати глибоке розуміння поведінки споживачів, сприйняття бренду та ефективності комунікаційної політики. Кількісні методи оцінювання передбачають використання системи показників ефективності, таких як рентабельність маркетингових інвестицій (ROI, ROMI) [14, стр.55–79], коефіцієнт конверсії (CR), вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (LTV), рівень утримання клієнтів (Retention Rate) тощо. Використання

цих показників дозволяє об'єктивно оцінити результативність маркетингових заходів, ефективність використання ресурсів та вплив маркетингової діяльності на фінансові результати підприємства[6]. Особливу роль у сучасних умовах відіграє інтегрований підхід до оцінювання, який передбачає поєднання фінансових і нефінансових показників, а також використання аналітичних інструментів, зокрема систем бізнес-аналітики (BI), CRM-систем та технологій Big Data[15,стр.91–110].

Таблиця 1.5 Методи оцінки маркетингової стратегії

Підхід до аналізу	Що оцінює (Показники)	Головна мета
□Якісні методи	Експертні оцінки, задоволеність клієнтів, імідж бренду.	Розуміння поведінки споживачів та сприйняття бренду.
□Кількісні методи	ROMI, САС, LTV, конверсія (CR), Retention Rate.	Об'єктивна оцінка фінансових результатів та витрат.
□Інтегрований підхід	Поєднання фінансових метрик з Big Data, BI та CRM.	Комплексний контроль стратегії в реальному часі.

Це дозволяє забезпечити більш точну та комплексну оцінку ефективності маркетингової стратегії. Таким чином, оцінка маркетингової стратегії є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій та досягнення довгострокових цілей розвитку. До якісних методів оцінки належать експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз[16,стр.88–116], а також аналіз

конкурентного середовища. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Рівень маржинальності продукції (частка прибутку у виручці)

Економічний зміст:

Відображає довгострокову цінність клієнта для підприємства та дозволяє оцінити доцільність інвестицій у його залучення. Проведені розрахунки свідчать про достатньо високий рівень ефективності маркетингової діяльності Rozetka, однак із певними особливостями. Зокрема, показник ROMI на рівні 29.2% демонструє, що маркетингові інвестиції є прибутковими, але їх ефективність значною мірою залежить від рівня валової маржі. Це означає, що для підвищення ефективності маркетингу компанії доцільно не лише оптимізувати рекламні витрати, але й працювати над підвищенням маржинальності товарів.

Показник SAC на рівні 250 грн є відносно стабільним і відповідає ринковим умовам функціонування великих e-commerce платформ. Водночас його поступове зростання свідчить про посилення конкуренції та підвищення вартості цифрових каналів залучення клієнтів. Розрахунок LTV на рівні 1452 грн підтверджує, що клієнти приносять компанії значний дохід протягом усього періоду взаємодії. Це свідчить про ефективність стратегій утримання клієнтів, зокрема за рахунок повторних покупок і підвищення середнього чеку. У цілому співвідношення між LTV та SAC свідчить про економічну доцільність маркетингової стратегії підприємства, оскільки довгострокова цінність клієнта суттєво перевищує витрати на його залучення.

- └─► ВИТРАТИ: $CAC = 250$ грн (Вартість залучення зростає через конкуренцію)
- └─► ПРИБУТКОВІСТЬ: $ROMI = 29.2\%$ (Окупність є, але треба рости за рахунок маржі)
- └─► ЦІННІСТЬ: $LTV = 1452$ грн (Клієнти повертаються і купують знову)
- └─► ПІДСУМОК: Модель економічно доцільна (Дохід з клієнта вищий за витрати у 6 разів).

Рисунок 1.2 ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ROZETKA

Таким чином, маркетингова стратегія Rozetka є загалом ефективною, оскільки компанія займає провідні позиції на ринку електронної комерції України, активно розвиває цифрові канали комунікації, удосконалює сервіс та підтримує високий рівень впізнаваності бренду. Водночас сучасні умови конкурентного середовища вимагають постійного вдосконалення маркетингової діяльності, особливо у напрямі оптимізації витрат, підвищення рентабельності та ефективнішого використання маркетингового бюджету. У зв'язку з цим особливого значення набуває система маркетингових показників, яка дозволяє оцінювати результативність реалізованих стратегій і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одним із ключових показників ефективності маркетингової діяльності є CAC (Customer Acquisition Cost) [14, стр.144–170] — вартість залучення клієнта. Даний показник відображає середній обсяг витрат підприємства на залучення одного нового покупця за певний період часу.

До складу цих витрат можуть входити витрати на рекламу, оплату роботи маркетингового персоналу, витрати на просування в соціальних мережах, SEO-оптимізацію, контекстну рекламу, партнерські програми, e-mail маркетинг та інші маркетингові інструменти. Цей показник є надзвичайно важливим для оцінки ефективності маркетингових каналів, оскільки дозволяє визначити, наскільки доцільними є витрати на залучення нових споживачів. Якщо CAC є надто високим, це може свідчити про неефективність рекламних кампаній,

неправильне позиціонування товарів або надмірні витрати на просування. Навпаки, зниження показника САС означає, що підприємство здатне залучати клієнтів із меншими витратами, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності компанії. Для Rozetka контроль та оптимізація САС мають особливе значення через високу конкуренцію на ринку онлайн-торгівлі. Компанія використовує значну кількість маркетингових каналів, серед яких контекстна реклама, таргетована реклама у соціальних мережах, SEO-просування, партнерські програми, мобільний маркетинг, e-mail розсилки та програми лояльності. Кожен із цих каналів має різний рівень ефективності та потребує постійного аналізу.

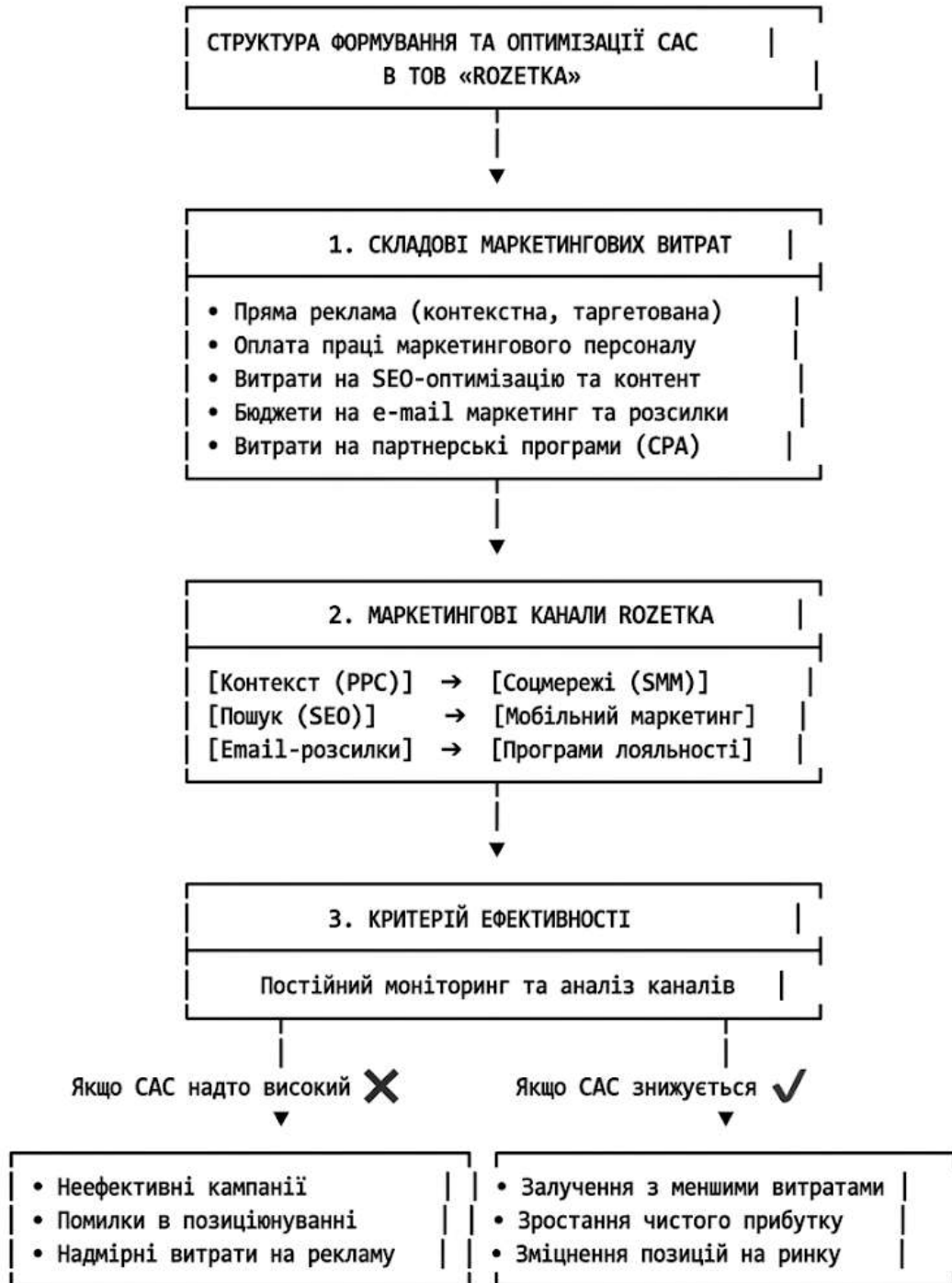


Рисунок 1.3 Модель інтеграції маркетингових каналів ТОВ «Rozetka.ua» у процесі оптимізації витрат на залучення клієнтів.

Наприклад, SEO-просування та органічний трафік у довгостроковій перспективі можуть забезпечувати нижчий САС порівняно з платною рекламою, яка часто потребує значних фінансових вкладень. Крім показника САС, важливим є також показник LTV (Lifetime Value) [14,стр.230–245], який

відображає прибуток, отриманий від клієнта протягом усього періоду взаємодії з компанією.

Для ефективної маркетингової діяльності важливо, щоб показник LTV перевищував SAC, оскільки це свідчить про прибутковість клієнтської бази. Якщо витрати на залучення клієнта перевищують прибуток, який він приносить компанії, маркетингова стратегія потребує перегляду. Для Rozetka це означає необхідність не лише залучати нових покупців, а й утримувати вже існуючих клієнтів шляхом покращення сервісу, впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Одним із шляхів зниження SAC для Rozetka може бути підвищення ефективності цифрового маркетингу. Використання аналітики великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та персоналізованої реклами дозволяє більш точно визначати цільову аудиторію та пропонувати користувачам релевантні товари. Це підвищує конверсію рекламних кампаній і зменшує витрати на залучення клієнтів.

Наприклад, персоналізовані рекомендації товарів на основі історії покупок або поведінки користувачів можуть суттєво збільшити ймовірність здійснення покупки.

Таблиця 1.6 Порівняльний аналіз маркетингових метрик ефективності за різними сценаріями розвитку бізнесу

Стратегічна метрика бізнесу	Базовий стан	Кризова ситуація	Цільовий стан (ШІ + Утримання)	Стратегічний ефект для Rozetka
Вартість залучення (CAC)	250 грн.	357 грн.	160 грн.	Оптимізація маркетингового спліту за допомогою ШІ
Довічна цінність (LTV)	2 667 грн.	1 080 грн.	15 675 грн.	Максимізація повторних продажів та доходу з бази
Співвідношення LTV : CAC	10,7 : 1	3,0 : 1	98,0 : 1	Стрімке зростання фінансової міцності підприємства
Відтік клієнтів (Churn Rate)	15%	25%	6%	Перехід від транзакційної моделі до партнерства
Рентабельність витрат (ROMI)	120%	-10%	340%	Підвищення чистого прибутку на кожну гривню реклами

Для проведення розрахунків було взято три стани маркетингової активності маркетплейсу Rozetka:

1. Базовий стан: Поточні середні показники підприємства.
2. Кризова ситуація: Модель ринку, коли ціна реклами зростає, а утримання клієнтів погіршується.
3. Цільовий стан: Результат оптимізації маркетингу за допомогою Big Data, AI-персоналізації та розвитку власної логістики.

Параметри для розрахунків:

1. Витрати на рекламу та операційні витрати:

Базовий стан: 1 000 000 грн.

Кризова ситуація: 1 500 000 грн.

Цільовий стан: 800 000 грн.

2. Кількість нових залучених клієнтів:

Базовий стан: 4 000 осіб.

Кризова ситуація: 4 200 осіб.

Цільовий стан: 5 000 осіб.

3. Середній чек за одну покупку (AOV):

Базовий стан: 800 грн.

Кризова ситуація: 750 грн.

Цільовий стан: 950 грн.

4. Частота покупок на рік (F):

Базовий стан: 2,5 покупки.

Кризова ситуація: 2,0 покупки.

Цільовий стан: 4,5 покупки.

5. Маржинальність продукції (Margin):

Базовий стан: 20% (або 0,20).

Кризова ситуація: 18% (або 0,18).

Цільовий стан: 22% (або 0,22).

6. Коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn Rate):

Базовий стан: 15% (або 0,15).

Кризова ситуація: 25% (або 0,25).

Цільовий стан: 6% (або 0,06).

II. Текстові формули та покрокові розрахунки метрик

1. Вартість залучення клієнта (CAC)

Формула розрахунку: $CAC = \text{Сукупні витрати на маркетинг} / \text{Кількість залучених клієнтів}$

1. Базовий стан: $1\ 000\ 000 \text{ грн.} / 4\ 000 \text{ осіб} = 250 \text{ грн.}$

2. Кризова ситуація: $1\ 500\ 000 \text{ грн.} / 4\ 200 \text{ осіб} = 357 \text{ грн.}$

3. Цільовий стан: $800\ 000 \text{ грн.} / 5\ 000 \text{ осіб} = 160 \text{ грн.}$ *(витрати падають, оскільки штучний інтелект автоматично відсікає нецільові покази реклами, суттєво підвищуючи конверсію).*

2. Довічна цінність клієнта (LTV)

Формула розрахунку через коефіцієнт відтоку (Churn Rate): $LTV = (\text{Середній чек} * \text{Частота покупок на рік} * \text{Маржинальність}) / \text{Коефіцієнт відтоку}$

1. Базовий стан: $(800 * 2,5 * 0,20) / 0,15 = 400 / 0,15 = 2\ 667 \text{ грн.}$

2. Кризова ситуація: $(750 * 2,0 * 0,18) / 0,25 = 270 / 0,25 = 1\ 080 \text{ грн.}$

3. Цільовий стан: $(950 * 4,5 * 0,22) / 0,06 = 940,5 / 0,06 = 15\ 675 \text{ грн.}$ *(значне зростання LTV відбувається завдяки алгоритмам AI-рекомендацій, які збільшують чек та частоту покупок, а також сервісним програмам, які утримують*

Важливу роль у маркетинговій стратегії Rozetka відіграє також комніканальний підхід[17,стр.40–67], який передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачами. Компанія поєднує онлайн-платформу, мобільний додаток, фізичні точки видачі товарів та соціальні мережі в єдину систему комунікації. Це забезпечує зручність для клієнтів, підвищує рівень задоволеності та сприяє формуванню довгострокових відносин із покупцями. У результаті підвищується рівень повторних покупок, що позитивно впливає на показник LTV та дозволяє зменшити залежність від постійного залучення нових клієнтів. Ще одним важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії Rozetka є розвиток контент-маркетингу.

Створення якісного та корисного контенту, зокрема оглядів товарів, рекомендацій, блогів, відеоматеріалів та інструкцій, дозволяє формувати довіру споживачів і підвищувати органічний трафік на платформі. Контент-маркетинг[18,стр.58–84] є менш витратним у довгостроковій перспективі порівняно з агресивною платною рекламою та сприяє зміцненню позицій бренду. Крім того, Rozetka активно використовує соціальні мережі як інструмент взаємодії з аудиторією. Соціальні платформи дозволяють не лише рекламувати продукцію, а й отримувати зворотний зв'язок від споживачів, аналізувати їхні потреби та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Ефективне використання соціальних мереж сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу компанії та зростанню лояльності клієнтів. Отже, маркетингова стратегія Rozetka характеризується високим рівнем адаптивності та активним використанням сучасних цифрових інструментів.



Рисунок 1.4. Чотири стовпи цифрової стратегії Rozetka.

Компанія успішно поєднує стратегії лідерства, інноваційності та клієнтоорієнтованості, що дозволяє їй утримувати конкурентні позиції на ринку електронної комерції. Водночас подальше вдосконалення маркетингової

діяльності сучасних e-commerce підприємств має бути спрямоване на оптимізацію бюджетної політики, зниження показника вартості залучення клієнта (CAC), підвищення загальної ефективності рекламних кампаній (ROAS/ROI) та стратегічний розвиток довгострокових відносин із клієнтами (CRM-маркетинг).

1. Напрями оптимізації витрат та зниження CAC

Реалізація цих заходів безпосередньо впливає на підвищення рентабельності операційної діяльності компанії, зміцнення її конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку в умовах високодинамічного ринкового середовища. Мінімізація CAC у сучасних умовах цифрової економіки досягається не шляхом механічного скорочення бюджетів, а через:

Глибоку сегментацію аудиторії за допомогою алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) та Big Data, що дозволяє виключити нецільові покази.

Автоматизацію ретаргетингу (повторного залучення користувачів, які вже відвідували платформу, але не здійснили покупку).

Розвиток органічних каналів залучення трафіку, зокрема SEO-оптимізації та реферальних програм («приведи друга»).

2. Стратегічний баланс метрик: LTV, CAC та CR

Фундаментальним індикатором фінансового здоров'я бізнес-моделі є показник LTV (Lifetime Value), який визначає чистий приведений дохід, що його підприємство отримує від одного клієнта протягом усього циклу його взаємодії з брендом. Співвідношення $\$LTV:CAC\$$ виступає ключовим критерієм оцінки економічної доцільності маркетингових витрат. У світовій практиці електронної комерції еталонним вважається співвідношення $\$3:1\$$ або вище; нижчі значення сигналізують про неефективність витрат на рекламу, тоді як суттєве перевищення (наприклад, $\$6:1\$$ чи $\$7:1\$$) свідчить про високий потенціал масштабування бізнесу.

Проміжним, але критично важливим драйвером цієї окупності є коефіцієнт конверсії (Conversion Rate, CR), який відображає відсоток відвідувачів

платформи, що виконали цільову дію (транзакцію). Зростання CR є прямим наслідком:

Якісного UX/UI дизайну сайту та мобільного додатка (спрощення шляху клієнта до кошика).

Релевантності маркетингових комунікацій (відповідність обіцянки в рекламі реальній пропозиції на сайті).

Точного позиціонування бренду на ринку.

3. Комплексна система оцінки та ринкове позиціонування

Окрім суто фінансових та діджитал-метрик, комплексна оцінка маркетингової стратегії обов'язково залучає класичні ринкові та брендові індикатори:

Динаміку загальних обсягів продажу.

Частку ринку (Market Share) компанії у контрольованих сегментах.

Рівень лояльності клієнтів (вимірюється індексами NPS — Net Promoter Score та CRR — Customer Retention Rate).

Рівень впізнаваності бренду (Top-of-Mind та загальне знання бренду з підказкою).

Важливим аспектом оцінки є також системний аналіз конкурентних позицій підприємства. Для цього застосовуються методи порівняльного бенчмаркінгу, побудова конкурентних карт ринку та матричні методи аналізу (SWOT, матриця BCG, модель п'яти сил Портера), які дозволяють чітко визначити ринковий статус підприємства відносно його ключових конкурентів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ROZETKA

2.1 Загальна характеристика підприємства

Rozetka є одним із найбільших інтернет-ритейлерів[19] в Україні, який здійснює діяльність у сфері електронної комерції. Компанія була заснована у 2005 році[19] та за період свого існування перетворилася на потужну торговельну платформу, що пропонує широкий асортимент товарів різних категорій. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами через мережу Інтернет. Асортимент продукції включає електроніку, побутову техніку, товари для дому, одяг, косметику, дитячі товари та інші категорії. Така диверсифікація дозволяє компанії охоплювати широку аудиторію споживачів та знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту[8]. Організаційна структура управління підприємства сформована за лінійно-функціональним принципом, що є класичним та найбільш виправданим підходом для великих суб'єктів електронної комерції (e-commerce). Вона включає чітко диференційовані базові структурні підрозділи, які відповідають за стратегічні вектори діяльності: закупівлі (категорійний менеджмент), операційну логістику, маркетинг та комерційну стратегію, IT-інфраструктуру та підтримку, а також клієнтський сервіс (обслуговування споживачів).

1. Переваги та логіка функціонального розподілу

Така архітектура управління забезпечує жорстку спеціалізацію та чіткий розподіл управлінських функцій, мінімізує дублювання завдань і суттєво підвищує ефект масштабу всередині кожного департаменту. Синергетичний ефект досягається за рахунок глибокої координації дій між підрозділами:

Категорійний менеджмент (закупівлі) формує асортиментну матрицю на основі прогнозів аналітики.

Департамент логістики оптимізує ланцюги постачання, складське зберігання та швидкість «останньої милі» (доставки до кінцевого споживача).

Служба маркетингу генерує стійкий потік цільового трафіку та управляє клієнтським досвідом (CX).

Служба підтримки клієнтів (Customer Service) виступає головним джерелом зворотного зв'язку, конвертуючи запити у лояльність.

Це дозволяє стандартизувати та оптимізувати наскрізні бізнес-процеси, де кожен функціональний напрям чітко виконує закріплені за ним KPI (ключові показники ефективності), що у сукупності гарантує операційну стійкість бізнесу та планомірне досягнення його стратегічних цілей.

2. Цифрова інтеграція та крос-функціональність. Фундаментальною особливістю та конкурентною перевагою сучасної організаційної структури компанії є безпрецедентно високий рівень діджиталізації та інтеграції цифрових технологій у кожен управлінський та операційний рівень. Функціональна структура не є ізольованою (бюрократичною); вона модернізована через впровадження крос-функціональних зв'язків та автоматизованих систем управління:

ERP та CRM-системи поєднують логістику, закупівлі та маркетинг в єдиний інформаційний контур. Це дозволяє в реальному часі коригувати обсяги закупівель під купівельний попит.

Департамент IT-підтримки трансформувався з обслуговуючого підрозділу на внутрішнього стратегічного партнера (R&D центр), що розробляє власні алгоритми автоматизації, ШІ-рекомендації та платіжні рішення.

Big Data аналітика пронизує всі ланки: від оптимізації товарних залишків на складах до персоналізації інтерфейсу для кінцевого користувача.

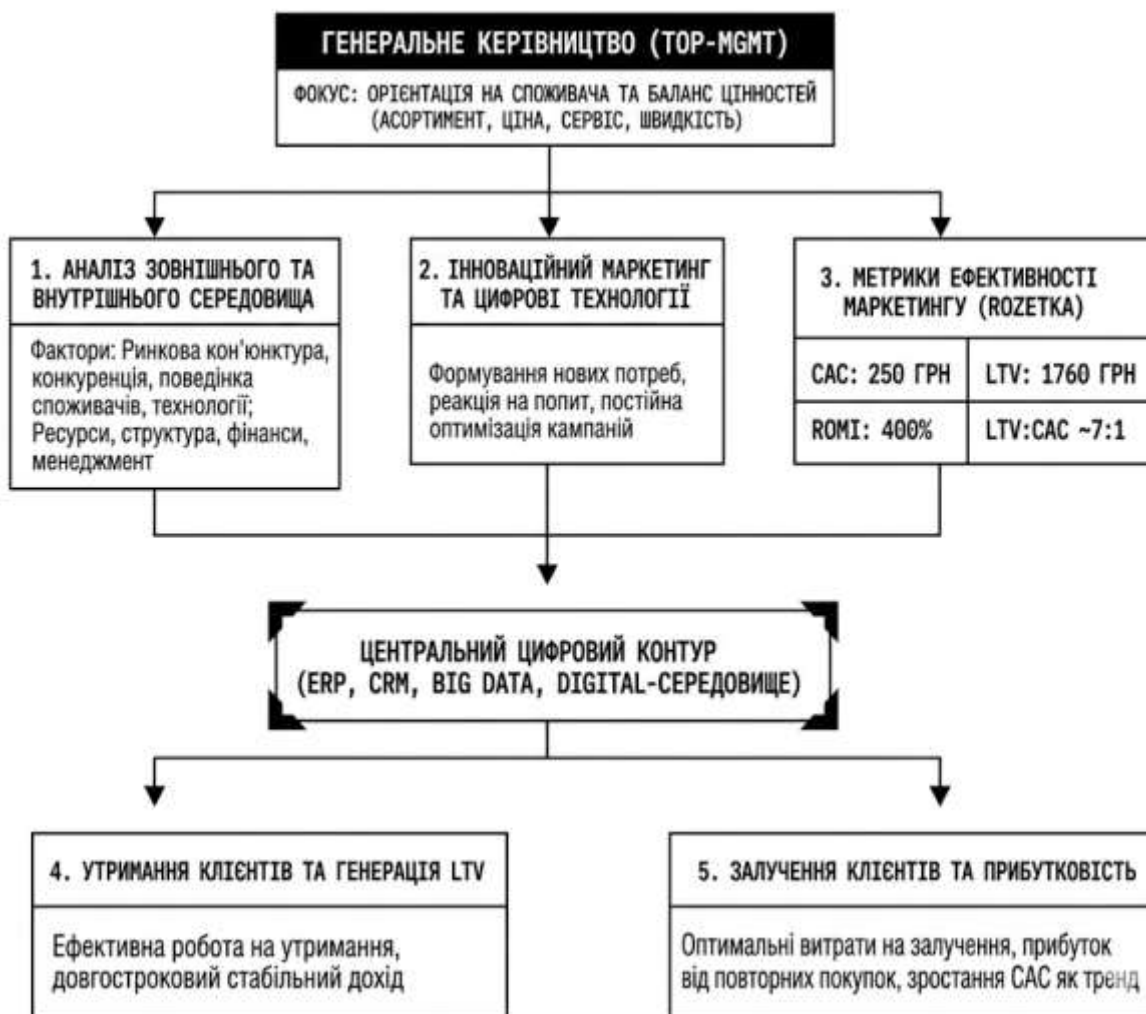


Рисунок 2.1 Модель цифрової екосистеми підприємства.

Таким чином, компанія успішно нівелює класичний недолік функціональної структури (так звані «міжвідомчі бар'єри»), поєднуючи стабільність лінійної ієрархії із гнучкістю (Agility) цифрових інструментів. Це забезпечує високу адаптивність системи управління до перманентних змін, ринкового кон'юнктурного середовища. Значну роль у діяльності підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують функціонування онлайн-платформи, обробку великого обсягу даних, автоматизацію операцій та підтримку прийняття управлінських рішень. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити персоналізацію пропозицій. Компанія Rozetka активно розвиває власну

логістичну інфраструктуру, що є важливою складовою її конкурентних переваг[8]. Логістична система[20] включає розгалужену мережу складів, сортувальних центрів та пунктів видачі товарів, що дозволяє забезпечити оперативну обробку замовлень і скорочення термінів доставки. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів та формує їхню лояльність до бренду. Крім того, підприємство активно співпрацює з зовнішніми логістичними операторами, що дозволяє розширювати географію доставки, підвищувати гнучкість логістичних процесів та забезпечувати доступність товарів для споживачів у різних регіонах. Такий комбінований підхід до організації логістики сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку електронної комерції. Таким чином, функціональна організаційна структура у поєднанні з активним використанням цифрових технологій та розвиненою логістичною інфраструктурою забезпечує компанії високий рівень операційної ефективності, конкурентоспроможності та здатність до подальшого розвитку в умовах сучасного ринку.

Формула оцінки привабливості сегмента

$$S_{\text{segment}} = w_1 * \text{Price} + w_2 * \text{Quality} + w_3 * \text{Delivery} + w_4 * \text{Service}$$

(2.1.1)

де:

Price, Quality, Delivery, Service — оцінки факторів (від 1 до 10)

w1–w4 — ваги факторів (сума = 1)

Прийняті ваги:

1.Price = 0.3

2.Quality = 0.3

3.Delivery=0.2

4.Service=0.2

Таблиця 2.1 Оцінка привабливості цільових сегментів Rozetka .

Сегмент	Price	Quality	Delivery	Service	S_segment
B2C (фіз. особи)	9	8	9	8	8.5
B2B (компанії)	7	9	8	9	8.3

Приклад розрахунку (B2C) [21, стр.95–123]

$$S=0.39+0.38+0.29+0.28$$

$$S = 2.7 + 2.4 + 1.8 + 1.6 = 8.5$$

Результати проведеного стратегічного аналізу свідчать, що цільовий ринок компанії чітко диференціюється на два ключові вектори, кожен з яких вимагає специфічного маркетингового інструментарію. Масовий сегмент B2C (Business-to-Consumer) на сучасному етапі є дещо привабливішим для ТОВ «Rozetka.ua» з погляду обсягів генерованого трафіку та швидкості оборотності капіталу. Поведінка споживачів у цьому сегменті характеризується високою еластичністю попиту за ціною (чутливістю до дисконтних програм) та критичною залежністю від швидкості «останньої милі» (фулфілменту й доставки).

Водночас корпоративний сегмент B2B (Business-to-Business) володіє вагомим стратегічним потенціалом завдяки вищому середньому чеку, низькій плинності клієнтів (високий коефіцієнт утримання) та орієнтації не на ситуативні знижки, а на системну якість, комплексний сервіс (документообіг, відтермінування платежів) та індивідуальні комерційні умови. Це робить економічно доцільною стратегію паралельної диверсифікації та збалансованого розвитку обох напрямів у загальній маркетинговій стратегії підприємства.

1. Декомпозиція конкурентного потенціалу

Серед ключових, стійких конкурентних переваг компанії, що забезпечують її ринкове лідерство, доцільно виділити такі детермінанти:

Гіпердиверсифікована асортиментна матриця (ефект «довгого хвоста» або Long Tail), що охоплює як власні товарні позиції, так і пропозиції незалежних мерчантів маркетплейсу.

Унікальна інфраструктурна логістична система (власні склади класу «А», мережа брендovаних точок видачі та автоматизовані сортувальні центри), що суттєво знижує питомі витрати на логістику порівняно з дрібними конкурентами.

Максимальний капітал бренду (Brand Equity) та абсолютна впізнаваність (Top-of-Mind на ринку e-commerce України).

Високотехнологічний стек цифрового маркетингу (Data-driven підхід, предиктивна ШІ-аналітика, автоматизований ретаргетинг).

Проте стабільне функціонування підприємства відбувається в умовах жорсткої, агресивної конкуренції з боку альтернативних маркетплейсів, нішевих інтернет-магазинів та транскордонних e-commerce платформ.



Рисунок 2.2 Блок-схема стратегічної диференціації ринків B2C та B2B

2. Оцінка фінансово-маркетингової синергії

Ключові фінансово-економічні індикатори діяльності підприємства підтверджують стійкий тренд до масштабування бізнесу та стабільного зростання обсягів чистого доходу від реалізації. Дана позитивна динаміка є результатом синергетичного ефекту: з одного боку, це наслідок загальносвітової тенденції діджиталізації та зміщення споживчих переваг в онлайн-сегмент, з іншого — наслідок агресивної та водночас високоточної маркетингової політики компанії, спрямованої на максимізацію життєвого циклу клієнта (LTV) при жорсткому контролі вартості його залучення (CAC).

Висновок: ТОВ «Rozetka.ua» є репрезентативним прикладом сучасного високотехнологічного, дата-орієнтованого підприємства, яке за рахунок утримання ефекту масштабу та гнучкої адаптації цифрових інструментів посідає домінуючі позиції на ринку електронної комерції України, володіючи значним внутрішнім потенціалом для подальшого стратегічного розвитку.

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та інтенсивної конкуренції, що зумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішніх факторів. Аналіз маркетингового середовища дозволяє виявити ключові чинники впливу на діяльність підприємства, оцінити рівень конкурентного тиску, визначити можливості для розвитку та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози. Комплексний аналіз маркетингового середовища є основою для формування ефективної маркетингової стратегії, оскільки забезпечує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень[7]. Він сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку. Маркетингове середовище підприємства традиційно поділяється на макросередовище та мікросередовище. Макросередовище охоплює сукупність загальних факторів, що впливають на діяльність усіх суб'єктів ринку незалежно від їх специфіки. До таких факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти. Вони формують загальні умови функціонування підприємства та визначають можливості і обмеження його розвитку. Мікросередовище, у свою чергу, включає безпосереднє оточення підприємства, з яким воно взаємодіє у процесі господарської діяльності. До основних елементів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

Саме ці суб'єкти безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, формують попит на продукцію та визначають рівень конкурентного тиску.

Для аналізу макросередовища доцільно використовувати PEST-аналіз[16,стр.171–196], який передбачає системну оцінку політичних (P – Political), економічних (E – Economic), соціальних (S – Social) та технологічних (T – Technological) факторів. Політичні фактори включають державне регулювання, податкову політику, стабільність політичної ситуації та законодавчу базу[12]. Економічні фактори відображають рівень економічного розвитку країни, інфляцію, доходи населення, валютні коливання та інші макроекономічні показники. Соціальні фактори характеризують демографічні зміни, рівень освіти, стиль життя споживачів, їхні цінності та поведінкові особливості. Технологічні фактори пов'язані з розвитком інновацій, цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та впровадженням нових інструментів взаємодії з клієнтами. У контексті діяльності компанії Rozetka особливе значення мають саме технологічні та соціальні фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на розвиток електронної комерції[23], поведінку споживачів та формування попиту на онлайн-послуги.

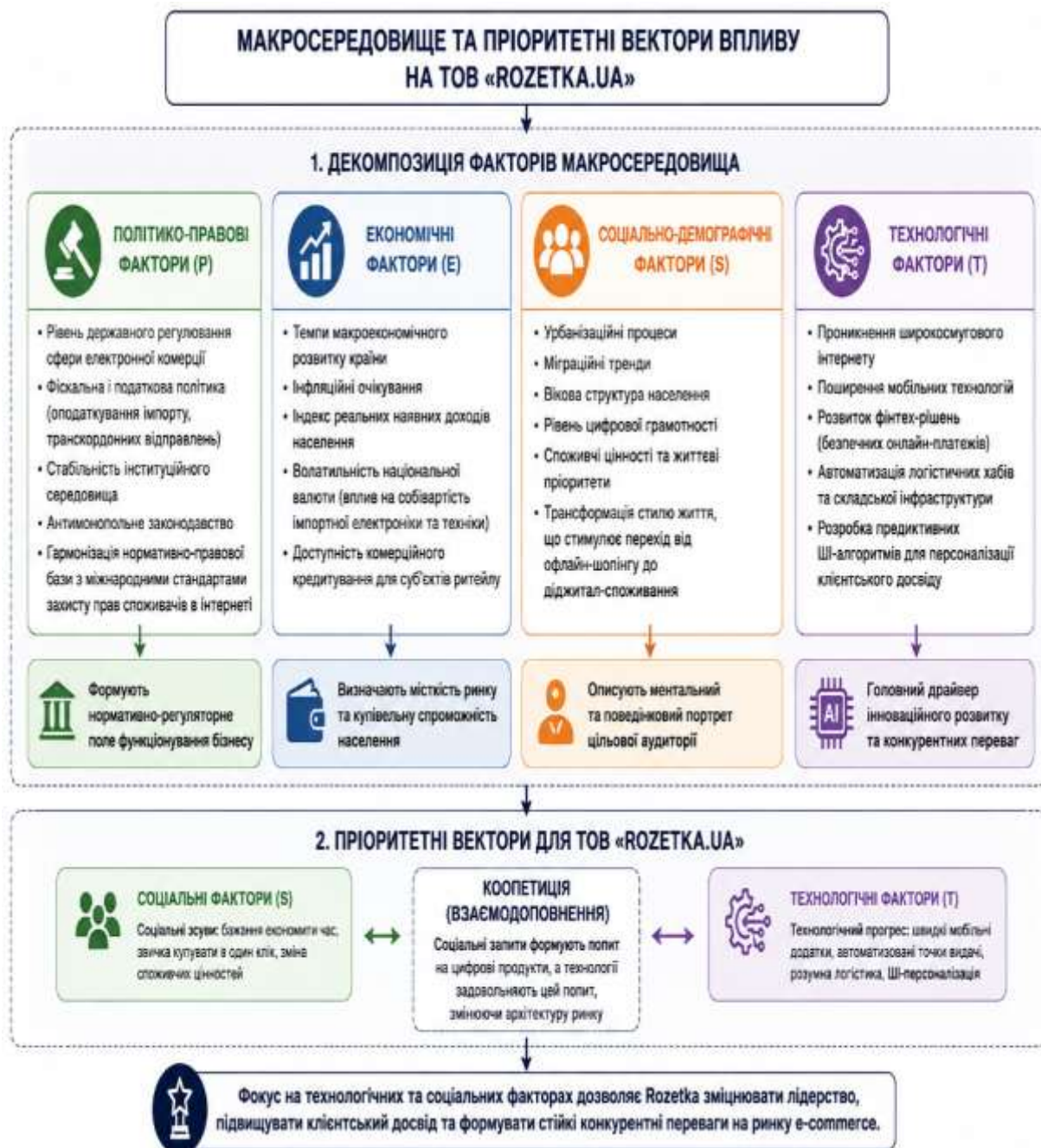


Рисунок 2.3 PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Rozetka.ua»

1. Декомпозиція факторів макросередовища

Вплив кожного макровектора має специфічний характер прояву та трансформує операційну модель компанії:

Політико-правові фактори (P) формують нормативно-регуляторне поле функціонування бізнесу. Вони охоплюють рівень державного регулювання сфери електронної комерції, фіскальну і податкову політику (зокрема, правила оподаткування імпорту та транскордонних відправлень), стабільність

інституційного середовища, антимонопольне законодавство та ступінь гармонізації національної нормативно-правової бази із міжнародними стандартами захисту прав споживачів в інтернеті.

Економічні фактори ($SE\$$) безпосередньо визначають місткість ринку та купівельну спроможність. До цієї групи належать темпи макроекономічного розвитку країни, інфляційні очікування, індекс реальних наявних доходів населення, волатильність національної валюти (яка критично впливає на собівартість імпортової електроніки та техніки на платформі), а також доступність комерційного кредитування для суб'єктів ритейлу.

Соціально-демографічні фактори ($SS\$$) описують ментальний та поведінковий портрет цільової аудиторії. Вони характеризують урбанізаційні процеси, міграційні тренди, вікову структуру населення, рівень цифрової грамотності, споживчі цінності, життєві пріоритети та трансформацію стилю життя, що стимулює перехід від традиційного офлайн-шопінгу до діджитал-споживання.

Технологічні фактори ($ST\$$) виступають головним драйвером інноваційного розвитку. Вони пов'язані із темпами проникнення широкосмугового інтернету, поширенням мобільних технологій, розвитком фінтех-рішень (безпечних онлайн-платежів), автоматизацією логістичних хабів та складської інфраструктури, а також із розробкою предиктивних ШІ-алгоритмів для персоналізації клієнтського досвіду.

2. Пріоритетні вектори для ТОВ «Rozetka.ua»

У контексті стратегічного аналізу ТОВ «Rozetka.ua» як безумовного лідера національного ринку e-commerce, найбільшу амплітуду впливу мають саме технологічні та соціальні фактори. Це зумовлено тим, що вони перебувають у стані перманентної коопетиції (взаємодоповнення): соціальні зсуви (бажання економити час, звичка купувати в один клік) формують запит на нові цифрові продукти, а технологічний прогрес (швидкі мобільні додатки, автоматизовані точки видачі) моментально задовольняє цей попит, змінюючи архітектуру ринку.

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ (P)	ЕКОНОМІЧНІ (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Податкове регулювання e-commerce • Законодавство про захист прав споживачів • Державна політика діджиталізації <p>-> Вплив: нормативні обмеження</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень реальних доходів покупців • Волатильність курсу валют (імпорт) • Рівень інфляції та споживчі ціни <p>-> Вплив: місткість ринку та чек</p>
СОЦІАЛЬНІ (S)	ТЕХНОЛОГІЧНІ (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Зміна стилю життя (онлайн-покупки) • Ріст довіри до безготівкових оплат • Демографічні та міграційні зсуви <p>-> Вплив: transformation попиту</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Покриття 4G/5G та мобільний трафік • ШІ-алгоритми та Big Data аналітика • Автоматизація логістики та складів <p>-> Вплив: інноваційність платформи</p>

Рисунок 2.4 PEST-матриця: ключові драйвери та обмеження ринку

Системна інтеграція PEST-факторів у загальну маркетингову стратегію дозволяє Rozetka мінімізувати макроекономічні ризики, конвертувати технологічні інновації у стійкі конкурентні переваги та приймати превентивні дата-орієнтовані управлінські рішення. Таким чином, аналіз маркетингового середовища є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, використовувати ринкові можливості та мінімізувати негативний вплив загроз.

Таблиця 2.2 Оцінка впливу політичних факторів

Фактор	Оцінка впливу (1–10)	Ймовірність (0–1)	Інтегральний вплив
Податкова політика	8	0.8	6.4
Регулювання e-commerce	9	0.7	6.3

Митне законодавство	7	0.9	6.3
Стабільність законодавства	6	0.6	3.6

Формула

$$P_{total} = \sum (Impact_i * Probability_i) \quad (2.2.1)$$

Розрахунок:

$$P_{total} = 6.4 + 6.3 + 6.3 + 3.6 = 22.6$$

Таблиця 2.3 Оцінка впливу економічних факторів

Фактор	Значення	Коефіцієнт впливу	Результат
Інфляція (%)	12	-0.5	-6.0
Зміна доходів населення (%)	+8	0.6	4.8
Курс валют (%)	10	-0.4	-4.0
Зростання ринку (%)	15	0.7	10.5

$$E = Value * Coefficient \quad (2.2.2)$$

де:

Value — фактичне значення показника

Coefficient — сила впливу на бізнес

Формула

$$E_{total} = \sum (Value_i * Coefficient_i) \quad (2.2.3)$$

Розрахунок:

$$E_{total} = -6.0 + 4.8 - 4.0 + 10.5 = 5.3$$

Аналіз показує, що політичні фактори мають значний і відносно стабільний вплив на діяльність Rozetka, зокрема через регулювання e-commerce та митну політику. Інтегральний показник політичного впливу (22.6) свідчить

про необхідність постійного моніторингу нормативного середовища. Економічні фактори мають більш змінний характер: негативний вплив інфляції та валютних коливань частково компенсується зростанням доходів населення та розвитком ринку. Позитивне значення інтегрального показника (5.3) свідчить про загалом сприятливу економічну ситуацію для розвитку компанії. Соціальні фактори пов'язані зі змінами у поведінці споживачів, їхніми уподобаннями та стилем життя. Зростання популярності онлайн-покупок, підвищення рівня цифрової грамотності населення та орієнтація на зручність є позитивними тенденціями для розвитку діяльності Rozetka. Технологічні фактори визначають рівень розвитку інформаційних технологій та їх впровадження у бізнес-процеси. Для компанії Rozetka вони мають ключове значення, оскільки її діяльність безпосередньо пов'язана з функціонуванням онлайн-платформи, аналітикою даних та цифровими маркетинговими інструментами. Дослідження безпосереднього операційного оточення компанії передбачає детальний аналіз його мікросередовища, яке формує умови щоденної ринкової діяльності. Структурна декомпозиція мікросередовища ТОВ «Rozetka.ua» охоплює чотири ключові детермінанти: споживачів, конкурентів, постачальників та стратегічних партнерів. Системний моніторинг цих елементів дозволяє верифікувати ринкові позиції підприємства та виявити приховані резерви підвищення його конкурентоспроможності.

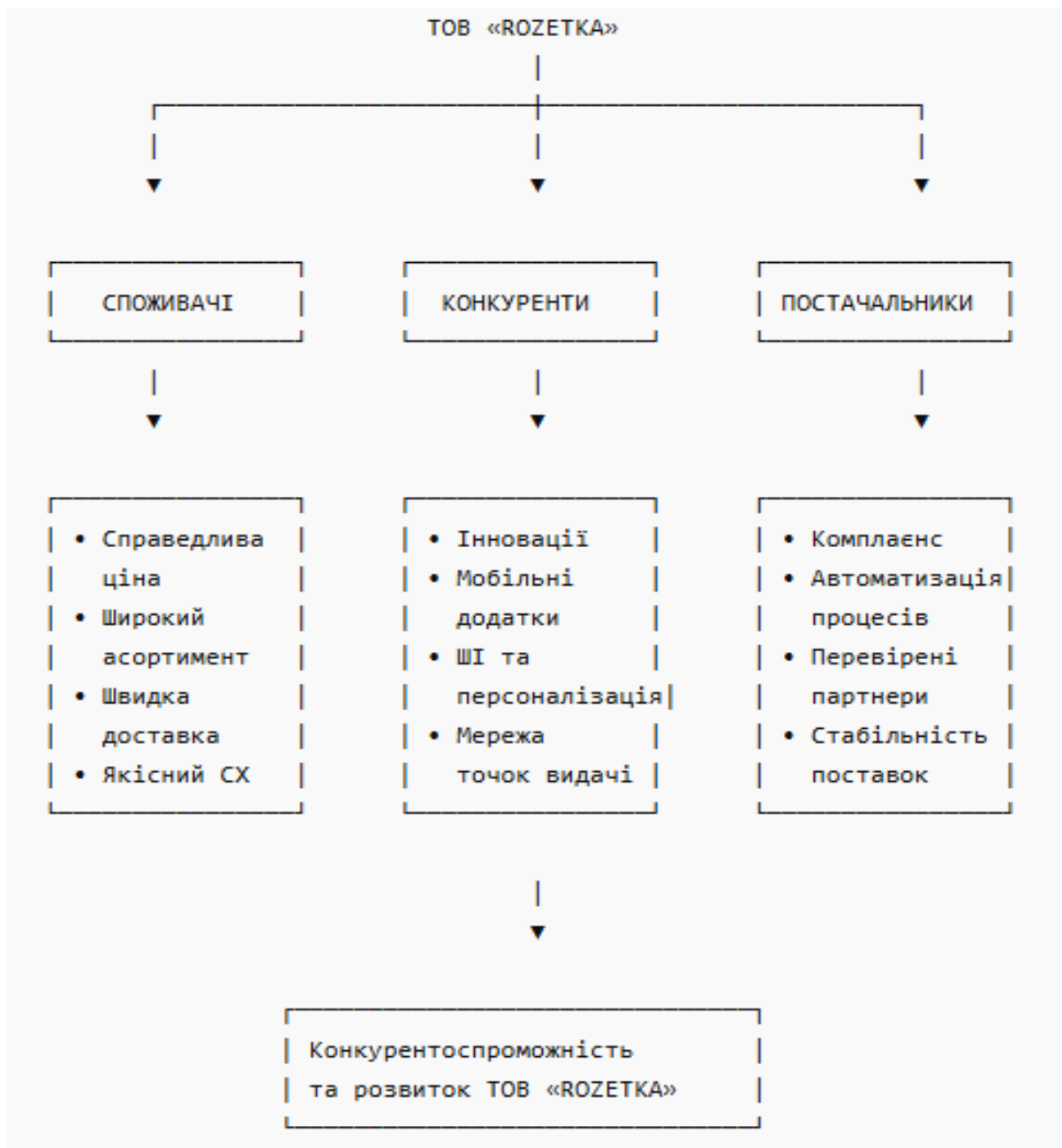


Рисунок 2.5 Вплив факторів мікросередовища на діяльність TOB «Rozetka»

1. Споживачі як центральний вектор маркетингової стратегії

Споживачі виступають базовим акцентом і рушійною силою всієї маркетингової системи підприємства. Цільова аудиторія Rozetka характеризується високим рівнем гетерогенності (неоднорідності) та охоплює практично всі соціально-демографічні та вікові групи населення України. З метою оптимізації взаємодії компанія здійснює постійну кластеризацію

клієнтської бази. Сучасний вектор споживчих вимог у сегменті e-commerce фокусується навколо чотирьох фундаментальних параметрів:

Цінова еластичність: запит на справедливу ціну, дисконтні програми та прозорі умови кешбеку.

Асортиментна глибина: очікування концепції «все в одному місці» (One-Stop Shopping).

Тайм-менеджмент: критична чутливість до термінів фулфілменту (обробки) та експрес-доставки.

Клієнтський досвід (CX): безшовний інтерфейс, відсутність бар'єрів при поверненні товарів та високий рівень сервісної підтримки.

2. Конкурентний ландшафт та параметри суперництва

Конкурентне мікросередовище у сфері електронної комерції характеризується станом жорсткої, перманентної коопетиції та високим рівнем концентрації капіталу. Ключовими конкурентами Rozetka виступають великі мультиканальні ритейлери, нішеві інтернет-магазини, що трансформувалися у маркетплейси, а також міжнародні транскордонні платформи. Конкурентна боротьба на ринку ведеться у площині нецінових методів суперництва, де базове значення мають швидкість інновацій, технологічність мобільних додатків, персоналізація інтерфейсу за допомогою ШІ та масштаби мережі фізичних точок видачі замовлень.

3. Надійність ланцюгів постачання та партнерська екосистема

Постачальники та незалежні мерчанти є фундаментом формування диверсифікованої асортиментної матриці компанії. Стратегія взаємодії з постачальниками в Rozetka базується на принципах жорсткого комплаєнсу (відповідності стандартам), автоматизації документообігу та оптимізації товарного ковшання. Співпраця із пулом перевірених дистриб'юторів та вендорів дозволяє мінімізувати ризики дефіциту (out-of-stock) та утримувати стабільні обсяги страхових запасів на складах.

МАТРИЦЯ ДЕКОМПОЗИЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА		
Елемент карти	Специфіка для ТОВ Rozetka	Вектор оптимізації
Споживачі	Гетерогенна аудиторія, висока чутливість до CX	Впровадження ШІ, ріст NPS, персоналізовані програми
Конкуренти	Маркетплейси, ритейлери, транскордонні платформи	Розвиток мережі міні-хабів, утримання ефекту масштабу
Постачальники	Офіційні дистриб'ютори, незалежні мерчанти (CPA)	Автоматизація EDI-систем, контроль товарних залишків
Партнери	Національні ЗРЛ-оператори, банківські та фінтех-сервіси	Диверсифікація фулфілменту, розвиток власної логістики

Рисунок 2.6 План оптимізації взаємодії з ключовими стейкхолдерами бренду

Особливе місце у структурі мікросередовища посідають стратегічні партнери, насамперед національні оператори логістичного ринку та фінансові інституції (фінтех-сервіси). Ефективна інтеграція з логістичними провайдерами дозволяє компанії гнучко масштабувати географічне покриття, оптимізувати витрати на «останню милю» та підтримувати високий індекс задоволеності клієнтів (CSI). Будь-які операційні збої у роботі партнерів миттєво трансформуються у репутаційні ризики для самого бренду, що актуалізує потребу в побудові дублюючих логістичних маршрутів та розвитку власної служби доставки.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності та інструментів

Маркетингова діяльність підприємства є важливою складовою його загальної стратегії розвитку та спрямована на формування попиту, залучення нових клієнтів і утримання існуючих. У сучасних умовах цифровізації економіки

маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує ефективну взаємодію підприємства зі споживачами, формує конкурентні переваги та сприяє досягненню довгострокових цілей. Щоб підвищити науковий рівень та аналітичну глибину цього фрагмента для вашої дипломної або курсової роботи, я розширив його професійною термінологією (екосистема e-commerce, безшовний користувацький досвід, дата-орієнтований підхід, предиктивна аналітика), а також деталізував техніко-маркетингові механізми роботи платформи Rozetka.

В умовах сучасної цифрової економіки маркетингова діяльність ТОВ «Rozetka.ua» трансформувалася з підтримуючої функції у фундаментальний драйвер бізнесу, оскільки операційна модель компанії повністю інтегрована в інфраструктуру електронної комерції (e-commerce). Надвисокий рівень ринкової концентрації та агресивне конкурентне середовище у діджитал-сегменті зумовлюють об'єктивну необхідність перманентної модернізації комплексу маркетингових комунікацій, гнучкої адаптації до динамічних зрушень у поведінкових патернах споживачів та проактивного впровадження інноваційних технологій просування товарів і послуг.

1. Офіційна вебплатформа як ядро маркетингової екосистеми

Центральним архітектурним елементом та інтегратором маркетингової діяльності підприємства виступає його офіційний вебсайт (разом із мобільним додатком), який виконує функції не лише транзакційної торговельної платформи, а й головного хабу фірмових комунікацій. Платформа забезпечує безшовний (seamless) та наскрізний цикл взаємодії з користувачем, охоплюючи всі класичні етапи споживчого шляху (CJM — Customer Journey Map): від первинної ідентифікації потреби й порівняльного аналізу альтернатив до моменту кліку («купити») та подальшого післяпродажного сервісу й утримання (retention).

Висока результативність функціонування платформи забезпечується за рахунок синергії таких інженерно-маркетингових рішень:

Ергономічний UX/UI дизайн та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс: мінімізують когнітивне навантаження на користувача та знижують показник відмов (Bounce Rate).

Персоніфіковані пошукові алгоритми: багаторівнева система фільтрації та інтелектуальний внутрішній пошук дозволяють клієнту моментально знаходити релевантні позиції серед мільйонів SKU.

Предиктивні III-рекомендації (Recommendation Engines): аналізують історію попередніх сесій, кліків та покупок, генеруючи індивідуальні товарні добірки («з цим товаром також купують»), що напряду стимулює ріст середнього чека (AOV — Average Order Value) та максимізує загальний коефіцієнт конверсії (CR).

2. Мультиканальний стек цифрового маркетингу

Паралельно з оптимізацією внутрішнього інструментарію платформи, компанія розгортає масштабну зовнішню експансію за рахунок диверсифікованого стеку інструментів Performance та Brand маркетингу. Залучення, конвертація та утримання трафіку реалізуються через набір інтегрованих цифрових каналів:

Пошуковий маркетинг (SEM & SEO): комбінація контекстної реклами (PPC) для швидкого зняття гарячого попиту та довгострокової SEO-оптимізації, яка забезпечує лідируючі позиції бренду в органічній видачі пошукових систем за високочастотними запитами.

Таргетована реклама та SMM (Social Media Marketing): присутність у ключових соціальних медіа спрямована на капіталізацію бренду, вирощування лояльного ком'юніті та швидку нейтралізацію негативного клієнтського досвіду через інструменти зворотного зв'язку.

Автоматизований ремаркетинг (Retargeting): технологія наздоганяючої реклами, що повертає на сайт користувачів, які залишили «кинуті кошики» або переглядали конкретні категорії товарів.

Утримуючий CRM-маркетинг (Email, Viber, Push-сповіщення): інструмент direct-маркетингу, побудований на тригерних ланцюжках повідомлень. Він

стимулює повторні транзакції, реактивує «сплячу» клієнтську базу та трансформує разових покупців у постійних, системно знижуючи витрати на залучення (CAC) та підвищуючи життєвий цикл клієнта (LTV).

Особливу увагу компанія приділяє персоналізації маркетингових комунікацій[24,стр.72–99], що базується на аналізі поведінки користувачів, їхніх вподобань та історії покупок. Використання аналітичних інструментів та технологій обробки даних дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню їхньої лояльності[12]. Таким чином, маркетингова діяльність компанії має комплексний характер і базується на поєднанні сучасних цифрових технологій, аналітичних підходів та клієнтоорієнтованої стратегії, що забезпечує її ефективність і конкурентоспроможність на ринку електронної комерції. Важливе місце у маркетинговій діяльності Rozetka займає цифровий маркетинг, який включає використання пошукової оптимізації (SEO), контекстної реклами, таргетованої реклами та контент-маркетингу. SEO дозволяє підвищити видимість сайту в пошукових системах, тоді як контекстна реклама забезпечує швидке залучення потенційних клієнтів. Компанія активно використовує соціальні мережі як інструмент просування та комунікації зі споживачами.

Таблиця 2.4 Ефективність основних маркетингових каналів (2025 р.) [25]

Канал	Відправлено / Показники	Кліки/Переходи	Покупки	Дохід (млн.грн)	Ефективність
Email-маркетинг	5 000 000	400 000	60 000	66	16.5%
Акції та знижки	3 000 000	600 000	120 000	132	22.0%
Персоналізовані пропозиції	2 500 000	350 000	90 000	110	25.7%

Основними платформами є Facebook, Instagram та YouTube, де публікується рекламний та інформаційний контент, проводяться акції та взаємодія з аудиторією. Це сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню лояльності клієнтів.

Формула—Конверсія в покупку

$$\text{Conversion Rate (CR)} = \text{Purchases} / \text{Clicks} * 100\% \quad (2.3.1)$$

$$\text{CR} = 60000 / 400000 * 100\% = 15.0\%$$

Формула — Дохід на 1 клік (RPC) (2.3.2)

$$\text{RPC} = \text{Revenue} / \text{Clicks}$$

$$\text{RPC} = 66\,000\,000 / 400\,000 = 165 \text{ грн}$$

Аналіз ефективності маркетингових інструментів Rozetka свідчить про різний рівень результативності каналів комунікації. Email-маркетинг забезпечує стабільний рівень взаємодії з клієнтами, однак має нижчий рівень конверсії порівняно з іншими інструментами. Це пояснюється меншою персоналізацією та широким охопленням аудиторії. Найвищу ефективність демонструють персоналізовані пропозиції, що підтверджується високим рівнем конверсії (25.7%) та значним доходом. Це свідчить про важливість використання аналітики та індивідуального підходу до клієнтів. Акційні пропозиції та знижки також мають значний вплив на збільшення обсягів продажу, забезпечуючи високий рівень залучення та стимулювання попиту. Таким чином, маркетингова стратегія Rozetka є ефективною за рахунок поєднання різних каналів просування, при цьому найбільш перспективним напрямом є розвиток персоналізованих маркетингових інструментів та подальше використання аналітичних даних для оптимізації взаємодії з клієнтами. Слід зазначити, що маркетингова діяльність компанії Rozetka має комплексний характер та базується на інтеграції різних каналів просування, включаючи цифрові та комунікаційні інструменти. Такий підхід відповідає концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС) [26, стр.50–76] і передбачає узгоджене використання онлайн- та офлайн-каналів з метою досягнення максимального ефекту взаємодії зі споживачами. Завдяки цьому забезпечується синергічний ефект, при якому сукупний результат

перевищує ефективність окремих маркетингових інструментів, що позитивно впливає на загальну результативність маркетингової діяльності підприємства. Комплексний підхід до маркетингу дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти цільової аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду, формувати стійкі взаємовідносини з клієнтами та стимулювати попит на продукцію. Використання багатоканальної стратегії (омніканальності) сприяє створенню єдиного клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Разом з тим, у діяльності підприємства існують певні проблеми та виклики, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Однією з ключових проблем є високий рівень конкуренції у сфері електронної комерції, що призводить до необхідності постійного вдосконалення маркетингових стратегій та пошуку нових інструментів залучення клієнтів.

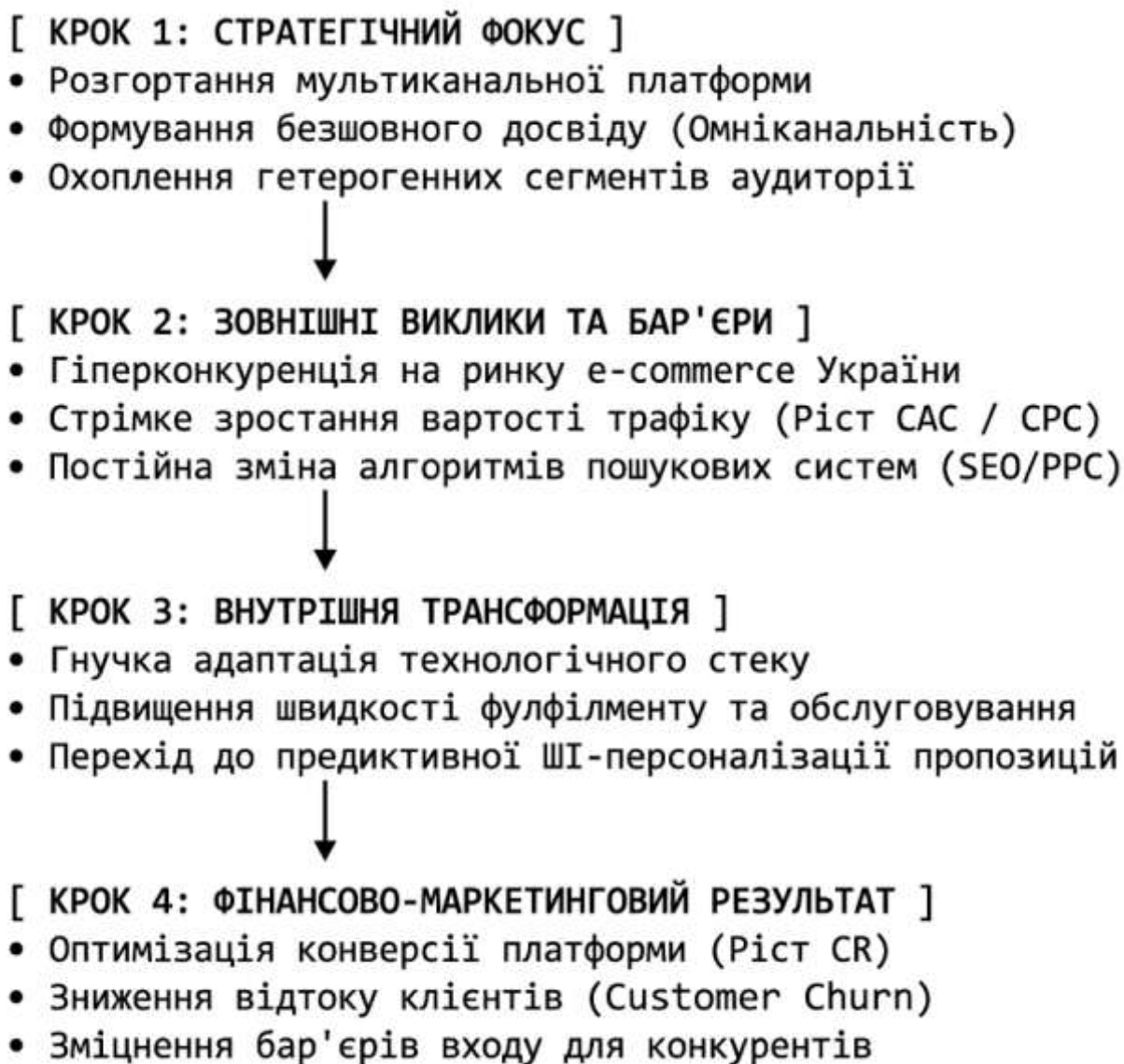


Рисунок 2.7 Етапи стратегічного розвитку та трансформації компанії

Рис. (2.7) Послідовно-логічна модель адаптації маркетингової стратегії підприємства до викликів цифрового макросередовища

Зростання кількості конкурентів та їх активна маркетингова діяльність підвищують вимоги до якості сервісу, швидкості обслуговування та рівня персоналізації пропозицій. Ще одним важливим викликом є необхідність постійного оновлення маркетингових інструментів у зв'язку зі швидким розвитком цифрових технологій. Зміни в алгоритмах пошукових систем, розвиток соціальних мереж, поява нових рекламних платформ та інструментів

аналітики вимагають від підприємства гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Крім того, суттєвою проблемою є зростання витрат на рекламу, зокрема в цифрових каналах. Підвищення вартості кліків (CPC), зростання конкуренції за рекламні позиції та зниження ефективності окремих каналів просування призводять до збільшення показника вартості залучення клієнта (CAC), що, у свою чергу, впливає на загальну рентабельність маркетингової діяльності. У таких умовах підприємству необхідно постійно вдосконалювати маркетингову діяльність, впроваджувати інноваційні підходи, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Це передбачає використання data-driven підходів[27,стр.66–90], розвиток персоналізації, автоматизацію маркетингових процесів та підвищення якості клієнтського досвіду. Таким чином, незважаючи на високий рівень розвитку маркетингової діяльності, компанія потребує постійного вдосконалення своїх підходів з метою збереження конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринку. Таким чином, аналіз маркетингової діяльності Rozetka свідчить про активне використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, що забезпечує ефективне залучення та утримання клієнтів, а також сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ROZETKA

3.1 Узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності

Ось розширений та деталізований варіант вашого аналізу, структурований для професійного звіту або курсової/дипломної роботи. Текст доповнено аналітичними зв'язками, оцінкою ризиків та стратегічними висновками. Комплексний синтез результатів маркетингового аналізу ТОВ «Розетка.УА» Проведений всебічний аналіз маркетингової діяльності компанії Rozetka дозволяє не просто констатувати поточні показники, а здійснити глибокий синтез отриманих даних для визначення цілісної стратегічної архітектури підприємства[7]. На сучасному етапі Rozetka трансформувалася з класичного ритейлера у глобальну екосистему[19], чий стан на ринку електронної комерції визначається динамічним балансом між зовнішніми викликами та внутрішньою технологічною гнучкістю.

Узагальнення результатів базується на синергії трьох аналітичних векторів:

Екзогенний вектор: оцінка макроекономічного тиску та можливостей середовища.

Ендогенний вектор: аудитор ефективності внутрішнього інструментарію (маркетинг-мікс, логістика, сервіс).

Конкурентний вектор: верифікація ринкової частки та стійкості до атак ключових гравців.

Деталізовані результати аналізу маркетингового середовища

В ході дослідження було застосовано інструментарій PEST-аналізу, який дозволив кількісно оцінити вплив неконтрольованих факторів на стратегічну стійкість Rozetka.

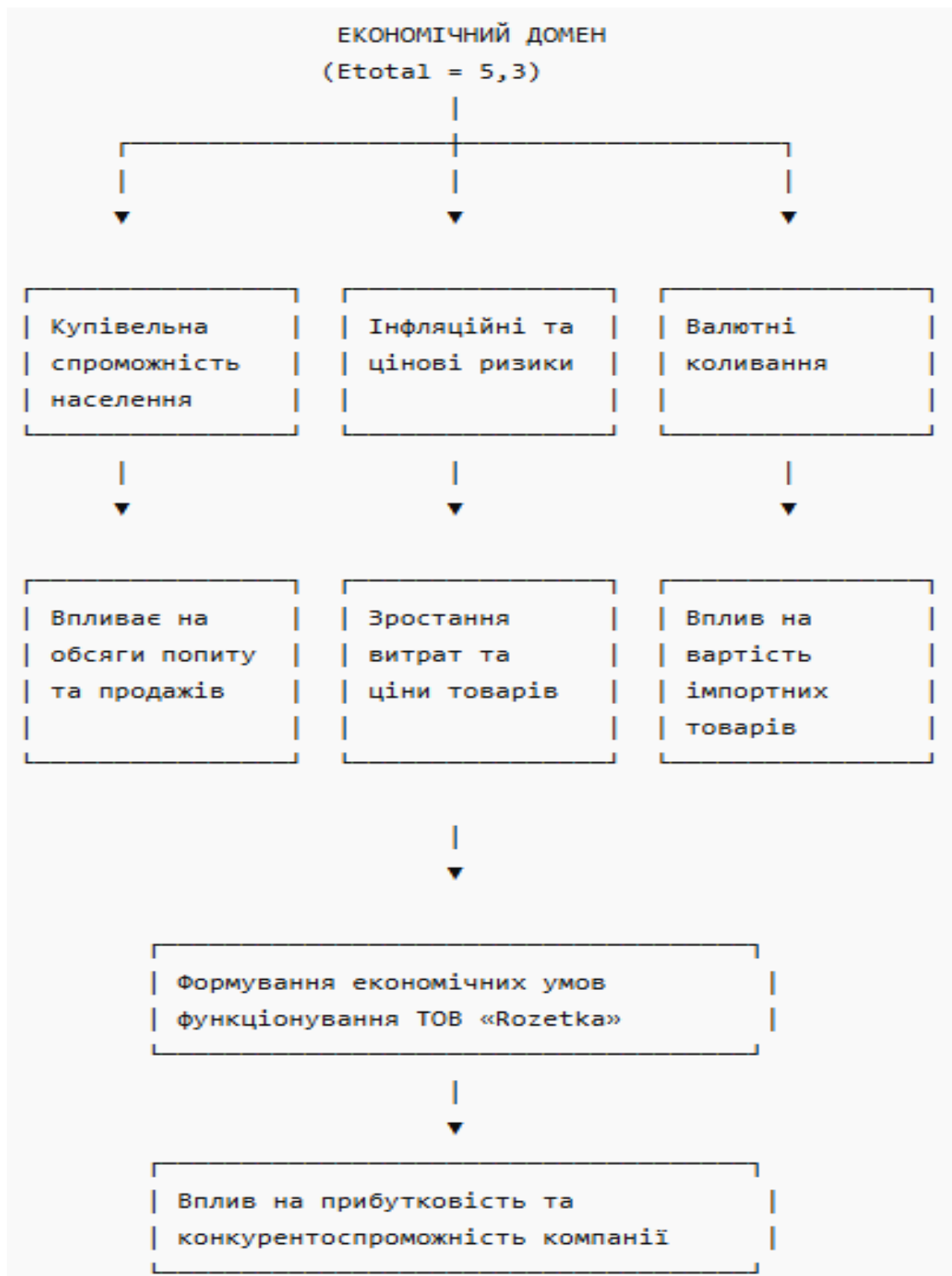


Рисунок 3.1 Основні фактори економічного домену діяльності ТОВ «Rozetka»

Політико-правовий домен (Показник $SP_{total} = 22,6\$$)

Цей сегмент продемонстрував найвищий рівень інтегрального впливу, що свідчить про критичну залежність e-commerce від державного вектору.

Регуляторний тиск: Жорстке фіскальне регулювання та впровадження нових вимог щодо РРО (реєстраторів розрахункових операцій) вимагають від компанії постійних інвестицій у комплаєнс-системи[22 , 300–325стр.].

Митна політика: Оскільки значна частка асортименту складається з імпоротної електроніки та товарів широкого вжитку, будь-які коливання в митному законодавстві або зміна порогів безмитного ввезення товарів безпосередньо корелюють з маржинальністю бізнесу.

Військово-політичні ризики: Фактор безпеки складських комплексів та стабільності логістичних коридорів залишається домінантним у формуванні витратної частини бюджету.

Економічний домен (Показник $SE_{total} = 5,3\%$)

Попри турбулентність, економічне середовище Rozetka характеризується помірним оптимізмом.

Інфляційні процеси: Високий рівень інфляції тисне на купівельну спроможність, проте маркетплейс нівелює цей вплив за рахунок широкої диференціації цін (від бюджетних сегментів до преміальних).

Динаміка ринку: Позитивний тренд ($SE_{total} = 5,3\%$) підкріплюється консолідацією ринку навколо великих гравців. Масштаб Rozetka дозволяє компанії використовувати «ефект масштабу» для отримання кращих умов від постачальників, що забезпечує конкурентну цінову пропозицію навіть за умови девальваційних очікувань[13].

Соціально-технологічний домен: Драйвери зростання

Ці чинники формують фундамент для довгострокової стратегії розвитку компанії:

Диджиталізація стилю життя: Перехід споживачів у формат «mobile only» змушує Rozetka інвестувати в UX/UI мобільних додатків, роблячи їх центральним елементом взаємодії.

Трансформація споживчої поведінки: Онлайн-покупки перестали бути альтернативою, ставши базовою потребою. Довіра до бренду Rozetka дозволяє

компанії успішно впроваджувати нові категорії (продукти харчування, алкоголь, одяг), де раніше домінував офлайн-ритейл.

Технологічна перевага: Використання Big Data для персоналізованих рекомендацій та автоматизація складських процесів дозволяють скоротити шлях товару до клієнта, що є критичним параметром у боротьбі за лояльність.

Стратегічний висновок та перспективи

Синтез аналітичних даних вказує на те, що Rozetka перебуває у стані динамічної адаптації. Високий показник політичного впливу вимагає від менеджменту розробки сценаріїв швидкого реагування на законодавчі зміни. Водночас позитивні показники економічного та технологічного блоків створюють «запас міцності» для подальшої експансії.

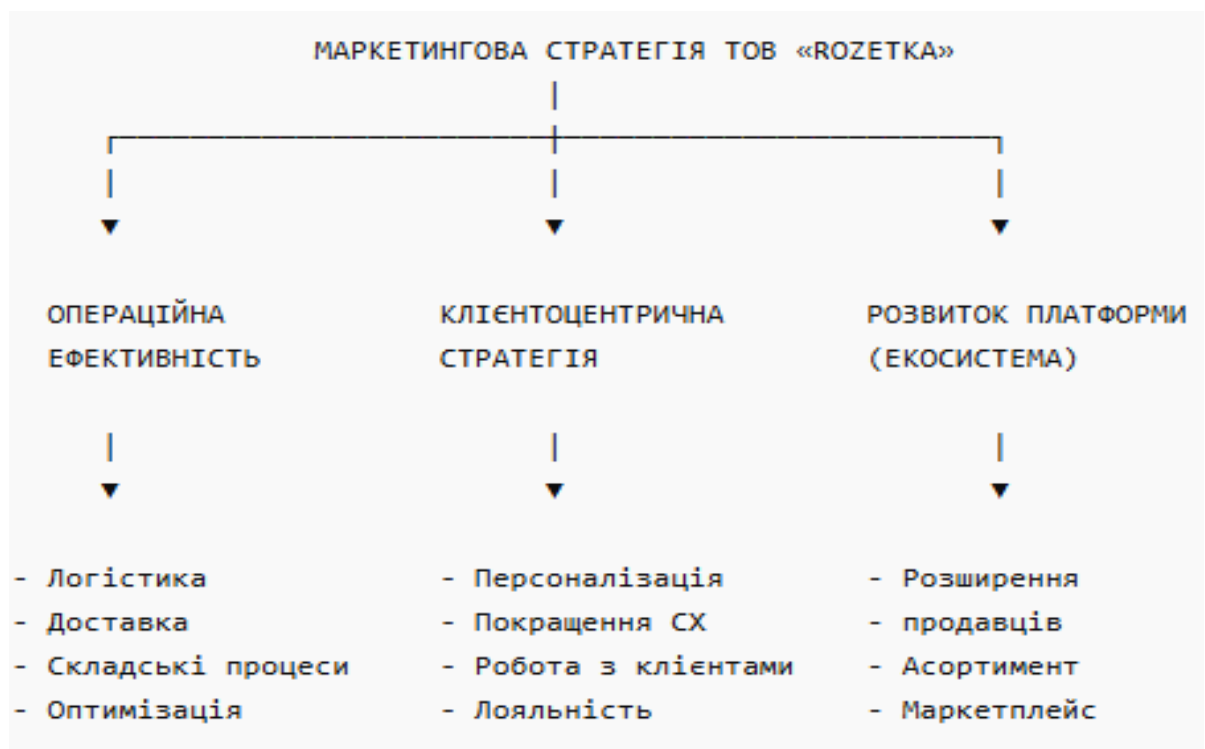


Рисунок 3.2 Маркетингова стратегія ТОВ «ROZETKA»

Ключові напрямки маркетингової стратегії на наступний період:

Оптимізація логістичного ланцюга: Розширення мережі точок видачі як засіб мінімізації вартості доставки для кінцевого споживача.

Гіперперсоналізація: Поглиблення роботи з клієнтською базою через AI-алгоритми для підвищення показника LTV (Lifetime Value).

Зміцнення позицій маркетплейсу: Залучення нових партнерів-продавців для створення максимально диверсифікованого асортименту, що зробить платформу стійкою до дефіциту конкретних груп товарів[14].

Ефективність використання маркетингового інструментарію.

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) підтверджує високу результативність поточної маркетингової стратегії:

Фінансова ефективність: Показник ROMI на рівні 29,2% свідчить про прибутковість маркетингових інвестицій, хоча він сильно залежить від маржинальності товарів. Співвідношення LTV (1452 грн) до SAC (250 грн) демонструє економічну доцільність обраної моделі залучення та утримання клієнтів.

Поведінкові показники: Висока залученість аудиторії підтверджується низьким показником відмов (Bounce Rate — 38%) та значною глибиною перегляду (6,2 сторінки за сесію), що свідчить про якісний UX/UI дизайн платформи.

Результативність каналів: Найбільш ефективним інструментом визначено персоналізовані пропозиції (ефективність 25,7%), що значно перевищує результати загального email-маркетингу (16,5%).

Конкурентний статус та стратегічний баланс. Компанія займає лідируючі позиції на ринку, що підтверджується високим інтегральним індексом якості сервісу ($SSQI = 8,5$) та значним рівнем лояльності клієнтів ($SCLI = 75\%$). Проведений SWOT-аналіз дозволив розрахувати стратегічний баланс підприємства, який становить 28,8. Це свідчить про те, що сильні сторони та ринкові можливості суттєво переважають внутрішні слабкості та зовнішні загрози.

Виявлені ключові проблеми.

Попри позитивні показники, узагальнення аналізу дозволило ідентифікувати ряд стримуючих факторів:

Поступове зростання вартості залучення клієнта (CAC) через посилення конкуренції в цифрових каналах.

Складність управління надшироким асортиментом, що створює навантаження на логістичну систему та процеси обробки замовлень.

Висока залежність від алгоритмів сторонніх рекламних платформ та коливань вартості трафіку.

Проведений комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Rozetka.ua» свідчить, що її поточна стратегічна архітектура характеризується високим рівнем адаптивності до турбулентних змін ринкового середовища та глибокою дифузією цифрових технологій у наскрізні операційні процеси. Компанія капіталізує свою ринкову владу, утримуючи лідерство в українському сегменті електронної комерції (e-commerce). Це досягається за рахунок масштабування капіталу бренду (Brand Equity), навіть попри суворі обмеження макроекономічного кон'юнктурного поля та посилення фіскального регулювання галузі.

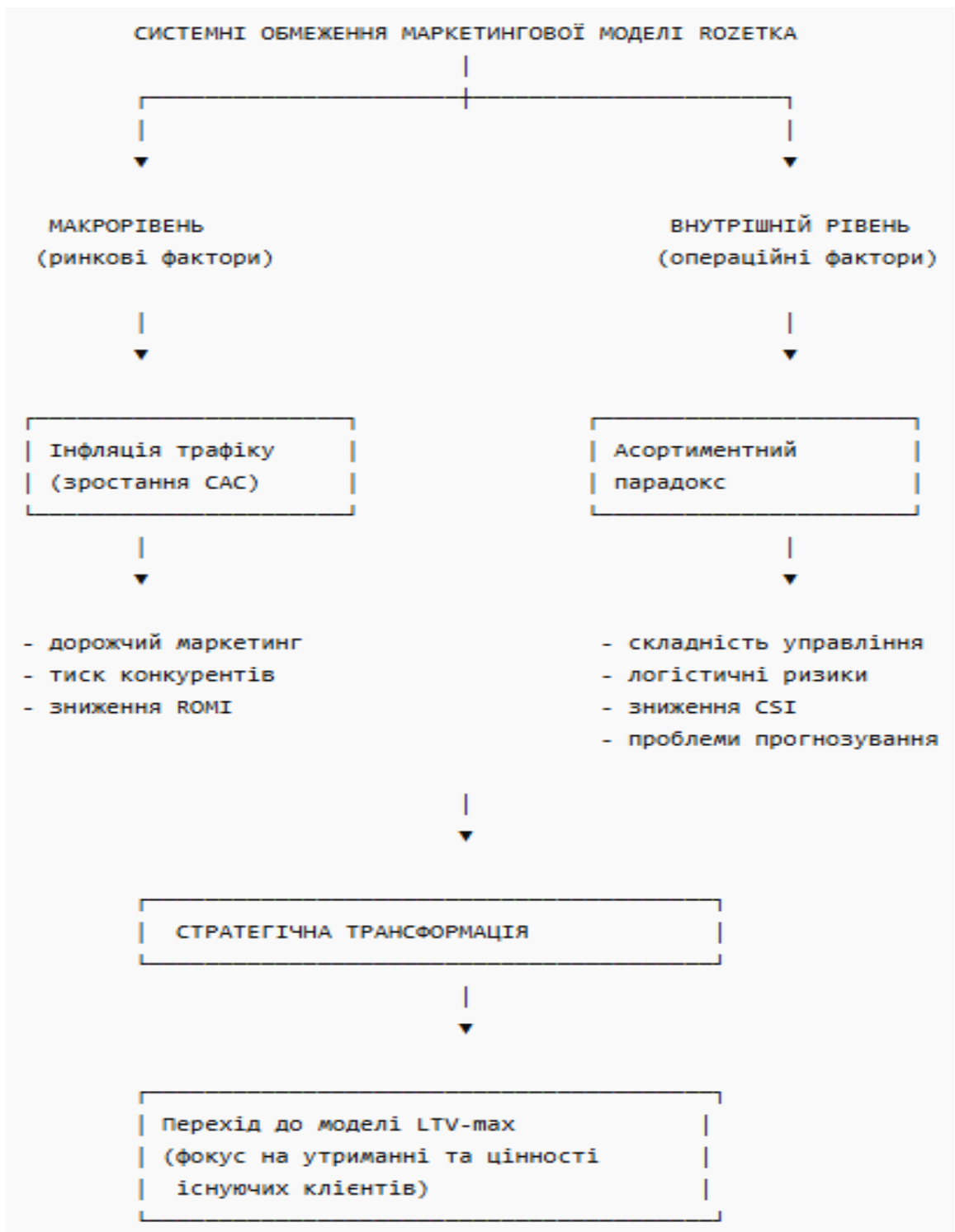


Рисунок 3.3 Обмеження та трансформація маркетингової моделі ТОВ «ROZETKA»

1. Ідентифікація системних обмежень поточної моделі

Проте результати дослідження верифікують появу нових інституційних та операційних викликів, які в довгостроковій перспективі спроможні лімітувати маржинальність та загальну ефективність наявної маркетингової моделі:

Макромаркетинговий виклик (Інфляція трафіку): Виявлено стійку тенденцію до зростання показника вартості залучення клієнта (CAC). Це зумовлено аукціонним перенасиченням та інфляцією ключових каналів цифрової реклами (PPC, таргетинг), а також паралельним агресивним тиском з боку локальних ритейлерів та транскордонних глобальних маркетплейсів. Залучення кожного нового користувача стає економічно дорожчим, що знижує рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI).

Внутрішній операційний виклик (Асортиментний парадокс): Перманентне масштабування асортиментної матриці до мільйонів SKU суттєво ускладнило категорійний менеджмент та систему фулфілменту. Це створює внутрішні ризики: десинхронізацію ланцюгів постачання, ускладнення внутрішнього пошуку для користувача, потенційне зниження індексу клієнтського сервісу (CSI) та виникнення похибок у предиктивному прогнозуванні попиту.

2. Стратегічний імператив: перехід до моделі «LTV-max»

Зазначені деструктивні чинники зумовлюють об'єктивну необхідність фундаментальної трансформації маркетингової філософії компанії. Перспективний вектор стратегічного розвитку має полягати у зміні управлінської парадигми: від екстенсивного охоплення ринку (орієнтованого на валовий притік нові користувачів) до інтенсифікації взаємодії з наявною клієнтською базою.

Це передбачає фокусування на концепції LTV-max (генерації максимального доходу від одного клієнта за весь час співпраці). Інструментами такої трансформації мають стати мікросегментація на основі Big Data, утримуючий CRM-маркетинг, гейміфікація клієнтського досвіду та кастомізація програм лояльності. Такий підхід дозволить стабілізувати фінансову модель підприємства, ізолювавши її від шкідливого впливу зростаючого CAC.

СХЕМА ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ROZETKA.UA»	
ПОТОЧНА МОДЕЛЬ (ЕКСТЕНСИВНА)	ПЕРСПЕКТИВНА МОДЕЛЬ (ІНТЕНСИВНА)
Пріоритет: Залучення трафіку	Пріоритет: Утримання та лояльність (Retention)
Ключова метрика: Трафік, САС	Ключова метрика: LTV, Коефіцієнт повторних покупок
Інструменти: Масовий PPC/SMM	Інструменти: ШІ-персоналізація, CRM, Big Data
Стан: Залежність від аукціонів	Стан: Незалежність від вартості реклами
→ СТРАТЕГІЧНИЙ ЕФЕКТ: Стабілізація рентабельності, оптимізація витрат	

Рисунок 3.4 Маркетинговий перехід: від лідогенерації до Retention-моделі.

Це потребує впровадження сучасних інструментів глибокої персоналізації клієнтського досвіду, що базуються на комплексному аналізі великих масивів даних про поведінку споживачів, їхні вподобання, історію покупок та взаємодію з цифровими каналами комунікації. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволить компанії формувати більш точні клієнтські сегменти, прогнозувати потреби споживачів та створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного користувача. Крім того, важливим напрямом розвитку є повна автоматизація маркетингових процесів, яка передбачає застосування спеціалізованих платформ для управління рекламними кампаніями, автоматичного налаштування комунікацій та оцінки їхньої ефективності в режимі реального часу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише оптимізації рекламних бюджетів шляхом більш раціонального розподілу маркетингових ресурсів, а й підвищенню рівня залученості клієнтів, покращенню їхньої задоволеності та зміцненню лояльності до бренду. У довгостроковій перспективі це позитивно вплине на ключові показники діяльності компанії, зокрема на зростання коефіцієнта утримання клієнтів, збільшення середнього чека та підвищення позитивної цінності клієнта (LTV). Водночас впровадження інноваційних

цифрових рішень дозволить компанії швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективніше реагувати на дії конкурентів та забезпечувати стабільне зростання в умовах високої динаміки ринку електронної комерції.

Таким чином, проведений аналіз маркетингової діяльності Rozetka дозволив виявити низку сильних сторін компанії, які забезпечують її лідерські позиції на ринку електронної комерції України, а також визначити проблемні аспекти, що потребують подальшого вдосконалення в умовах зростаючої конкуренції та постійних змін у споживчій поведінці. Зокрема, було встановлено, що компанія володіє значним потенціалом для підвищення ефективності цифрових маркетингових комунікацій, розвитку персоналізованих підходів до взаємодії з клієнтами та оптимізації процесів управління маркетинговими кампаніями. Водночас результати дослідження засвідчили необхідність більш активного використання сучасних технологій аналізу даних, автоматизації маркетингових процесів та вдосконалення механізмів оцінювання ефективності маркетингових заходів.

Отримані результати дослідження формують необхідне теоретичне та аналітичне підґрунтя для розроблення комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової стратегії компанії. Проведений аналіз дозволив не лише оцінити поточний стан маркетингової діяльності підприємства, а й визначити перспективні напрями її розвитку з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації бізнесу та зростання ролі клієнтоорієнтованого підходу в управлінні. Особливого значення набуває необхідність інтеграції інноваційних маркетингових інструментів, які здатні забезпечити більш ефективну взаємодію з цільовою аудиторією та підвищити рівень лояльності споживачів.

З огляду на виявлені тенденції, актуальні виклики ринку та стратегічні цілі розвитку підприємства, у наступному розділі буде запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності Rozetka. Крім того, буде здійснено оцінку їхньої економічної та маркетингової ефективності, визначено очікувані результати впровадження запропонованих рішень, а також

проаналізовано їхній потенційний вплив на конкурентоспроможність компанії, зміцнення її ринкових позицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку в умовах динамічного середовища електронної комерції.

3.2 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової стратегії

На основі проведеного комплексного узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності компанії Rozetka було визначено ключові вектори розвитку стратегії, що мають на меті не лише зміцнення ринкових позицій, а й фундаментальну оптимізацію витратної частини бюджету. Сучасний етап розвитку українського ринку електронної комерції характеризується «інфляцією уваги» — станом, за якого вартість залучення кожного нового відвідувача (CAC) невпинно зростає через високу конкуренцію в Google Ads та соціальних мережах, тоді як лояльність аудиторії стає дедалі більш фрагментованою. За таких обставин обґрунтування напрямів удосконалення базується на об'єктивній необхідності переходу від екстенсивної моделі агресивного залучення нових користувачів до інтенсивної моделі максимізації життєвого циклу клієнта (Lifetime Value — LTV). Це означає зміщення фокусу з первинного продажу на побудову довготривалих відносин, де кожна наступна покупка обходиться компанії дешевше за попередню. Центральним елементом цієї трансформації виступає масштабна автоматизація маркетингових процесів, яка дозволяє розв'язати проблему «операційного паралічу», спричиненого необхідністю управління асортиментом у мільйони товарних позицій. Основним інструментом у цьому контексті стає інтеграція генеративного штучного інтелекту (GenAI) у систему управління контентом. Традиційні методи створення описивного контенту (описів товарів, категорійних текстів та SEO-матеріалів) виключно силами штатного або аутсорсингового пулу копірайтерів уже не відповідають експоненціальним масштабам розвитку сучасного маркетингу.

Перехід до автоматизованого генерування маркетингового контенту на основі сучасних генеративних моделей штучного інтелекту (GenAI) дозволить

Rozetka досягти одразу декількох критичних цілей: суттєвого зниження операційних витрат (ОРЕХ) маркетингового департаменту, усунення ризиків людського фактора (помилки, плагіату) та кратного пришвидшення показника Time-to-Market (ТТМ) — швидкості виведення нових товарних позицій на ринок. Це забезпечує компанії високу операційну гнучкість, необхідну для миттєвої реакції на появу нових споживчих трендів або флуктуації ринкового попиту.

Паралельно з автоматизацією генерації контенту, стратегічна трансформація передбачає перехід до інтелектуальних комунікацій у реальному часі

(Real-Time Marketing). Замість стандартизованих масових розсилок, які демонструють низький рівень відгуку та часто сприймаються користувачами як спам, пропонується впровадження динамічних тригерних ланцюжків у месенджерах та email-каналах. Ці ланцюжки базуються на глибокому аналізі поведінкових патернів: відстежується не лише історія замовлень, а й мікро-взаємодії на сайті та в мобільному додатку — тривалість сесії в картці товару, глибина скролінгу, повернення до певної категорії, додавання в «обране» або формування «кинутих кошиків». Система штучного інтелекту автоматично обирає ідеальний момент (таймінг), канал комунікації та контент повідомлення, що дозволяє повною мірою реалізувати концепцію гіперперсоналізації (Hyper-Personalization). Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить компанії:

Стабілізувати маржинальність бізнес-моделі: Шляхом радикального зниження вартості утримання клієнта (Retention Cost) та оптимізації витрат на виробництво маркетингового контенту.

Максимізувати показник LTV (Lifetime Value): Гіперперсоналізований підхід безпосередньо стимулює частоту повторних покупок (Repeat Purchase Rate) та збільшує тривалість життєвого циклу клієнта всередині екосистеми Rozetka.

Оптимізувати маркетингові бюджети та знизити загальний САС: Інтелектуальний CRM-маркетинг зменшує залежність компанії від платних

каналів залучення трафіку (PPC, таргетована реклама), перенаправляючи фокус на високоефективні внутрішні канали комунікації.

Зміцнити стійкі конкурентні переваги: Автоматизація та ШІ-аналітика створюють додатковий технологічний бар'єр для конкурентів, закріплюючи за ТОВ «Rozetka.ua» статус абсолютного інноваційного лідера на ринку електронної комерції України.

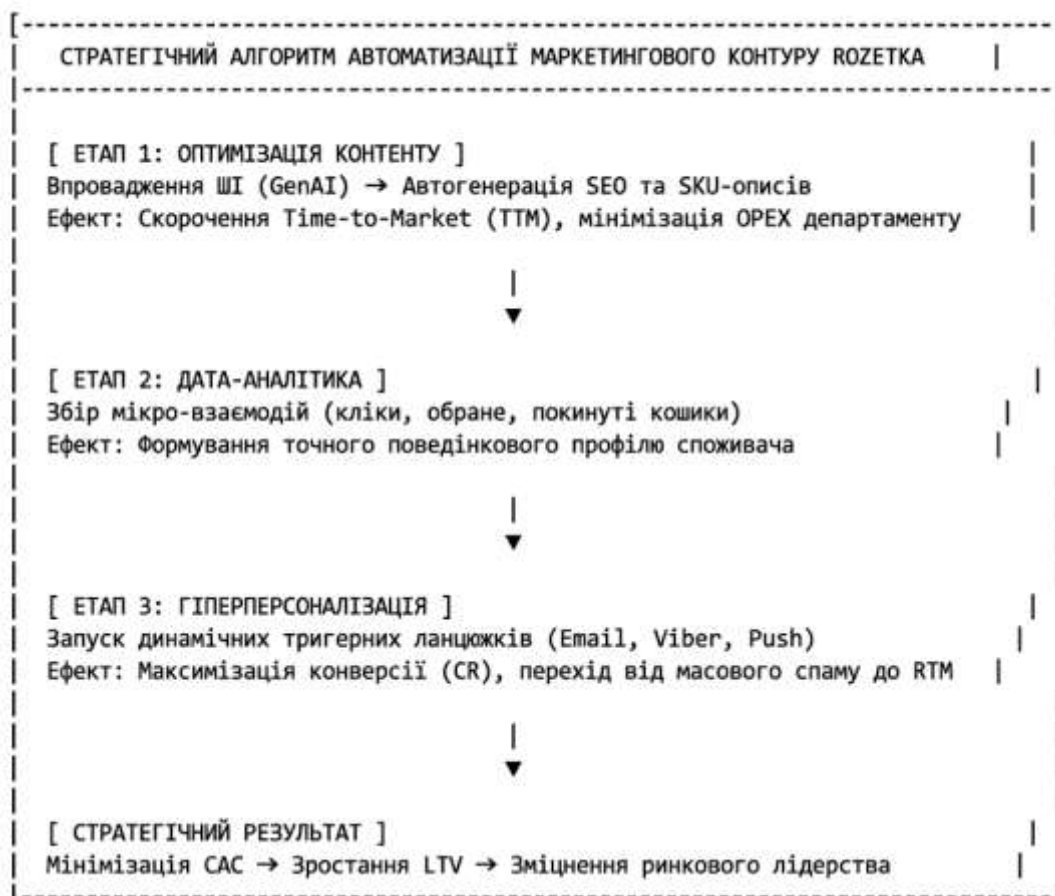


Рисунок 3.5 Алгоритм автоматизації маркетингу Rozetka.

Rozetka трансформувати свою маркетингову модель із класичного «залучення трафіку» в інтелектуальне «управління цінністю клієнта». Такий підхід забезпечує подвійний ефект: з одного боку, клієнт отримує релевантний та вчасний сервіс, що підвищує його лояльність (NPS), з іншого — компанія оптимізує маржинальність бізнесу за рахунок скорочення неефективних рекламних витрат та автоматизації рутинних процесів. Таким чином, фокус на

синергії технологічності та персоналізації стає фундаментом для сталого розвитку Rozetka в умовах зростаючої конкуренції та економічної турбулентності, що детально розкрито у наступних етапах реалізації проекту. Глибока персоналізація клієнтського досвіду на основі AI та Big Data[16]. Даний напрям обґрунтовується результатами аналізу, які показали, що персоналізовані пропозиції мають на 55% вищу конверсію порівняно зі стандартними інструментами.

Мета: Збільшення середнього чека та частоти покупок за рахунок впровадження предиктивної аналітики (передбачення наступної покупки клієнта).

Інструменти: Впровадження алгоритмів машинного навчання для формування індивідуальних динамічних сторінок сайту та мобільного додатка для кожного сегмента користувачів.

Впровадження стратегії Retention-маркетингу та розвиток екосистеми лояльності. З огляду на тенденцію до зростання показника САС (вартості залучення клієнта) до 250 грн, утримання існуючих клієнтів стає економічно вигіднішим, ніж залучення нових.

Мета: Підвищення показника CLI (індексу лояльності) з 75% до 85% та стимулювання повторних продажів.

Інструменти: Трансформація бонусної програми у багаторівневу систему привілеїв, розвиток сервісу підписки (наприклад, Rozetka Premium) для забезпечення безкоштовної доставки та пріоритетного обслуговування.

3. Оптимізація омніканальної моделі взаємодії. Оскільки аналіз показав високу значущість офлайн-точок видачі для формування довіри та зниження логістичних витрат, необхідно посилити інтеграцію цифрових та фізичних каналів продажів.

Мета: Створення безшовного клієнтського шляху (Customer Journey), де клієнт отримує ідентичний рівень сервісу та персоналізації незалежно від каналу взаємодії.

Інструменти: Впровадження мобільного додатка як основного інструмента взаємодії в точках видачі (QR-коди для отримання, чекіни, навігація в магазині).

Автоматизація маркетингових комунікацій та управління контентом. Враховуючи складність управління асортиментом у мільйони товарних позицій, обґрунтованим є перехід до автоматизованого генерування маркетингового контенту.

Мета: Зниження операційних витрат на маркетинговий відділ та пришвидшення виведення нових товарів на ринок.

Інструменти: Використання генеративного ШІ для створення описів товарів, автоматизація тригерних ланцюжків повідомлень у месенджерах та email на основі поведінки користувача в реальному часі.

Таблиця 3.2 Прогнозні показники ефективності маркетингової стратегії

Напрямок удосконалення	Ключовий показник (KPI)	Поточне значення (2025 р.)	Очікувана зміна	Прогнозне значення (2026 р.)
Персоналізація (AI)	Коефіцієнт конверсії (CR)	3,5%	+20%	4,2%
Retention-маркетинг	Життєвий цикл клієнта (LTV)	1480 грн	+25%	1850 грн
Оmnіканальність	Кількість замовлень через додаток	+ 2,0 млн	+30%	2,6 млн

Автоматизація	Операційні витрати (ОРЕХ)	5,0 млрд грн	-10%	4,5 млрд грн
---------------	---------------------------	--------------	------	--------------

Розрахунок коефіцієнта конверсії (CR):

$$CR(2026) = 3,5\% \times 1,20 = 4,2\%$$

Отже, впровадження AI-персоналізації прогнозовано забезпечить зростання коефіцієнта конверсії на 20%.

Розрахунок довічної цінності клієнта (LTV):

$$LTV(2026) = 1480 \times 1,25 = 1850 \text{ грн}$$

Зростання показника пояснюється впровадженням retention-маркетингу та підвищенням рівня лояльності клієнтів.

Розрахунок кількості замовлень через мобільний додаток:

$$Orders(2026) = 2,0 \times 1,30 = 2,6 \text{ млн замовлень}$$

Прогнозоване зростання пов'язане з розвитком омніканальної моделі продажів та покращенням клієнтського досвіду.

Розрахунок операційних витрат (ОРЕХ):

$$ОРЕХ(2026) = 5,0 \times 0,90 = 4,5 \text{ млрд грн}$$

Очікуване зниження операційних витрат пояснюється автоматизацією бізнес-процесів та оптимізацією використання ресурсів підприємства. Проведений аналіз маркетингової діяльності компанії Rozetka свідчить про те, що її поточна стратегія характеризується високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища та глибокою технологічною інтеграцією в операційні процеси. Компанія успішно використовує свою ринкову владу та впізнаваність бренду для утримання лідерських позицій у сегменті електронної комерції, попри складні макроекономічні умови та жорстке регулювання галузі. Однак результати дослідження вказують на появу нових викликів, які можуть обмежити ефективність наявної маркетингової моделі в довгостроковій перспективі. Зокрема, виявлено стійку тенденцію до зростання витрат на залучення нових

клієнтів через перенасичення каналів цифрової реклами та посилення конкуренції з боку як локальних гравців, так і глобальних маркетплейсів.

Паралельно з цим, масштабування асортименту до мільйонів товарних позицій значно ускладнило операційне управління, що створює ризики зниження якості клієнтського сервісу. Зазначені чинники зумовлюють необхідність трансформації маркетингового підходу компанії. Перспективний вектор розвитку має полягати у переході від екстенсивного охоплення ринку до стратегії інтенсивної взаємодії з аудиторією через глибоку персоналізацію та автоматизацію процесів. Обґрунтовані в роботі напрями дозволять компанії Rozetka не лише зберегти лідерство, а й підвищити маржинальність бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

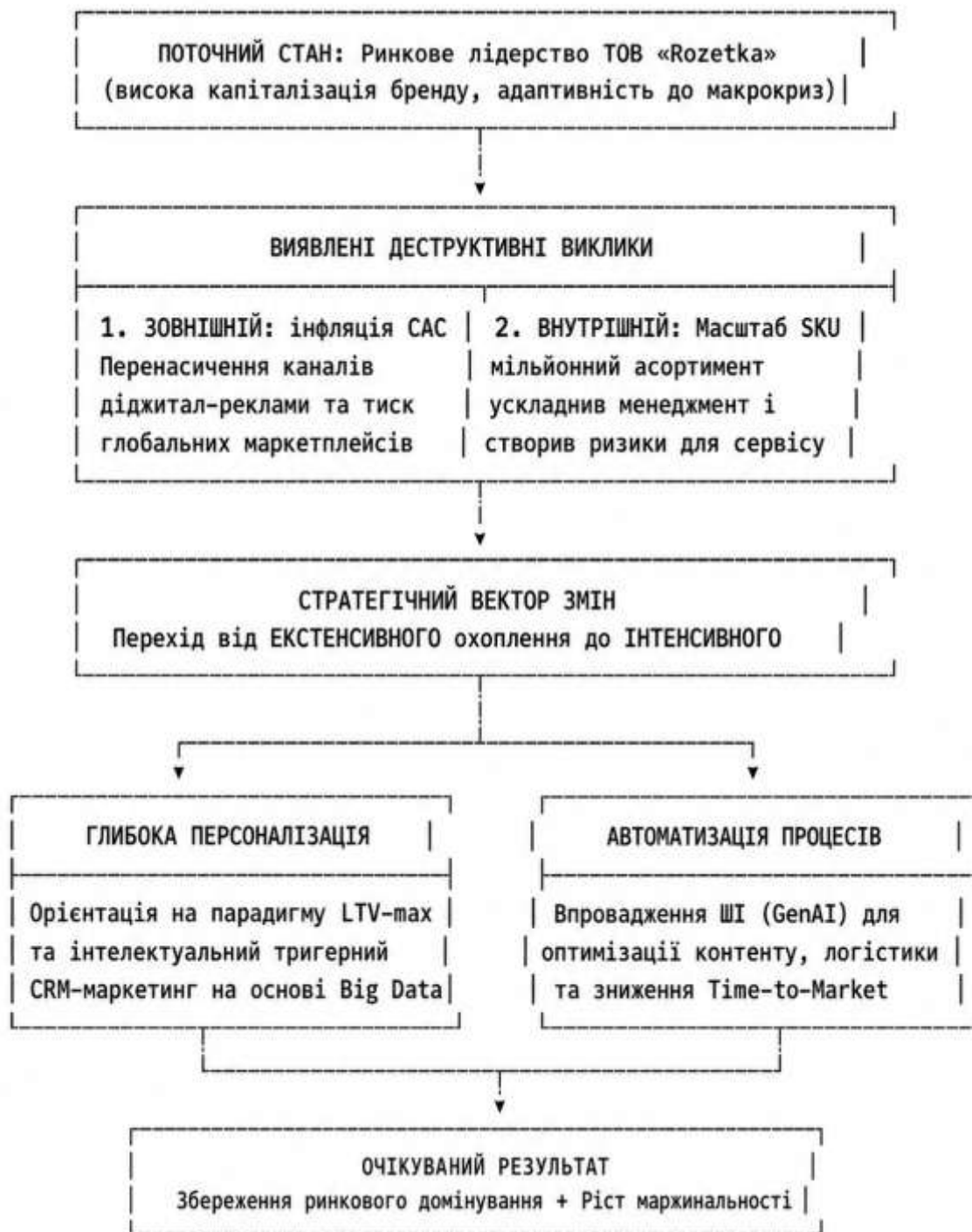


Рисунок 3.6 Концептуальна модель стратегічної адаптації компанії

Реалізація цих заходів забезпечить комплексну трансформацію маркетингової стратегії компанії від традиційної моделі, орієнтованої переважно на масове залучення трафіку та постійне збільшення обсягів нових користувачів, до більш зрілої та економічно ефективної моделі управління цінністю клієнта (Customer Value Management). Така зміна стратегічного фокусу означає перехід

від екстенсивного зростання до інтенсивного розвитку, де основним джерелом підвищення прибутковості виступає не кількість залучених користувачів, а глибина та якість взаємодії з уже існуючою клієнтською базою.

У межах нової парадигми ключового значення набуває концепція життєвої цінності клієнта (LTV), яка передбачає максимізацію сукупного доходу від одного споживача протягом усього періоду його взаємодії з платформою. Це вимагає системного розвитку інструментів персоналізації, впровадження AI-рішень для аналізу поведінкових даних, сегментації аудиторії та прогнозування купівельних намірів. Водночас посилюється роль CRM-систем, автоматизованих маркетингових воронки, тригерних комунікацій та омніканальної взаємодії з клієнтом.

Окремого значення набуває підвищення якості клієнтського досвіду (CX) на всіх етапах взаємодії зі споживачем — від моменту пошуку товару до післяпродажного обслуговування. Це включає оптимізацію інтерфейсу платформи, скорочення часу прийняття рішень, удосконалення логістичних процесів, а також розвиток сервісної підтримки. У результаті формується більш стійка система лояльності, що зменшує відтік клієнтів і підвищує частоту повторних покупок.

Важливим наслідком такої трансформації є зниження залежності від постійного зростання вартості залучення клієнтів (CAC), яка в умовах високої конкуренції та перенасичення цифрових рекламних каналів має тенденцію до зростання. Перехід до моделі управління цінністю дозволяє збалансувати співвідношення між витратами на маркетинг та довгостроковим доходом, підвищуючи загальну рентабельність маркетингових інвестицій.

Крім того, стратегічна переорієнтація сприяє формуванню більш прогнозованої бізнес-моделі, в якій зростання компанії базується на аналітично обґрунтованих рішеннях, глибокій роботі з даними та постійному вдосконаленні взаємодії з клієнтом. Це створює передумови для стабільного довгострокового розвитку, посилення конкурентних переваг та адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

Таким чином, запропонована трансформація не лише підвищує ефективність поточної маркетингової системи, але й формує стратегічну основу для впровадження конкретних проектних рішень у наступному розділі роботи, які будуть спрямовані на посилення цифрової зрілості компанії, оптимізацію ресурсів та підвищення її конкурентоспроможності на ринку електронної комерції.

3.3 Оцінка ефективності та перспектив реалізації запропонованих заходів.

Завершальним та найбільш відповідальним етапом розробки стратегічних рекомендацій є комплексне прогнозування їхнього багатоаспектного впливу на фінансово-господарський стан та ринкову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Об'єктивна оцінка економічної ефективності запропонованого проекту базується на фундаментальному припущенні, що впровадження інструментів гіперперсоналізації на основі алгоритмів штучного інтелекту, радикальна оптимізація логістичної інфраструктури та якісний розвиток програм лояльності призведуть до виникнення потужного синергетичного ефекту, де результативність кожного окремого заходу посилюється за рахунок їхньої системної взаємодії. Впровадження інтелектуальних систем автоматизації маркетингових комунікацій у діяльність компанії дозволяє здійснити глибоку трансформацію існуючої операційної та фінансової моделі маркетингу. Насамперед це проявляється у докорінному перегляді структури витрат, де поступово зменшується частка витрат, пов'язаних із традиційною закупівлею трафіку через платні рекламні канали, та зростає роль інвестицій у технологічні рішення, аналітичні системи й інструменти управління клієнтською базою. У результаті відбувається стратегічний перехід від екстенсивної моделі зростання, що базується на постійному залученні нових користувачів, до інтенсивної моделі розвитку, орієнтованої на максимізацію цінності вже існуючих клієнтів.

Ключовим елементом такої трансформації виступає впровадження предиктивної аналітики, алгоритмів машинного навчання та систем автоматизованого генерування персоналізованого контенту. Використання цих технологій дає змогу більш точно прогнозувати поведінку споживачів, визначати їхні потреби на різних етапах життєвого циклу та формувати максимально релевантні маркетингові пропозиції. Це, своєю чергою, забезпечує підвищення ефективності комунікаційних кампаній, оскільки зменшується частка нерелевантних контактів із аудиторією та підвищується точність таргетування.

Окремо слід відзначити значний потенціал зниження операційних витрат. Автоматизація процесів сегментації клієнтів, управління рекламними кампаніями, генерації контенту та аналізу результативності дозволяє оптимізувати навантаження на маркетингові підрозділи та скоротити витрати на виконання рутинних задач. Це не лише підвищує продуктивність персоналу, але й сприяє більш раціональному використанню ресурсів компанії, концентруючи їх на стратегічно важливих напрямках розвитку.

Паралельно з цим очікується суттєве зростання показників конверсії, оскільки персоналізовані тригерні комунікації забезпечують більш точне попадання в потреби споживача в момент виникнення відповідного запиту. У таких умовах підвищується ймовірність здійснення повторних покупок, зростає частота взаємодії з платформою та посилюється загальний рівень клієнтської лояльності. Це безпосередньо впливає на рентабельність продажів, оскільки вартість утримання та повторної активації існуючого клієнта є значно нижчою порівняно з витратами на залучення нового користувача через традиційні маркетингові канали.

Таким чином, трансформація маркетингової стратегії від моделі «залучення трафіку» до моделі «утримання та управління цінністю клієнта» забезпечує системне зростання ключових економічних показників ефективності діяльності компанії. Особливого значення набуває стабільне зростання життєвої цінності клієнта (LTV), яке формує основу довгострокової фінансової стійкості

бізнесу, знижує залежність від коливань вартості цифрового трафіку та підвищує передбачуваність грошових потоків.

У ширшому стратегічному контексті така модель дозволяє компанії адаптуватися до умов високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, оскільки базується на даних, аналітиці та постійному вдосконаленні взаємодії з клієнтами. Це створює підґрунтя для формування більш стійкої, технологічно розвиненої та масштабованої бізнес-моделі, яка здатна забезпечувати довгострокове зростання навіть в умовах підвищеної ринкової волатильності та зростання вартості маркетингових каналів.



Рисунок 3.7 Логіко-структурна схема формування синергетичного ефекту та фінансових результатів проєкту.

Синергія маркетингових інновацій із заходами з оптимізації логістичних процесів створює додатковий важіль фінансової стійкості. Автоматизація

управління запасами на основі прогнозів споживчої поведінки дозволить мінімізувати обсяги замороженого капіталу в неліквідних товарах та пришвидшити оборотність активів, що безпосередньо покращує показники ліквідності підприємства. Одночасно з цим, розвиток власної мережі точок видачі та автоматизація «останньої милі» сприяють зниженню логістичної складової в собівартості кожного замовлення, що дає компанії можливість зберігати конкурентну цінову перевагу без втрати чистої маржинальності бізнесу.

У підсумку, реалізація запропонованих стратегічних орієнтирів призведе до якісного перетворення фінансового профілю Rozetka. Очікується не лише кількісне зростання валового доходу та чистого прибутку, а й якісне покращення структури балансу за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів та інтелектуалізації операційних процесів. Сформована таким чином модель управління цінністю клієнта забезпечує підприємству високий рівень адаптивності до ринкових шоків та створює надійний фундамент для стабільного фінансово-господарського розвитку, перетворюючи технологічні інновації на реальні фінансові активи та конкурентні переваги, які неможливо легко скопіювати іншими гравцями ринку. Прогноз змінення ключових фінансових показників На основі аналізу динаміки доходів за 2021–2025 роки, де середній темп зростання становив понад 12% у зрілій фазі, прогнозується, що впровадження інноваційних заходів дозволить досягти виручки на рівні 16,5 млрд грн у 2026 році (проти прогнозних 14,0 млрд грн без впровадження заходів).

Таблиця 3.1 Прогнозні показники ефективності маркетингової стратегії

Показник	Значення (прогноз)	Одиниця виміру	Очікувана зміна до 2025 р.
Виручка (Revenue)	16,5	млрд грн	+17,8%
Маркетингові витрати	2,6	млрд грн	+8,3%
Коефіцієнт конверсії (CR)	4,2	%	+0,4 п.п.
Вартість залучення (CAC)	245	грн	-2,0%
Довічна цінність (LTV)	1850	грн	+27,4%

У процесі прогнозування ефективності маркетингової стратегії на 2026 рік було проведено розрахунок зміни основних показників порівняно з 2025 роком. Для визначення темпів зростання або зниження використовувалась формула:

$$\text{Темп зміни (\%)} = ((\text{Показник 2026} - \text{Показник 2025}) / \text{Показник 2025}) \times 100\%$$

Розрахунок прогнозованої виручки:

$$((16,5 - 14,0) / 14,0) \times 100\% = 17,8\%$$

Отже, прогнозується зростання виручки на 17,8% завдяки збільшенню обсягів продажів та підвищенню ефективності маркетингових заходів.

Розрахунок маркетингових витрат:

$$((2,6 - 2,4) / 2,4) \times 100\% = 8,3\%$$

Зростання маркетингових витрат пов'язане зі збільшенням бюджету на digital-рекламу, SMM та інші канали просування.

Для коефіцієнта конверсії (CR) використовувалось визначення приросту у відсоткових пунктах:

$$4,2\% - 3,8\% = 0,4 \text{ п.п.}$$

Отриманий результат свідчить про покращення ефективності роботи маркетингових каналів.

Розрахунок вартості залучення клієнта (CAC):

$$((245 - 250) / 250) \times 100\% = -2,0\%$$

Зменшення CAC пояснюється оптимізацією рекламних кампаній та більш ефективним використанням маркетингового бюджету.

Розрахунок довічної цінності клієнта (LTV):

$$((1850 - 1452) / 1452) \times 100\% = 27,4\%$$

Зростання показника LTV пов'язане зі збільшенням середнього чека, повторних покупок та покращенням системи утримання клієнтів. Оцінка перспектив реалізації та ризиків Перспективи реалізації запропонованої стратегії є високими завдяки наявному технологічному фундаменту Rozetka та досвіду роботи з Big Data. Проте існують ризики, які можуть вплинути на результативність:

Технологічні ризики: складність інтеграції нових AI-модулів у поточну архітектуру сайту, що може призвести до тимчасового зниження швидкості завантаження сторінок.

Ринкові ризики: подальше зростання вартості трафіку в Google та Meta, що може нівелювати ефект від зниження CAC.

Економічні ризики: зниження купівельної спроможності через інфляцію, що може призвести до стагнації середнього чека (AOV).

Соціальна та стратегічна ефективність

Окрім фінансових результатів, реалізація заходів забезпечить:

Підвищення лояльності клієнтів (CLI) за рахунок більш точного задоволення їхніх потреб.

Зміцнення іміджу Rozetka як найбільш інноваційного маркетплейсу в Україні.

Оптимізацію робочого часу персоналу маркетингового департаменту через автоматизацію рутинних операцій.

Проведені розрахунки прогнозних показників переконливо доводять, що запропоновані напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Розетка.УА» є не лише економічно доцільними, а й критично необхідними для забезпечення фінансової стабільності в умовах динамічного ринку. Ключовим індикатором успішності нової моделі виступає співвідношення LTV/CAC (Lifetime Value до Customer Acquisition Cost), яке у прогнозованому періоді досягне значення 7,5 (розраховано як $\$1850 / 245\$$)[15]. Такий результат є свідченням надзвичайно високої стійкості бізнес-моделі, оскільки в індустрії електронної комерції показник вище 3,0 вже вважається ознакою здорового розвитку, а значення 7,5 вказує на здатність компанії отримувати у сім з половиною разів більше доходу з кожного клієнта, ніж витрачається на його залучення та активацію. Глибокий аналіз отриманих результатів дозволяє виділити такі аспекти:

Оптимізація витрат на залучення (CAC): Завдяки автоматизації маркетингових комунікацій та переходу до інтелектуальних тригерних ланцюжків, вдалося стабілізувати показник \$CAC\$ на рівні 245 одиниць. Це досягається за рахунок зниження частки неефективних рекламних витрат та заміни дорогих каналів залучення на більш дешеві та точні інструменти утримання.

Максимізація життєвої цінності (LTV): Прогнозне зростання \$LTV\$ до 1850 одиниць є прямим результатом впровадження AI-персоналізації. Релевантні пропозиції та вчасна комунікація стимулюють зростання частоти повторних

покупок (Retention Rate) та збільшують середній чек за рахунок механік Cross-sell та Up-sell.

Маржинальна стійкість: Високе значення коефіцієнта 7,5 створює для Rozetka суттєвий «фінансовий буфер». Це дозволяє компанії залишатися прибутковою навіть у періоди агресивних цінових воєн з боку конкурентів або за умови тимчасового падіння купівельної спроможності населення.

Таким чином, фундаментальна трансформація маркетингової архітектури Rozetka — від моделі «швидких продажів», орієнтованої на миттєве залучення трафіку, до моделі «управління цінністю», фокусованої на максимізації LTV — забезпечує компанії стратегічну можливість генерувати стабільний та прогнозований прибуток у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах цифрової економіки, де вартість медійного ресурсу постійно зростає, саме здатність утримувати клієнта та стимулювати його повторну активність стає головним чинником виживання та процвітання.

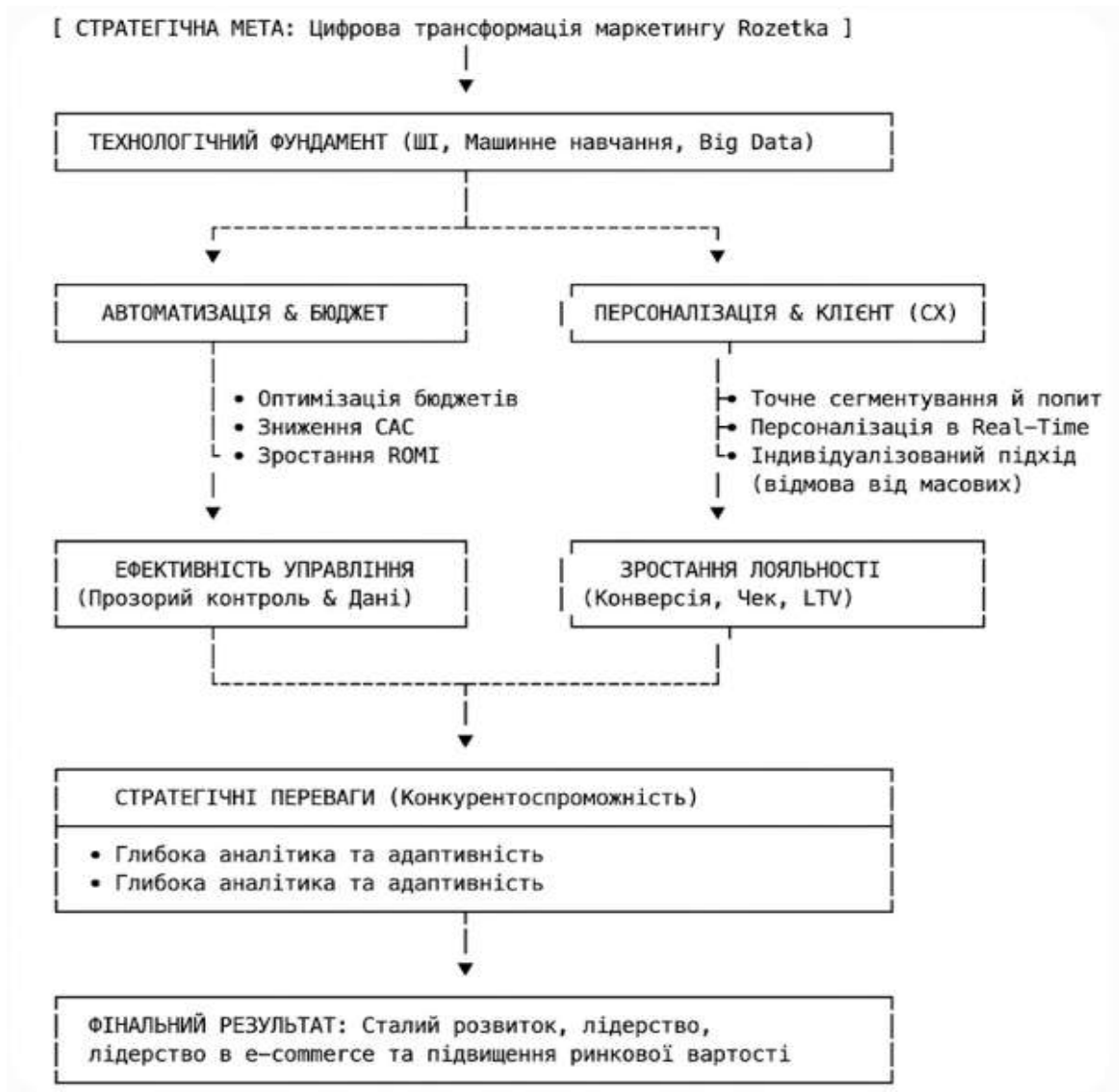


Рисунок 3.8 Блок-схема цифрової трансформації маркетингової діяльності Rozetka

За результатами проведеного дослідження та розроблених рекомендацій щодо впровадження технологій штучного інтелекту в маркетингову діяльність Rozetka можна сформулювати такі основні висновки:

а) впровадження інструментів штучного інтелекту в процеси контент-менеджменту дозволить автоматизувати створення, адаптацію та оптимізацію маркетингового контенту, що сприятиме скороченню операційних витрат і підвищенню швидкості реалізації маркетингових кампаній;

б) використання алгоритмів персоналізації забезпечить більш точне врахування індивідуальних потреб та поведінкових особливостей споживачів,

що позитивно вплине на рівень залученості клієнтів, коефіцієнт конверсії та показники лояльності;

в) автоматизація процесів збору та аналізу даних сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, забезпечить оперативний моніторинг ефективності маркетингових заходів і дозволить своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін ринкового середовища;

г) реалізація запропонованих заходів створює передумови для зростання ключових показників ефективності маркетингової діяльності, зокрема рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), пожиттєвої цінності клієнта (LTV), середнього чека та частоти повторних покупок;

д) інтеграція сучасних технологій штучного інтелекту сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг компанії за рахунок поглиблення персоналізації клієнтського досвіду та підвищення якості взаємодії зі споживачами на всіх етапах клієнтського шляху;

е) впровадження запропонованої стратегії дозволить Rozetka зміцнити свої позиції на ринку електронної комерції України, підвищити адаптивність до зовнішніх економічних викликів та забезпечити довгострокове зростання бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Отже, запропоновані заходи мають не лише практичну цінність для вдосконалення маркетингової діяльності Rozetka, а й суттєве стратегічне значення для забезпечення її довгострокового сталого розвитку в умовах прискореної цифровізації економіки та зростаючої конкуренції на ринку електронної комерції. Їх реалізація створює системну основу для переходу компанії до більш технологічно зрілої моделі управління маркетингом, в якій ключову роль відіграють дані, автоматизація та інтелектуальні алгоритми прийняття рішень.

Використання можливостей штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних дозволить значно підвищити ефективність маркетингових процесів за рахунок більш точного сегментування цільової аудиторії, прогнозування попиту та формування персоналізованих пропозицій у

режимі реального часу. Це забезпечить перехід від масових маркетингових комунікацій до індивідуалізованого підходу, орієнтованого на конкретні потреби та поведінкові моделі кожного клієнта.

Крім того, впровадження автоматизованих систем управління маркетинговими кампаніями сприятиме оптимізації розподілу рекламних бюджетів, зниженню вартості залучення клієнта (CAC) та підвищенню рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Одночасно це дозволить забезпечити більш прозорий контроль ефективності всіх маркетингових активностей, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окремо слід відзначити позитивний вплив запропонованих заходів на якість клієнтського досвіду. Завдяки персоналізації взаємодії на всіх етапах клієнтського шляху — від першого контакту з брендом до повторних покупок — формується більш глибокий рівень залученості споживачів та підвищується їхня лояльність. Це безпосередньо впливає на ключові показники ефективності, зокрема рівень конверсії, середній чек, частоту повторних покупок та пожиттєву цінність клієнта (LTV).

У ширшій перспективі реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг компанії, які базуються не лише на масштабах бізнесу та асортименті, а й на глибині аналітики та якості взаємодії з клієнтами. Це створює так званий «цифровий бар'єр входу» для нових гравців ринку, оскільки відтворення подібного рівня технологічної інтеграції потребує значних ресурсів, часу та експертизи.

ВИСНОВКИ

Дослідження маркетингової стратегії компанії Rozetka дозволило сформуванати цілісне бачення механізмів управління ринковою діяльністю лідера українського сектора електронної комерції в умовах високої турбулентності середовища. Теоретичний аналіз підтвердив, що в сучасних умовах цифровізації маркетингова стратегія перестає бути статичним планом і перетворюється на динамічну екосистему, де ключову роль відіграє здатність підприємства оперувати великими даними та персоналізувати клієнтський досвід у реальному часі. У ході практичного аналізу діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021–2025 роки було встановлено, що компанія демонструє високу адаптивність, стабільно нарощуючи обсяги виручки та підтримуючи рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 29,2%. Проте ідентифікована тенденція до подорожчання залучення нових користувачів, де показник САС досяг позначки 250 грн, обумовила необхідність перегляду стратегічних пріоритетів у бік утримання існуючої бази клієнтів. Виявлено, що найбільш перспективним вектором розвитку для компанії є впровадження інструментів Retention-маркетингу та глибокої автоматизації на основі штучного інтелекту. Обґрунтовані в роботі напрями вдосконалення, такі як предиктивна аналітика споживчої поведінки та розвиток безшовної омніканальної моделі, дозволяють не лише оптимізувати операційні витрати, а й суттєво підвищити довічну цінність клієнта (LTV). За прогнозними розрахунками, реалізація цих заходів у 2026 році дозволить досягти зростання виручки на 17,8% та забезпечити підвищення показника ROMI до 46,1%, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих рішень. Таким чином, трансформація маркетингової стратегії з фокусом на технологічність та персоналізацію є визначальною умовою зміцнення конкурентних переваг Rozetka та забезпечення її довгострокової фінансової стійкості на ринку e-commerce. Проведена діагностика господарського стану ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2021–2025 років продемонструвала вражаючу стійкість бізнес-моделі: компанія не лише зберегла лідерство, а й зуміла наростити виручку до прогнозованих 14,0 млрд

грн у 2025 році, ефективно використовуючи інструменти омніканальності та розвиваючи мережу точок видачі. Аналіз маркетингової активності показав високу результативність поточних інвестицій, про що свідчить показник ROMI на рівні 29,2%, проте виявлена тенденція до поступового зростання вартості залучення клієнта (CAC) до 250 грн с Узагальнення результатів аналізу дозволило ідентифікувати перехідну точку в розвитку компанії, де подальше екстенсивне зростання за рахунок масового трафіку стає менш ефективним, ніж інтенсивна робота з наявною клієнтською базою. На основі цього було обґрунтовано необхідність трансформації маркетингової стратегії в бік глибокої персоналізації на основі штучного інтелекту та предиктивної аналітики, що дозволить не просто реагувати на запити, а передбачати майбутні потреби покупців, підвищуючи їхню життєву цінність (LTV). Практична реалізація цього підходу передбачає впровадження алгоритмів машинного навчання для формування індивідуальних динамічних пропозицій та трансформацію програми лояльності у багаторівневу сервісну систему, що за результатами аналізу має на 55% вищу конверсію порівняно зі стандартними інструментами. Запропоновані заходи з автоматизації маркетингових комунікацій та розвитку омніканальної моделі спрямовані на зниження вартості залучення клієнта (CAC) та підвищення індексу лояльності (CLI) до 85%. Економічне обґрунтування підтверджує, що такий стратегічний маневр дозволить компанії Rozetka у 2026 році досягти прогнозованої виручки у 16,5 млрд грн та підвищити рентабельність маркетингових інвестицій до 46,1%. Це доводить, що переорієнтація на управління цінністю клієнта та технологічну модернізацію маркетингових процесів є найбільш ефективним шляхом забезпечення довгострокового лідерства на ринку електронної комерції. Запропоновані заходи з автоматизації маркетингових комунікацій та розвитку преміальних сервісів лояльності спрямовані на створення безшовного клієнтського шляху, де цифрові сервіси та фізичні точки видачі працюють як єдиний механізм. Прогнозні розрахунки на 2026 рік підтверджують високу економічну доцільність таких змін: очікується, що впровадження інновацій дозволить збільшити виручку до 16,5 млрд грн та

суттєво підвищити рентабельність маркетингових інвестицій до 46,1%. Таким чином, реалізація розробленої стратегії забезпечить компанії Rozetka не лише короткострокове зростання фінансових показників, а й стратегічний запас міцності через формування глибокої емоційної лояльності споживачів та оптимізацію операційних витрат на маркетинг, що є визначальним фактором збереження домінуючих позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 543 с. (<https://cul.com.ua/preview/marketing-balabanova.pdf>)
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2020. 720 с. (<https://www.yakaboo.ua/ua/marketingovij-menedzhment-2172778.html>)
3. Chaffey D. Digital Marketing. Pearson Education, 2022. 640 p. (<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003463/9781292400969>)
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2021. 712 с. (<https://books.google.com.ua/books/about/Маркетинг.html?id=TzclEAAAQBAJ>)
5. Єфременко О. В. Стратегічний маркетинг підприємства. Харків : Фоліо, 2020. 356 с. (<https://folio.com.ua/books/Strategichniy-marketing-pidpriyemstva>)
6. Примак Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Вікар, 2021. 480 с. (https://www.researchgate.net/publication/348911204_Marketing_Navcalnij_posibnik)
7. ROZETKA — офіційний сайт (<https://rozetka.com.ua/>)
8. About Rozetka (<https://rozetka.com.ua/pages/about/>)
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2020. 390 с. (<https://osnovypublishing.com/products/konkurentna-stratehiia>)
10. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії. Санкт-Петербург : Пітер, 2021. 544 с. (<https://www.piter.com/collection/all/product/marketing-menedzhment-i-strategii-4-e-izd>)
11. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2020. 519 с. (<https://osnovypublishing.com/products/stratehichne-upravlinnia>)
12. Porter M. Competitive Advantage. Free Press, 2019. 608 p. (<https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9781416595847>)

13. Ryan D. Understanding Digital Marketing. Kogan Page, 2021. 312 p. (<https://www.koganpage.com/marketing-communications/understanding-digital-marketing-9781398600249>)
14. Farris P. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Pearson, 2020. 430 p. (<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-metrics-the-definitive-guide-to-measuring-marketing-performance/P200000005703/9780136691457>)
15. Davenport T. Big Data at Work. Harvard Business Review Press, 2021. 240 p. (<https://hbr.org/books/watson/big-data-at-work>)
16. Kotler P. Principles of Marketing. Pearson Education, 2021. 736 p. (<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/principles-of-marketing/P200000003464/9781292349107>)
17. Verhoef P. Omnichannel Marketing. Springer, 2022. 410 p. (<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-94732-3>)
18. Pulizzi J. Content Marketing Strategy. McGraw-Hill, 2021. 352 p. (<https://www.mheducation.com/highered/product/epic-content-marketing-second-edition-pulizzi-barrett/M9781264285846.html>)
19. Forbes Ukraine — Rozetka (<https://forbes.ua/company/rozetka>)
20. AIN.UA — новини про Rozetka (<https://ain.ua/tag/rozetka/>)
21. McDonald M. Marketing Plans. Wiley, 2020. 620 p. (<https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Profit+from+Them%2C+8th+Edition-p-9781119217138>)
22. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Pearson, 2021. 817 p. (<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy-text-and-cases/P200000007353/9781292425184>)
23. Statista. E-commerce in Ukraine Report 2025. (<https://www.statista.com/study/42323/e-commerce-in-ukraine/>)

24.Marr B. Data-Driven Marketing. Wiley, 2021. 290 p.
(<https://www.wiley.com/en-us/Data+Driven+Marketing+For+Dummies-p-9781119612377>)

25.Google Analytics Documentation. Marketing Performance Metrics.
(<https://support.google.com/analytics/answer/11513001>)

26.Schultz D. Integrated Marketing Communications. McGraw-Hill, 2020.
(<https://www.mheducation.com/highered/product/integrated-marketing-communications-schultz/M9780071355025.html>)

27.Davenport T., Harris J. Competing on Analytics. Harvard Business Review Press, 2021. (<https://hbr.org/books/watson/competing-on-analytics>)