

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Кожуховський Сергій Вячеславович

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук Брятко А.А.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Іщенко Н.М.

**Миколаїв - 2026**

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи:  
канд. екон. наук Брятко Анатолій Андрійович

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

Тема затверджена наказом вищого навчального закладу  
від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи:

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова та управлінська звітність підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали галузевих оглядів і аналітичних звітів, нормативно-правові акти у сфері підприємницької та маркетингової діяльності, науково-практичні й теоретико-методичні праці вітчизняних і зарубіжних учених з маркетингу та менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретичні засади маркетингової діяльності підприємства; сутність, принципи та інструменти маркетингу; аналіз маркетингового середовища підприємства; оцінювання ефективності маркетингової діяльності; аналіз комплексу маркетингу підприємства; обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності; розробка практичних рекомендацій та оцінка їх економічної ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу: аналітичні таблиці показників маркетингової діяльності, PEST- та SWOT-аналіз, схема комплексу маркетингу, діаграми динаміки основних показників, узагальнювальні таблиці результатів дослідження.

6. Дата видачі завдання:

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника		Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції		Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ, мета та завдання дослідження)		Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу		Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу		Виконано
6	Написання вступу та розділу 1		Виконано
7	Написання розділу 2		Виконано
8	Написання розділу 3		Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії		Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту		Виконано

Студент \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, принципи та сучасні концепції маркетингу підприємства ...	8
1.2. Комплекс маркетингу та інструменти формування маркетингової стратегії.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГК «ЕПІЦЕНТР К» .....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГК «Епіцентр К» .....	30
2.2. Оцінювання маркетингового середовища підприємства .....	40
2.3. Комплексна оцінка маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К».....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГК «ЕПІЦЕНТР К» .....	56
3.1. Стратегічні напрями покращення за результатами SWOT .....	56
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу (7Р) .....	57
3.3. Економічне обґрунтування впровадження заходів.....	61
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвими трансформаціями, що відбуваються у сучасному економічному середовищі України під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, воєнних викликів та зростання конкуренції на внутрішньому ринку. У цих умовах маркетингова діяльність підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує адаптацію бізнесу до змін споживчої поведінки, формування конкурентних переваг та стабільність фінансових результатів. Особливої актуальності набуває дослідження маркетингової діяльності великих торговельних підприємств, які поєднують офлайн- і онлайн-канали збуту, використовують інструменти цифрового маркетингу та працюють в умовах підвищених ризиків. У цьому контексті вивчення маркетингової діяльності групи компаній «Епіцентр К» є доцільним і своєчасним, оскільки підприємство виступає одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні та активно впроваджує сучасні маркетингові підходи, реагуючи на зміни ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження маркетингової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ГК «Епіцентр К» в умовах сучасних викликів розвитку ринку.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

1. дослідити сутність, принципи, сучасні концепції та методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
2. надати організаційно-економічну характеристику ГК «Епіцентр К» та визначити основні тенденції її розвитку;
3. проаналізувати маркетингове середовище ГК «Епіцентр К» із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу;

4. провести комплексне оцінювання маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» та встановити основні проблеми й резерви підвищення її ефективності;

5. обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» за результатами проведеного SWOT-аналізу;

6. розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингу ГК «Епіцентр К» за моделлю 7P та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства в системі ринкових відносин.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів, інструментів і механізмів формування та реалізації маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного та структурного аналізу, економіко-статистичні методи, метод порівнянь, графічні методи, спеціальні маркетингові інструменти, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз комплексу маркетингу та прогнозування економічних показників.

Проблемі управлінських підходів щодо формування маркетингу послуг підприємства присвячені дослідження наступних вчених: Андрієнко М. М., Адамчука В. В., Бойчук І. В., Вініченка І. І., Ілляшенка С. М., Кушніра Т. М., Писаренка В. В., Ромата Є. В., Старостіної А. О., Телєтова О. С., та ін

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та нефінансова звітність ГК «Епіцентр К», дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, матеріали офіційного вебсайту підприємства, аналітичні звіти, публікації у фахових економічних виданнях, результати наукових досліджень вітчизняних учених у сфері маркетингу та менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності в практиці управління ГК «Епіцентр К», при формуванні маркетингової стратегії, оптимізації комплексу маркетингу, підвищенні ефективності комунікацій із споживачами та зростанні фінансових результатів підприємства.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи здійснювалася шляхом обговорення основних положень і результатів дослідження з фахівцями підприємства, у процесі виконання навчальних і практичних завдань за освітньою програмою.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, принципи та сучасні концепції маркетингу підприємства

Маркетинг - комплексна система управління діяльністю підприємства, що передбачає аналіз ринкових можливостей, формування ціннісної пропозиції, створення та утримання довгострокових взаємин зі споживачами, в основі якого лежить орієнтація на потреби та поведінку споживачів, що визначає стратегічні рішення підприємства щодо товару, ціни, дистрибуції та комунікацій [14].

Передумовою формування ефективної маркетингової діяльності підприємства є усвідомлений вибір маркетингової концепції, що відповідає рівню розвитку ринку, особливостям споживчого попиту та стратегічним цілям бізнесу, у процесі еволюції маркетингу сформувалися різні концепції, кожна з яких відображає зміну акцентів у взаємодії між виробником, ринком і споживачем.

Таблиця 1.1

Основні концепції маркетингу та їх характеристика

Концепція маркетингу	Сутнісна характеристика	Умови застосування та обмеження
Виробнича концепція	Орієнтація на вдосконалення виробничих процесів і зниження собівартості продукції з метою забезпечення її доступності для широкого кола споживачів	Ефективна за умов перевищення попиту над пропозицією або необхідності зниження ціни; обмежена слабкою орієнтацією на індивідуальні потреби споживачів
Товарна концепція	Зосередження зусиль підприємства на підвищенні якості, технічних характеристик і споживчих властивостей товару	Доцільна за наявності унікальних або інноваційних продуктів; ризик ігнорування реальних потреб ринку та платоспроможності споживачів
Концепція інтенсифікації збуту	Акцент на активному стимулюванні продажів і просуванні товарів незалежно від реального рівня споживчої зацікавленості	Забезпечує швидке зростання обсягів реалізації; не формує довгострокових відносин із клієнтами

Продовження таблиці 1.1

Концепція маркетингу (ринкової діяльності)	Орієнтація на визначення потреб цільових ринків та їх задоволення більш ефективними методами порівняно з конкурентами	Забезпечує стратегічну стабільність і конкурентоспроможність; потребує розвиненої системи маркетингових досліджень
Концепція соціально-етичного маркетингу	Поєднання інтересів споживача, підприємства та суспільства з урахуванням екологічних і соціальних наслідків діяльності	Актуальна в умовах зростання суспільної відповідальності бізнесу; потребує додаткових інвестицій
Концепція маркетингу взаємодії	Орієнтація на формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами та іншими стейкхолдерами	Ефективна у сфері послуг і клієнтоорієнтованого бізнесу; можливі зростання витрат на утримання клієнтів

Джерело: сформовано автором [7]

Еволюція концепцій маркетингу відображає поступовий перехід від виробничо-орієнтованого підходу до комплексної клієнто- та суспільно-орієнтованої моделі ведення бізнесу, для сучасних українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції, найбільш доцільним є поєднання концепції маркетингу, соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії, що забезпечує не лише досягнення комерційних результатів, а й формування довгострокових конкурентних переваг.

Сутність маркетингу - у створенні цінності, яка здатна задовольнити клієнта краще, ніж пропозиції конкурентів, підтверджується сучасними змінами споживчої поведінки, 82 % українських покупців шукають інформацію про товар онлайн перед здійсненням покупки, що вказує на зростання ролі маркетингових комунікацій, бренду та цифрової присутності підприємства, у той час як дослідження Kantar Ukraine засвідчує, що 41 % українців здійснюють покупки у маркетплейсах щонайменше раз на місяць, що актуалізує необхідність застосування омніканальних і цифрових стратегій маркетингу [3].

Сучасні концепції маркетингу набули значної трансформації під впливом цифровізації, розвитку штучного інтелекту та зміни споживчих очікувань, покупці надають перевагу брендам, які забезпечують однаковий рівень сервісу у фізичних магазинах, мобільних додатках та онлайн-платформах, що підкреслює

необхідність переходу підприємств до омніканального маркетингу, принципи управління маркетинговою діяльністю сьогодні широко застосовуються у практиці господарювання, серед науковців досі немає єдиного підходу до змістовного наповнення цього поняття. Багатоваріантність трактувань зумовлена потребою глибшого методологічного опрацювання категорії «маркетингове управління», формуванням теоретичного підґрунтя, яке б чітко окреслювало її сутність, ознаки та місце у системі економічних понять [2], є побудова концептуальних засад, здатних врахувати складність, динамічність і мінливість сучасного ринкового середовища та стати базою для розробки дієвих практичних інструментів удосконалення управління маркетингом на підприємствах промислового сектора, бо нестача таких інструментів, недооцінка постійного моніторингу факторів маркетингового середовища, недостатня увага до потреб споживачів та специфіки їх взаємодії з іншими учасниками ринку призводять до стримування розвитку промисловості як ланки національної економіки, у результаті це негативно позначається на темпах зростання всієї економічної системи України, поняття «маркетинговий менеджмент» трактується значно ширше, ніж просто одна з функцій загального менеджменту підприємства [12]. Під ним розуміють управління всією сукупністю загальних та спеціалізованих функцій, структурних підрозділів фірми на основі маркетингових підходів, бо управління передбачає орієнтацію діяльності підприємства на потреби ринку, стратегічний спосіб мислення персоналу, фокус на досягненні комерційного результату, здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, формування стійких конкурентних переваг.

У фундаменті маркетингового управління лежать класичні управлінські функції, однак об'єктом впливу виступають ідеї, товари та послуги, процеси, пов'язані з їх просуванням і споживанням, головна мета маркетингового менеджменту - досягнення взаємного задоволення всіх учасників обміну. Концепція маркетингового управління ґрунтується на раціональному розподілі обмежених ресурсів та перетворенні маркетингової інформації на конкретні дії, інструменти й рішення у сфері маркетингу, маркетинговий менеджмент як

процес, складовими якого є аналіз, планування, реалізація обраних заходів і контроль за їх виконанням, при цьому всі ці дії спрямовані на встановлення, розвиток і підтримання взаємовигідних взаємин із цільовими ринками, досягнення цілей підприємства - зростання прибутку, збільшення обсягу реалізації, нарощення частки ринку - пов'язується саме з якістю організації цих процесів [9].

Маркетинговий менеджмент - послідовність дій, спрямованих на ідентифікацію цільових ринків та реалізацію цінової, комунікаційної та збутової політики щодо товарів і послуг з метою організації обміну, який узгоджує попит та пропозицію на відповідних сегментах ринку, підхід підкреслює роль маркетингового менеджменту як інструмента балансування інтересів виробників і споживачів, сутність маркетингового менеджменту полягає в безперервному циклі аналізу, планування, впровадження та контролю комплексу заходів, завдяки яким забезпечується встановлення й підтримка взаємовигідних ринкових відносин, орієнтованих на досягнення визначених підприємством стратегічних та тактичних цілей, маркетингове управління розглядається як динамічна система, що постійно розвивається під впливом змін у зовнішньому середовищі. Серед характерних тенденцій називаються розбудова маркетингової інфраструктури, удосконалення технічної та інформаційної бази маркетингової діяльності, зростання рівня підприємницької культури, посилення орієнтації на нові сегменти ринку, формування нових вимірів лояльності споживачів, зміцнення соціально-етичного напрямку маркетингу, пов'язаного з підтриманням позитивного іміджу підприємства [7].

Виходячи з визначень понять «маркетинг» і «менеджмент», логічно простежити їхню відмінність за об'єктом управління, маркетинг фокусується переважно на зовнішньому середовищі підприємства - споживачеві, його мотивах, поведінці, готовності придбати товар чи послугу, менеджмент у широкому розумінні стосується передусім внутрішніх процесів - управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Маркетинговий менеджмент поєднує обидва виміри, забезпечуючи зв'язок між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми вимогами ринку.

В українській науковій та практичній площині паралельно використовуються терміни «маркетинговий менеджмент», «маркетингове управління» та «управління маркетингом», змістово вони є близькими й можуть вважатися тотожними, якщо йдеться про систему управлінських дій, у центрі яких - маркетинг як провідна функція управління підприємством, маркетинговий менеджмент доцільно розуміти як цілісний процес, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль комплексу заходів, покликаних забезпечити встановлення, розвиток і підтримання взаємовигідних обмінів із цільовими ринками, досягнення запланованих результатів та формування скоординованої маркетингової політики щодо продукту, ціни, комунікацій і розподілу [18].

Сфера послуг нині розглядається як один із найбільш перспективних і динамічних секторів національної економіки, прискорене зростання зумовлюється сукупністю чинників, серед яких є швидке поширення інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів та трансформації у соціальній сфері, що змінюють структуру попиту й очікування споживачів.

Аналізуючи сучасний стан і тенденції розвитку сфери послуг в Україні, доцільно відзначити, що загальний рівень її активності залишається відносно високим навіть за умов тривалої соціально-економічної нестабільності, позитивні зрушення в окремих показниках сектору значною мірою спричинені тим, що послуги фактично інтегрувалися в більшість видів економічної діяльності, сервісну складову формують не лише традиційні компанії сфери обслуговування, а й промислові підприємства, які виконують гарантійне та післягарантійне обслуговування продукції, забезпечують логістичні й транспортні рішення, надають інформаційну підтримку, консультаційні та супровідні послуги [9].

Разом із тим значення сфери послуг значно ширше, ніж суто економічна функція, вона є потужним чинником розвитку людського капіталу, впливає на

соціальне середовище та формує передумови для підвищення якості життя. Зростання ролі послуг пов'язане із забезпеченням якісного економічного розвитку, який підтримує матеріальне виробництво, сприяє підвищенню продуктивності, збільшує доступність соціально важливих сервісів, впливає на структуру вільного часу та розширює можливості населення задовольняти як базові, так і більш складні потреби, активізація сектору послуг у світовому масштабі формується під впливом глобальних тенденцій і комплексних чинників: змін у структурі попиту, науково-технічного прогресу, посилення міжнародної конкуренції, соціальних трансформацій, процесів глобалізації та розвитку транснаціонального бізнесу. Наслідком таких змін стала суттєва диверсифікація послуг: ринок характеризується великою кількістю видів і форматів сервісу та їх поділом на групи, що відрізняються призначенням, стандартами обслуговування та рівнем доданої вартості, тому управління підприємствами сфери послуг потребує диференційованих підходів, де роль належить маркетингу як системі, що забезпечує узгодження інтересів споживача і підприємства через формування, просування та розвиток конкурентоспроможної сервісної пропозиції [10].

У практичному вимірі маркетинг у сфері послуг орієнтується на створення й комерціалізацію найбільш актуальних сервісів для конкретних цільових аудиторій у визначений момент часу, на забезпечення фінансового результату через зростання споживчої задоволеності й повторної купівлі, його зміст полягає не лише у вивченні ринку, а й у цілеспрямованому формуванні попиту, стимулюванні виробництва та реалізації послуг, підвищенні сприйняття цінності сервісу для клієнта і посиленні конкурентних позицій підприємства, маркетингові інструменти у сфері послуг виконують системну функцію: вони одночасно підтримують продажі та створюють умови для довгострокового розвитку через якість, репутацію та клієнтський досвід. Суттєвим компонентом маркетингової діяльності у сфері послуг виступає впровадження та просування сервісної пропозиції, досвід ринку засвідчує, що базових засобів просування часто недостатньо для стабільного виходу на ринок і закріплення в

конкурентному середовищі, результативність маркетингу дедалі більше визначається інтенсивністю і якістю маркетингових комунікацій, які забезпечують передачу інформації про послугу та компанію, формують довіру й підтримують взаємовідносини між продавцем і споживачем. Ефективність таких відносин прямо залежить від здатності підприємства обирати релевантні інструменти комунікації відповідно до ринку, аудиторії та стратегічних цілей [14].

У діловій практиці традиційно застосовують рекламу, PR, стимулювання збуту, особистий продаж, пропаганду та прямий маркетинг, однак розвиток цифрового середовища посилює роль нових форматів, зокрема вірусних механік, ком'юніті-маркетингу, інфлюенсер-підходів, управління відгуками та контентної взаємодії, вибір конкретного інструментарію має ґрунтуватися на попередньому аналізі ринку послуг і розумінні того, яку роль кожен інструмент відіграє в комунікаційній і рекламній стратегії підприємства в конкретних умовах, адже універсально ефективних рішень не існує.

## **1.2. Комплекс маркетингу та інструменти формування маркетингової стратегії**

Комплекс маркетингу є концепцією сучасного управління ринковою діяльністю підприємства, сутність полягає у системному поєднанні рішень щодо товару, ціни, розподілу та комунікацій для формування ціннісної пропозиції, здатної задовольнити потреби споживачів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства, класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), започаткована Дж. Маккарті, залишається базовою для більшості виробничих та торговельних компаній, проте в умовах цифровізації та сервісної економіки вона була розширена до моделей 7P, 4C та сучасних data-driven концепцій [17].

Комплекс маркетингу трансформується відповідно до змін поведінки споживачів, споживач стає більш вимогливим до асортименту, цінової

прозорості та омніканального сервісу, політика продукту охоплює управління асортиментом, якістю, інноваційністю та брендингом, цінова політика є складовою комплексу маркетингу, оскільки визначає сприйняття цінності товару, зростання макроекономічної нестабільності та інфляційні процеси змінили поведінку споживачів, рішення щодо розподілу та каналів збуту інтенсивно трансформуються під впливом цифрових технологій, комунікаційна політика суттєво змінилася під впливом зростання частки digital-реклами, ефективність комплексу маркетингу значною мірою залежить від інтеграції інструментів формування маркетингової стратегії [23].

У межах сучасного маркетингового підходу особливого значення набувають прикладні аналітичні моделі, які дозволяють формалізувати процес роботи з ринком, споживачем і результативністю маркетингових рішень. До таких інструментів належать модель STP, концепція шляху клієнта, система узгодження стратегічних цілей із показниками ефективності та маркетинговими інструментами.

Таблиця 1.2

Застосування STP-моделі в системі маркетингового управління ГК  
«Епіцентр К»

Елемент STP	Зміст етапу	Реалізація в діяльності ГК «Епіцентр К»
Сегментація	Поділ ринку на відносно однорідні групи споживачів за ознаками	Виділення масового DIY-сегменту домогосподарств, професійних будівельників і підприємців, малого бізнесу, агросегменту, клієнтів e-commerce та державних замовників
Таргетинг	Вибір пріоритетних сегментів для концентрації маркетингових зусиль	Орієнтація на широкі масові сегменти з високою частотою покупок та великим середнім чеком, на B2B- та інституційних клієнтів
Позиціонування	Формування чіткого образу компанії та ціннісної пропозиції в уявленні споживачів	Позиціонування «Епіцентру» як універсального торговельно-сервісного простору з максимально повним асортиментом товарів і послуг в одному місці

Джерело: сформовано автором

Застосування STP-моделі дозволяє «Епіцентру К» ефективно поєднувати масовий підхід із диференціацією пропозиції, що є критично важливим для ритейлера з надшироким асортиментом і високою територіальною присутністю.

Маркетингова стратегія - це довгостроковий орієнтир і програмний документ, який визначає, як саме підприємство буде діяти на ринку для досягнення своїх маркетингових цілей, вона задає загальну логіку позиціонування компанії, вибір цільових сегментів, формування конкурентних переваг та розвиток бренду, у центрі будь-якої ефективної маркетингової стратегії лежить глибоке розуміння потреб споживачів та здатність підприємства не лише задовольняти, а й передбачати ці потреби, за змістом маркетингова стратегія є аналітико-практичним документом, який умовно поділяють на дві взаємопов'язані частини: аналітичний блок та так званий product marketing kit, аналітична складова охоплює всебічне дослідження ринку, на якому планує працювати підприємство: оцінюється його місткість, структура, темпи зростання, тенденції та поведінка основних гравців [17]. Важливим елементом є аналіз конкурентного середовища, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін основних конкурентів, з'ясування особливостей їхніх стратегій, форм комунікацій та ринкового позиціонування.

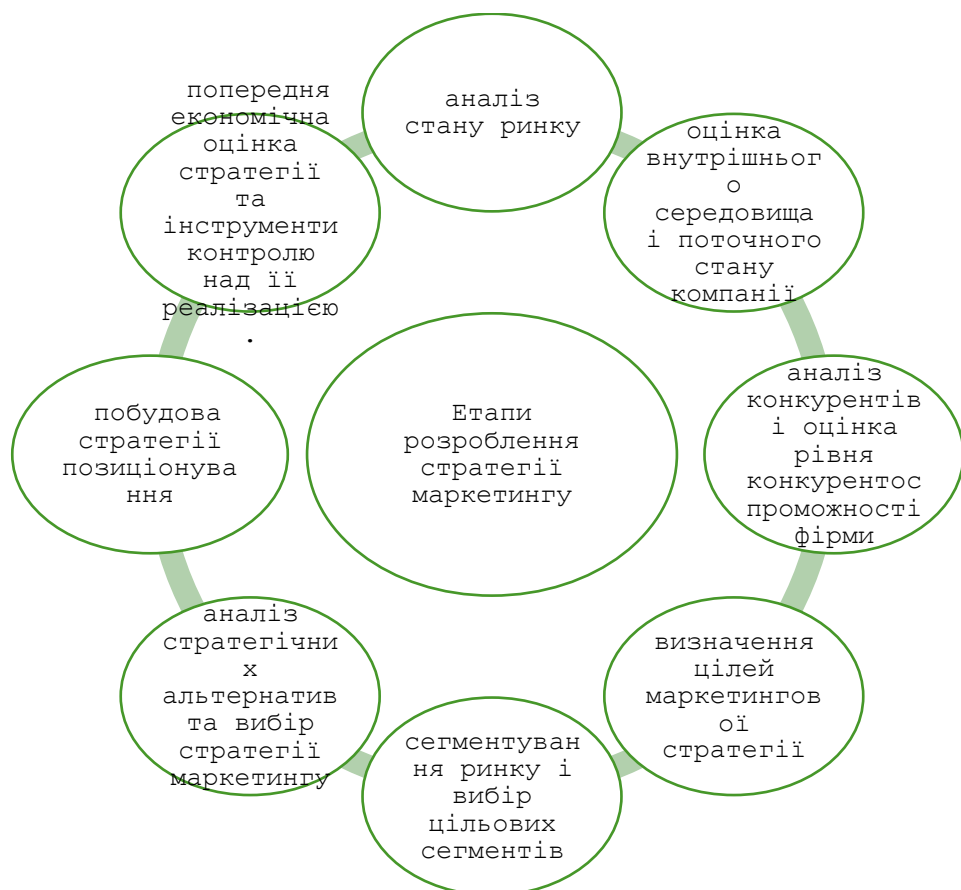


Рис. 1.1. Етапи розроблення стратегії маркетингу [19]

Однією з складових є позиціонування - чітке формулювання того, чим саме підприємство відрізняється від конкурентів, які потреби споживачів воно покриває та якою цінністю вирізняється його продукт, на цій основі формується унікальна торговельна пропозиція, розробляються детальні маркетингові інструкції: сценарії та етапи запуску рекламних і комунікаційних кампаній, визначення змісту повідомлень, вибір каналів донесення інформації, параметри цільових сегментів, бюджетні обмеження та очікувані результати, наявність чітко сформованої маркетингової стратегії забезпечує підприємству низку істотних переваг, поглиблене розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше налаштовувати рекламні та просувальні активності, зменшуючи частку «маркетингових втрат» і підвищуючи ефективність використання ресурсів, завдяки стратегічному плануванню компанія може уникати хаотичних рішень, спрямовуючи зусилля на пріоритетні напрями та оптимізуючи структуру витрат, продумана стратегія сприяє формуванню послідовного та впізнаваного позиціонування на ринку, що дає змогу виділитися серед конкурентів і посилити лояльність споживачів, системний підхід до маркетингу забезпечує вищий рівень окупності інвестицій та слугує дорожньою картою під час виходу на нові ринки або освоєння нових сегментів.



Рис. 1.2. Маркетингова стратегія [21]

В умовах війни значення маркетингової стратегії суттєво зростає, оскільки бізнес стикається з безпрецедентними ризиками, нестабільністю попиту, зміною логістичних ланцюгів та трансформацією споживчої поведінки, підприємства, які прагнуть не лише зберегтися, а й розвиватися у таких умовах, змушені вибудовувати більш гнучкі, адаптивні й професійно опрацьовані маркетингові стратегії, що враховують особливості воєнного часу, вплив безпекових факторів на ринок та специфічні потреби населення.

В основі формування стратегії в умовах війни лежить поглиблений аналіз, йдеться не просто про класичне дослідження ринку, а про комплексну оцінку впливу воєнних дій на динаміку попиту й пропозиції, купівельну спроможність, зміни в пріоритетах споживачів, переформатування конкурентного середовища та макроекономічні показники, треба з'ясувати, які саме потреби та цінності виходять на перший план для цільової аудиторії (безпека, доступність, довіра, соціальна відповідальність тощо) та наскільки підприємство здатне на них

відповісти, зважено оцінити власні ресурси, сильні й слабкі сторони, реакції та стратегії конкурентів, щоб уникнути помилок і відшукати незайняті ніші.

Оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства потребує використання системи кількісних показників, які дозволяють встановити причинно-наслідковий зв'язок між витратами на маркетинг, поведінкою споживачів та фінансовими результатами. У сучасній практиці маркетингового аналізу застосовується набір універсальних метрик, які можуть бути згруповані за ступенем доступності даних та можливістю практичного розрахунку [23].

Таблиця 1.3

Методичні показники оцінювання маркетингової ефективності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація	Джерело даних	Можливість розрахунку
ROMI (Return on Marketing Investment)	$(\text{Додатковий прибуток} - \text{маркетингові витрати}) / \text{маркетингові витрати} \times 100\%$	Відображає ефективність вкладень у маркетинг та їх вплив на прибуток	Фінансова звітність, управлінські дані	Частково: можливо через моделювання
CAC (Customer Acquisition Cost)	Маркетингові витрати / кількість залучених клієнтів	Характеризує середню вартість залучення одного клієнта	CRM, маркетингові бюджети	Внутрішній показник
LTV (Customer Lifetime Value)	$\text{AOV} \times \text{частота покупок} \times \text{тривалість життєвого циклу клієнта}$	Оцінює довгострокову цінність клієнта для підприємства	CRM, продажі	Внутрішній / модельований
CR (Conversion Rate)	$\text{Кількість покупок} / \text{кількість відвідувачів} \times 100\%$	Показує здатність каналу перетворювати відвідувачів у покупців	Веб-аналітика	Частково (за галузевими оцінками)

Продовження таблиці 1.3

AOV (Average)	Загальний обсяг продажів / кількість замовлень	Характеризує середній чек клієнта	Фінансова звітність, e-commerce	Частково доступний
---------------	--	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------

Order Value)				
Retention Rate	(Кількість повторних клієнтів / загальна кількість клієнтів) × 100%	Відображає рівень утримання клієнтів	CRM, програми лояльності	Внутрішній
Churn Rate	100% - Retention Rate	Показує рівень втрати клієнтів	CRM	Внутрішній
NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів - % критиків	Вимірює лояльність та готовність рекомендувати бренд	Опитування клієнтів	Внутрішній
Share of Wallet	Витрати клієнта у компанії / загальні витрати клієнта в категорії	Оцінює глибину відносин з клієнтом	Опитування, CRM	Умовно модельований

Джерело: сформовано автором [8]

Показник ROMI є індикатором результативності маркетингової діяльності з позиції фінансового результату, у випадку ГК «Епіцентр К» прямий розрахунок ROMI ускладнений через відсутність у відкритих джерелах деталізованих маркетингових бюджетів, можливим є застосування розрахунково-аналітичного підходу, за якого приріст доходу або прибутку співвідноситься з оціненими маркетинговими інвестиціями, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки для стратегічного аналізу.

Показники SAC та LTV належать до внутрішніх управлінських метрик і не розкриваються у фінансовій звітності, для цілей академічного дослідження вони можуть бути використані у модельному вигляді на основі середньогалузевих значень або сценарних розрахунків, що є допустимим відповідно до методичних рекомендацій кваліфікаційних робіт.

Conversion Rate та Average Order Value піддаються оцінюванню з відкритих джерел, зокрема шляхом використання даних електронної комерції, офіційних заяв компанії та аналітики українського ринку ритейлу, дозволяє застосувати їх у порівняльному аналізі та при прогнозуванні результатів маркетингових заходів, показники Retention Rate, Churn Rate та NPS відносяться до категорії показників лояльності клієнтів і можуть бути визначені виключно на основі внутрішніх CRM-систем або результатів опитувань.

Характеристикою стратегії в умовах війни стає гнучкість, підприємство має бути готовим швидко змінювати акценти, коригувати комунікаційні повідомлення, адаптувати асортимент та цінову політику до нових реалій, підтримання емоційного зв'язку з аудиторією, використання інструментів емоційного та соціально відповідального маркетингу, демонстрація причетності до суспільно важливих ініціатив формують довіру та зміцнюють позиції бренду, ефективна стратегія в таких умовах неможлива без партнерств, кооперації та використання гнучких інструментів управління комунікаціями [13].

Реалізація стратегії потребує чіткого плану впровадження та продуманої системи контролю, треба забезпечити зрозумілу комунікацію цілей і заходів усім зацікавленим сторонам, визначити відповідальних осіб, терміни та ресурси, регулярно відстежувати проміжні результати, коригування стратегії має здійснюватися на основі зібраних даних, зворотного зв'язку від споживачів та змін у зовнішньому середовищі.

Використання онлайн-каналів дозволяє компаніям охоплювати ширшу географію - від внутрішньо переміщених осіб до споживачів за кордоном, пропонуючи їм актуальні продукти та послуги, цифрові інструменти зазвичай є більш доступними та економними порівняно з традиційною рекламою у друкованих медіа чи на телебаченні, дають змогу оперативно реагувати на зміни попиту, модифікувати повідомлення, тестувати різні формати контенту, створювати персоналізовані пропозиції на основі аналізу поведінкових даних, перевагою є двосторонній характер комунікації: компанія отримує миттєвий зворотний зв'язок і може вибудовувати довгострокові стосунки з клієнтами.

У науковій та практичній літературі пропонуються різні підходи до структурування етапів формування маркетингової стратегії в умовах війни, вони включають послідовність від глибокого дослідження ринку та поведінки споживачів, через формування карти позиціонування й визначення каналів просування, до постановки показників ефективності, тестування, коригування та врахування етичних і соціальних аспектів, стратегічне планування в умовах війни слід розглядати як динамічний процес, що потребує постійного

моніторингу, уточнення пріоритетів та адаптації до нових викликів, за умови науково обґрунтованого підходу, етичного ведення бізнесу й реальної орієнтації на потреби цільових груп підприємство має шанс не лише зберегти конкурентні позиції, а й посилити їх у новій економічній реальності, елементом маркетингової стратегії є системний аналіз ринку, він дає можливість отримати цілісне уявлення про структуру та динаміку цільового ринку, поведінку конкурентів, сильні й слабкі сторони власної пропозиції, від коректності обраних методів аналізу та глибини дослідження залежить обґрунтованість рішень щодо розвитку бізнесу, вибору ринкових ніш, формату комунікацій і продажів [14].

Однією з базових складових стратегії виступає чітке визначення цільової аудиторії, розуміння реальних потреб, мотивацій та уподобань споживачів дає змогу коригувати товарну політику, вдосконалювати сервіс та вибудовувати релевантні комунікаційні повідомлення.

Грамотна цінова стратегія, що враховує структуру витрат, рівень купівельної спроможності, цінову чутливість споживачів і дії конкурентів, здатна стати потужним стимулом для залучення та утримання клієнтів. Помилки в ціновій політиці, навпаки, можуть нівелювати переваги навіть якісного продукту, комплекс маркетингу в широкому розумінні включає взаємопов'язаний набір інструментів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Класична модель «4P» (product, price, place, promotion) доповнюється в сучасних умовах додатковими елементами, наприклад, процесами, фізичним оточенням і людським фактором («7P»), що дозволяє враховувати нематеріальні аспекти взаємодії з клієнтами. Усі ці компоненти, інтегровані в одну логічну систему, формують зміст маркетингової стратегії й забезпечують досягнення її стратегічних і тактичних завдань [4].

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства**

На сьогодні роль маркетингу у підвищенні результативності діяльності підприємств істотно зросла, що вимагає глибшого розуміння його функцій та інструментів, центральним елементом сучасного маркетингу є маркетинговий потенціал, який відображає спроможність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси та вибудувати стійкі конкурентні переваги [1]. Маркетинг як система управління орієнтується на цілеспрямоване використання ресурсів організації для задоволення потреб певних цільових груп споживачів, а маркетинговий потенціал виступає інтегральною характеристикою цієї системи, забезпечуючи цілісність, узгодженість і безперервність маркетингових дій, завдяки наявності розвиненого маркетингового потенціалу підприємство здатне не лише виявляти вже сформовані потреби й очікування клієнтів, а й формувати нові тренди, стимулюючи попит на власні товари та послуги, структура маркетингового потенціалу охоплює аналітичні, інноваційні, комунікаційні та стратегічні складові, вони дають змогу своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, здійснювати глибоку сегментацію ринку, коригувати товарну, цінову та збутову політику, підтримувати ефективну комунікацію зі споживачами й партнерами, маркетинговий потенціал не обмежується адаптацією до наявних умов: він дозволяє підприємству активно впливати на ринкове середовище, формуючи нові потреби, переваги та моделі споживчої поведінки [32].

У сучасній інтерпретації маркетинг поєднує два напрями: поглиблене вивчення ринку (структури попиту, інтересів, мотивацій споживачів) і свідомий вплив на ринкові процеси з метою формування попиту, зміцнення позицій бренду та забезпечення конкурентоспроможності, маркетинговий потенціал виступає тим «фундаментом», на якому будуються стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, оновлення асортименту, впровадження інновацій та розширення присутності на ринку [30].

Для підвищення результативності маркетингової діяльності, посилення ринкової орієнтації підприємств та залучення інвестицій особливого значення набуває об'єктивна оцінка їхнього маркетингового потенціалу, йдеться про

виявлення його структурних елементів, аналіз сильних і слабких сторін, окреслення можливостей та обмежень діяльності підприємства на цільових ринках, аналіз дає змогу сформулювати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності та визначити напрями подальшого розвитку, оцінювання маркетингового потенціалу дозволяє встановити, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси, інструменти й управлінські рішення, допомагає виявити приховані резерви зростання. Воно має проводитися на постійній основі як складова системи управління, оскільки дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, коригувати стратегії, підвищувати гнучкість і стабільність бізнесу, важливим завданням є цілеспрямоване управління маркетинговим потенціалом [26].

Високоякісна, системна й актуальна оцінка маркетингового потенціалу перетворює його на дієвий інструмент упровадження інновацій і масштабування бізнесу на зовнішніх ринках, зміцнює конкурентні позиції підприємства, підвищує ефективність його операційної діяльності та фінансових результатів, у цьому ракурсі особливо важливим є добір адекватного методичного інструментарію, він має забезпечувати швидкий і достовірний аналіз внутрішніх можливостей і проблемних зон, допомагати виявляти нереалізований потенціал.

Комплексне вивчення маркетингового потенціалу надає підприємству можливість не лише зафіксувати поточний стан, а й спроектувати стратегічну траєкторію розвитку, обґрунтувати впровадження інновацій та узгодити їх із вимогами сучасних ринків, аналіз напрацювань українських науковців свідчить про наявність різних підходів до трактування цього поняття, одні дослідники акцентують увагу на рівні готовності підприємства та його маркетингових служб якісно виконувати покладені функції та відповідати вимогам ринку; інші - розглядають маркетинговий потенціал як складову загального потенціалу підприємства, що формує реальні можливості створення конкурентних переваг; третій підхід пов'язує його з поєднанням ресурсів і компетенцій, які забезпечують успішне розв'язання маркетингових завдань [27].

Маркетинговий потенціал доцільно трактувати як інтегровану частину загального потенціалу підприємства, що відображає його спроможність ефективно виконувати маркетингові функції, досягати корпоративних цілей і забезпечувати стійку конкурентоспроможність, він охоплює ресурси (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні), накопичений досвід, знання, компетенції, організаційні можливості, здатність до інновацій і стратегічного планування.

Формування маркетингового потенціалу відбувається через взаємодію трьох блоків: маркетингових ресурсів, власне маркетингової діяльності (дослідження ринку, управління асортиментом, ціноутворення, комунікації, збут), здатності підприємства до оновлення та впровадження інноваційних рішень, завданнями є оцінка поточного стану маркетингової роботи, аналіз її ефективності, виявлення нереалізованих можливостей та розроблення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів і зміцнення ринкових позицій, увагу слід приділяти вибору методів оцінювання маркетингового потенціалу, мають давати змогу швидко і точно ідентифікувати сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, якість взаємодії маркетингового підрозділу з іншими службами (виробництвом, фінансами, логістикою, збутом), визначати внутрішні резерви, реалізація яких підвищить ефективність комерційної діяльності, складовою маркетингового потенціалу виступає ринковий потенціал підприємства [17]. При його аналізі є дослідження місткості ринку, темпів його зростання чи скорочення та відповідності обраного ринку стратегічним цілям виробника, вихід на ринок із недостатньою місткістю або на ринок, що швидко звужується, часто втрачає економічний сенс. Тому при оцінюванні ринкового потенціалу беруть до уваги загальні тенденції розвитку галузей, інвестиційні можливості та перспективи реалізації продукції.

Для діагностики ефективності використання маркетингового потенціалу застосовуються інструменти ревізії та маркетингового аудиту. Вони спрямовані на оцінювання якості управління маркетинговою діяльністю, аналіз організаційних та інформаційних аспектів, відповідності обраних інструментів поставленим цілям, можуть використовуватися методи вивчення внутрішніх

організаційних факторів, що дають опосередковану оцінку рівня розвитку маркетингової системи компанії.



Рис. 1.4. Підходи до трактування маркетингового потенціалу [15]

Розширений маркетинговий аудит передбачає комплексний підхід, у межах якого аналізуються не лише окремі елементи комплексу маркетингу, а й взаємозв'язки між виробничими, фінансовими, збутовими, кадровими та сервісними процесами. Головна його мета - гармонізація діяльності підприємства, виявлення слабких місць, підвищення ефективності використання ресурсів і пошук нових можливостей розвитку.



Рис. 1.5. Елементи маркетингового потенціалу [17]

На багатьох підприємствах маркетинговий аудит зводиться до аналізу окремих напрямів, що не дає повної картини ефективності маркетингу. Повноцінний же аудит має включати оцінювання конкурентних переваг, вивчення ринкових тенденцій, визначення відповідності маркетингових інструментів стратегічним цілям та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики, допомагає узгодити дії різних підрозділів, посилити інтеграцію маркетингу в загальну систему управління та підвищити рентабельність діяльності підприємства [24].

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності є інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки дозволяє визначити результативність застосованих маркетингових стратегій, рівень

задоволення споживачів, ефективність каналів комунікації та окупність маркетингових інвестицій. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації та динамічних змін поведінки споживачів вимірювання результатів маркетингової діяльності набуває системного та комплексного характеру.

Методичні підходи до оцінювання маркетингової ефективності ґрунтуються на використанні інтегрованих показників, що відображають фінансові, ринкові, поведінкові та комунікаційні результати діяльності підприємства. Аналітичні дані Deloitte CMO Survey свідчать, що у світовій практиці близько 72 % компаній використовують багатокomпонентні системи оцінювання, які поєднують фінансові метрики (ROI, ROMI), показники ринкової частки, індекс лояльності NPS та цифрові метрики ефективності рекламних кампаній [21].

## Висновок до розділу 1

Проведене у першому розділі дослідження теоретичних і методологічних засад маркетингової діяльності підприємства дало змогу сформуванню цілісного уявлення про маркетинг як системну управлінську функцію, що поєднує аналітичні, стратегічні та інструментальні компоненти. Узагальнення наукових підходів до сутності, принципів і сучасних концепцій маркетингу підтвердило, що ефективність маркетингової діяльності безпосередньо залежить від здатності підприємства адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, глибоко розуміти поведінку споживачів і раціонально використовувати наявні ресурси для формування конкурентних переваг.

На основі теоретичних положень, викладених у розділі 1, обґрунтовано доцільність використання у подальшому дослідженні комплексу взаємодоповнюючих методичних інструментів аналізу маркетингової діяльності. Вибір PEST-аналізу зумовлений необхідністю системної оцінки макросередовища функціонування ГК «Епіцентр К», політико-правових, економічних, соціальних і технологічних чинників, які в умовах воєнного стану

та структурних змін української економіки мають визначальний вплив на стратегічні маркетингові рішення підприємства. SWOT-аналіз обрано як інструмент інтеграції результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу, що дозволяє узагальнити сильні й слабкі сторони підприємства, виявити можливості та загрози його подальшого розвитку з урахуванням конкурентного середовища, застосування розширеного комплексу маркетингу, зокрема концепції 7P, є обґрунтованим з огляду на специфіку діяльності ГК «Епіцентр К» як багатoproфільного ритейлера, що поєднує товарні, сервісні та логістичні компоненти, підхід дозволяє здійснити більш глибоку оцінку не лише традиційних елементів маркетингу, але й якості обслуговування, персоналу, процесів взаємодії з клієнтами та матеріального оточення, що формує загальний клієнтський досвід.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГК «ЕПЦЕНТР К»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ГК «Епіцентр К»

ГК «Епіцентр К» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та є одним із найбільших суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні, що поєднує операційну діяльність у форматі мережі торговельних центрів, розвиток власних торгових марок, розбудову логістики та диверсифікацію напрямів бізнесу, для подальшого аналізу маркетингової діяльності є комплексне розуміння правового статусу підприємства, масштабів діяльності, ресурсного забезпечення та фінансових результатів за 2022-2024 роки, оскільки саме ці параметри визначають маркетинговий бюджет, комунікаційні можливості, стійкість до зовнішніх шоків і потенціал інвестицій у розвиток клієнтського досвіду.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» зареєстроване 27.08.2003 року, місцезнаходження: 04128, Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6К; код ЄДРПОУ - 32490244; керівник - Михайлишин Петро Йосипович; статутний капітал - 158 609 700 грн.

Основний вид діяльності підприємства відповідає роздрібній торгівлі в спеціалізованих магазинах, при цьому перелік заявлених КВЕДів свідчить про широку диверсифікацію операцій (торгівля, логістика, послуги, виробничі напрями), що формує багатоканальну модель створення цінності та ускладнює маркетингове управління портфелем напрямів.

Таблиця 2.1

#### Ідентифікаційні та реєстраційні дані ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата заснування	27.08.2003
Місцезнаходження	04128, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6К
Керівник	Михайлишин Петро Йосипович
Статутний капітал	158 609 700 грн

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Ресурсною основою операційної і маркетингової спроможності компанії є персонал та витрати на його утримання, адже для роздрібною мережі із великим потоком клієнтів саме «люди» та якість сервісу є одним із елементів конкурентної переваги, у 2022-2024 роках чисельність працівників зростала з 27 137 осіб у 2022 р. до 27 924 осіб у 2024 р., а середня заробітна плата (до оподаткування) підвищилась з 18 403 грн у 2022 р. до 26 712 грн у 2024 р.

Таблиця 2.2

## Показники персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	27 137	27 395	27 924
Середня зарплата до оподаткування, грн	18 403	22 371	26 712

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Динаміка свідчить, що компанія не лише зберігала зайнятість у період воєнної економіки, але й підвищувала оплату праці, що потенційно підтримує якість сервісу та зменшує ризики плинності кадрів.

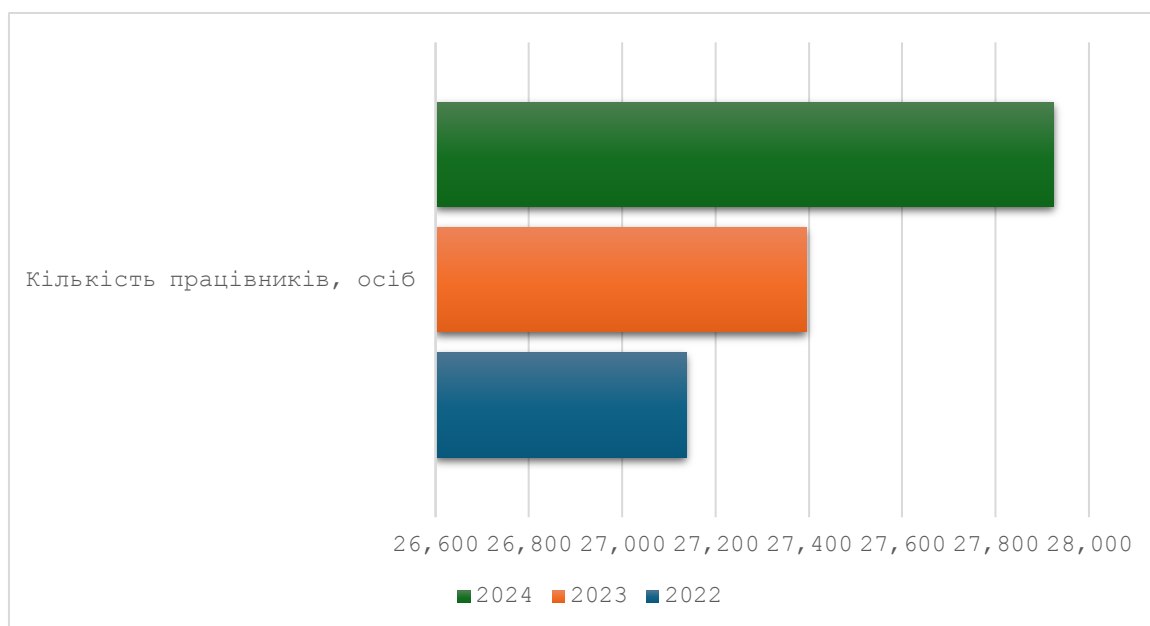


Рис.2.1. Показники персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2022-2024 рр.

У маркетинговій площині це означає зростання важливості внутрішнього маркетингу, стандартів комунікації «персонал-клієнт» та програм навчання/мотивації, оскільки клієнтський досвід у DІY-ритейлі значною мірою

формується консультаціями, допомогою у виборі та швидкістю обслуговування [8].

Фінансові показники відображають економічну базу для реалізації маркетингових стратегій. За 2022-2024 роки дохід ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зріс з 54 137 557 000 грн у 2022 р. до 77 394 145 000 грн у 2024 р.

Водночас чистий прибуток мав хвилеподібну динаміку: 2 452 745 000 грн у 2022 р., 3 065 548 000 грн у 2023 р., 2 161 352 000 грн у 2024 р.

Активи зросли з 61 540 721 000 грн у 2022 р. до 78 764 713 000 грн у 2024 р., а зобов'язання - з 30 229 984 000 грн до 41 148 978 000 грн відповідно.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації, тис. грн	54 137 557	69 151 489	77 394 145
Чистий прибуток, тис. грн	2 452 745	3 065 548	2 161 352
Активи, тис. грн	61 540 721	70 706 817	78 764 713
Зобов'язання, тис. грн	30 229 984	36 860 641	41 148 978
Власний капітал, тис. грн	31 310 737	33 846 176	37 615 735
Рентабельність активів (ROA), %	3,99	4,34	2,74
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	7,83	9,06	5,74

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках характеризується зростанням масштабів діяльності та активної частини балансу.

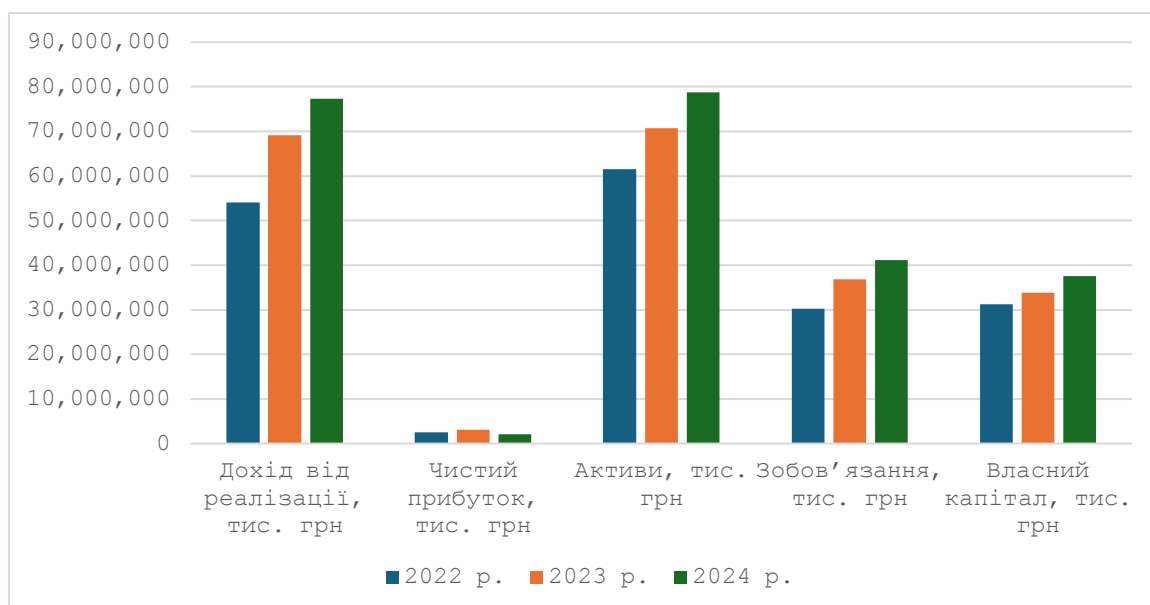


Рис.2.2. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Дохід від реалізації за аналізований період зріс на 43,0 %, що свідчить про посилення ринкових позицій компанії навіть в умовах воєнної економіки, динаміка чистого прибутку є нерівномірною: після зростання у 2023 році у 2024 році спостерігається його зниження, що зумовлено зростанням витрат, інвестиційною активністю та підвищенням операційних ризиків.

Показники рентабельності активів і власного капіталу демонструють зниження у 2024 році, що вказує на потребу підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.4

Структура витрат ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Собівартість реалізації	46 860 000	59 430 000	67 800 000
Адміністративні витрати	3 210 000	3 890 000	4 520 000
Витрати на збут	1 120 000	1 740 000	2 450 000
Інші операційні витрати	495 000	1 025 000	2 462 793
Разом витрат	51 685 000	66 085 000	77 232 793

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Аналіз витрат показує істотне зростання сукупних витрат ТОВ «Епіцентр К» упродовж 2022–2024 років, що корелює з розширенням обсягів діяльності та інфраструктури компанії.

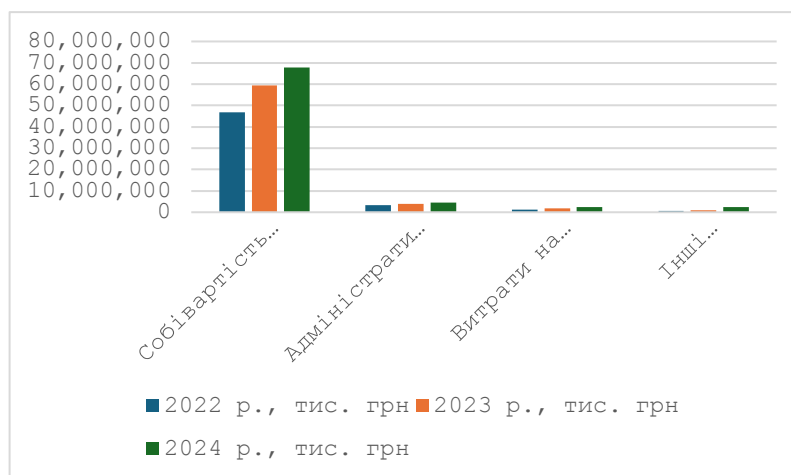


Рис.2.3. Структура витрат ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Найбільшу питому вагу займає собівартість реалізації, що є типовим для підприємств роздрібною торгівлі з широким асортиментом товарів. Значне зростання витрат на збут у 2024 році свідчить про активізацію маркетингових комунікацій, логістики та сервісної складової.

Зростання адміністративних та інших операційних витрат вказує на підвищення управлінського та організаційного навантаження, за цих умов особливої актуальності набуває оптимізація маркетингових витрат, їх орієнтація на вимірюваний результат та підвищення віддачі від інвестицій у маркетинг.

Таблиця 2.5

## Структура активів ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Необоротні активи	41,6	42,9	43,7
Оборотні активи	58,4	57,1	56,3
Усього активів	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Структура активів ТОВ «Епіцентр К» є збалансованою та відповідає специфіці великого омніканального ритейлера.

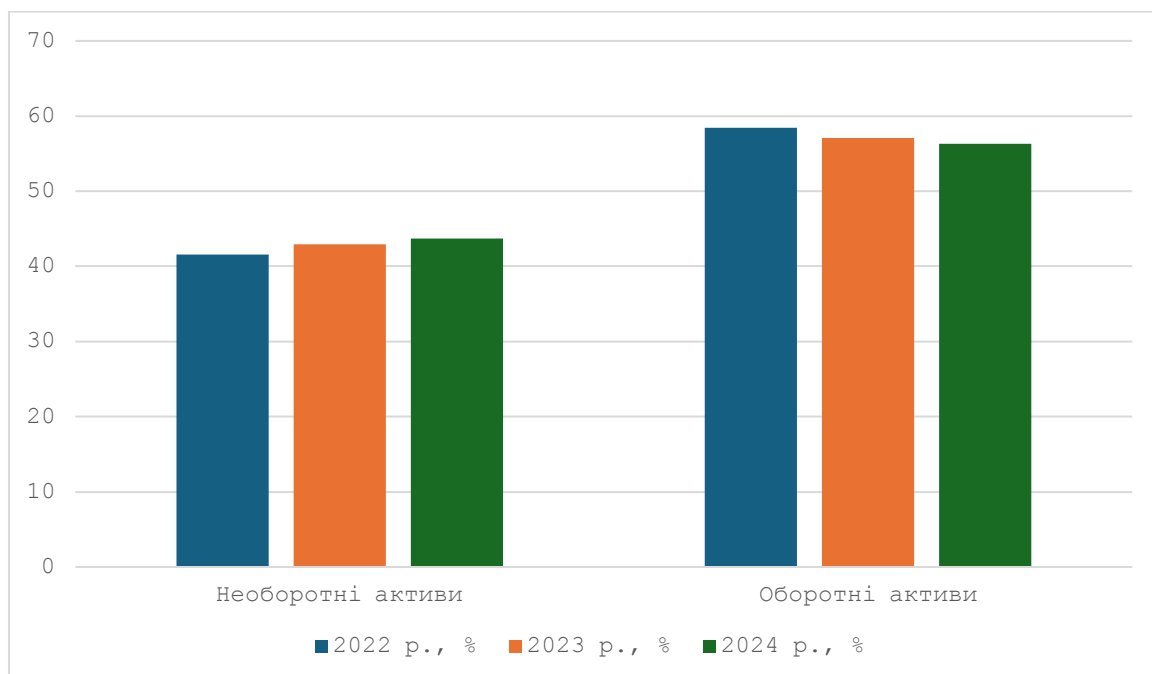


Рис.2.4. Структура активів ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Поступове зростання частки необоротних активів свідчить про інвестиції у торговельну, логістичну та виробничу інфраструктуру, а також у цифрові

платформи, оборотні активи залишаються домінуючими, що забезпечує компанії високу операційну гнучкість, зміни у структурі майна підкреслюють необхідність ефективного управління оборотністю запасів та дебіторської заборгованості, у цьому контексті маркетинг відіграє роль, оскільки саме він формує попит, впливає на швидкість реалізації товарів і рівень завантаженості активів.

Таблиця 2.6

## Структура джерел фінансування ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Показник	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Власний капітал	50,9	47,9	47,8
Довгострокові зобов'язання	24,3	26,1	27,6
Поточні зобов'язання	24,8	26,0	24,6
Усього пасивів	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано за даними відкритого профілю підприємства.

Структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» характеризується поступовим зростанням частки позикового капіталу, що пов'язано з активною інвестиційною та операційною діяльністю компанії, власний капітал залишається джерелом фінансування, однак його частка дещо знижується, що підвищує фінансові ризики та чутливість до змін ринкової кон'юнктури.

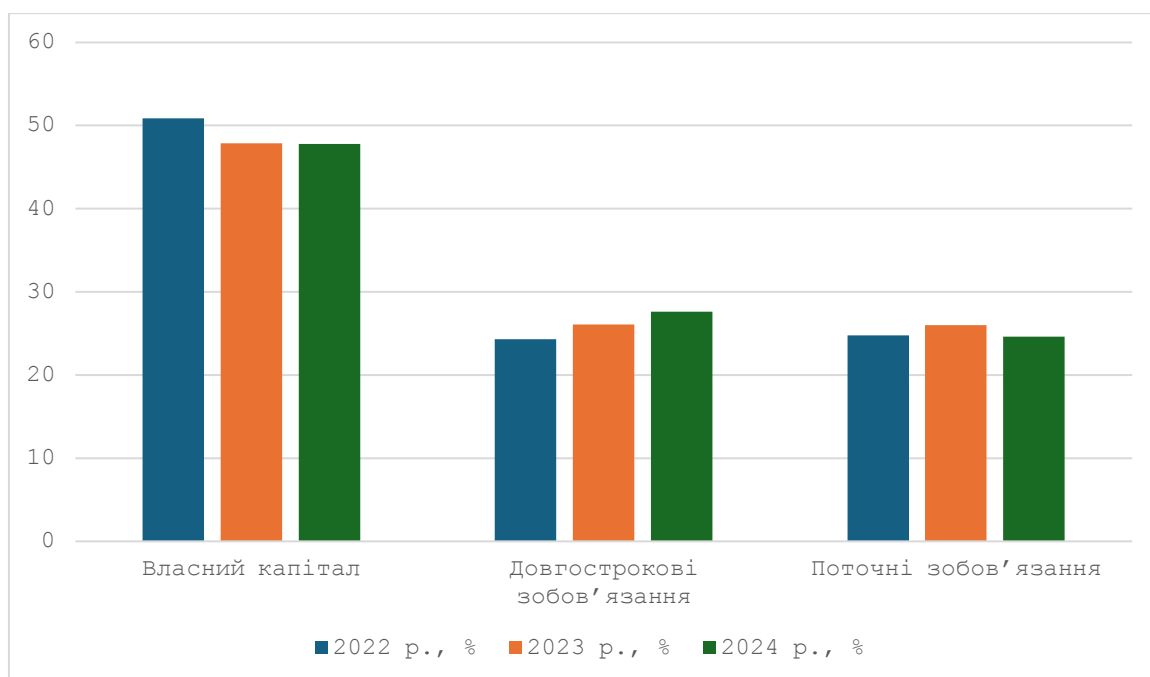


Рис.2.5. Структура джерел фінансування ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

За таких умов маркетингова діяльність набуває стратегічного значення, оскільки саме вона здатна забезпечити стабільні грошові потоки, зростання виручки та підвищення фінансової стійкості підприємства, підтверджує обґрунтованість подальших пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії компанії, на основі наведених даних розраховано власний капітал (як різницю активів і зобов'язань), маржинальність чистого прибутку, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), боргове навантаження (частка зобов'язань в активах), продуктивність на одного працівника.

Таблиця 2.7

## Розрахункові показники фінансової ефективності та стійкості ТОВ

## «ЕПЦЕНТР К»

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал (Активи - Зобов'язання), грн	31310737000	33846176000	37615735 000
Чиста рентабельність продажів (ЧП/Дохід), %	4,53	4,43	2,79
ROA (ЧП/Активи), %	3,99	4,34	2,74
ROE (ЧП/Власний капітал), %	7,83	9,06	5,75
Частка зобов'язань в активах (Зоб./Активи), %	49,12	52,13	52,24
Дохід на 1 працівника, грн/особу	1 994 972	2 524 238	2 771 600
Чистий прибуток на 1 працівника, грн/особу	90 384	111 902	77 401

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.2-2.3.

Отримані результати показують, що у 2022-2024 роках підприємство демонструвало стале зростання доходу, однак у 2024 році відбулося зниження прибутковості: чиста маржа скоротилася до 2,79% проти 4,43% у 2023 році, відповідно зменшилися ROA та ROE, за одночасного збільшення активів і зобов'язань це може означати посилення витратного тиску (зростання операційних витрат, логістичних витрат, витрат на персонал та енергоносії), зміну структури продажів у бік нижчомаржинальних категорій або активні інвестиції в інфраструктуру/запаси, що «поглинають» прибуток у короткостроковому періоді, зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності, тобто масштабування продажів відбувалося швидше, ніж приріст чисельності персоналу, у контексті маркетингу це формує важливий управлінський висновок: за умов зростання обороту компанії

критичною стає не тільки задача залучення трафіку, а й задача управління маржинальністю асортименту, ефективністю промоакцій та якістю клієнтського портфеля, компанія підтримує високий темп продажів, але маржа знижується, то маркетинг має зміщувати акценти від «обсягу будь-якою ціною» до точнішої сегментації, персоналізації пропозицій, оптимізації промобюджетів і розвитку категорій з вищою доданою вартістю.

Канальна модель ГК «Епіцентр К» сформована за принципами омніканальності та взаємодоповнюваності, що дозволяє підприємству одночасно охоплювати масовий споживчий ринок, професійних клієнтів і корпоративний сегмент, базовим каналом реалізації продукції залишається офлайн-мережа торговельних центрів, яка формує основний обсяг виручки та виконує роль фізичної платформи бренду, офлайн-магазини «Епіцентру» поєднують торговельну, консультаційну та сервісну функції, що є критично важливим для категорій DIY, будівельних матеріалів і товарів для дому, де рішення про купівлю часто приймається безпосередньо в торговому залі.

Онлайн-канал представлений власною e-commerce платформою компанії, яка інтегрована з офлайн-інфраструктурою та складськими запасами.

Таблиця 2.8

## Структура каналів збуту та обслуговування клієнтів ГК «Епіцентр К»

Канал	Функціональне призначення	Роль у бізнес-моделі
Офлайн-торговельні центри	Продаж, консультації, сервіс	Основне джерело доходу, формування бренду

Продовження таблиці

Онлайн-магазин і мобільний додаток	Продаж, персоналізація, аналітика	Зростання продажів, збір даних
Маркетплейси та B2B	Корпоративні та тендерні продажі	Диверсифікація доходів
Доставка	Логістика останньої милі	Підвищення зручності та доступності
Самовивіз (click&collect)	Омніканальна інтеграція	Зниження витрат і підвищення конверсії

Джерело: сформовано автором

Онлайн-продажі виконують не лише функцію альтернативного каналу збуту, а й інструменту формування попиту, збору даних про споживчу поведінку

та підтримки лояльності клієнтів, роль відіграє мобільний додаток, через який реалізуються персоналізовані пропозиції, програма лояльності та сервісні функції, маркетплейсова складова використовується як додатковий канал доступу до нових сегментів споживачів та інструмент диверсифікації продажів [9].

Участь у публічних закупівлях та B2B-продажах дозволяє компанії стабілізувати доходи в умовах коливань споживчого попиту та розширює присутність бренду у корпоративному секторі, система доставки базується на поєднанні власної логістичної інфраструктури, регіональних складів, мережі поштоматів і партнерських служб доставки, підхід зменшує операційні ризики та забезпечує контроль якості сервісу. Самовивіз реалізується через модель click&collect, яка є елементом омніканальної стратегії, дозволяючи клієнтам поєднувати зручність онлайн-замовлення з оперативністю отримання товару в торговельному центрі.

Маркетингова функція в ГК «Епіцентр К» має централізований характер і структурована за напрямками, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, управління брендом здійснюється на корпоративному рівні, що дозволяє підтримувати єдине позиціонування, візуальну ідентичність і комунікаційні стандарти в усіх торговельних форматах і каналах, цифровий маркетинг виокремлений як самостійний напрям - управління онлайн-платформою, performance-маркетинг, пошукову оптимізацію, аналітику трафіку та поведінки користувачів, блок відповідає за генерацію онлайн-попиту та підтримку омніканальної взаємодії з клієнтами.

Функції управління клієнтськими відносинами реалізуються через CRM-системи та програму лояльності, що дозволяє сегментувати клієнтську базу, формувати персоналізовані пропозиції та оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Контент-маркетинг і комунікації з аудиторією координуються з асортиментною та сезонною політикою, забезпечуючи підтримку продажів у пікові періоди попиту, промоактивності та акційна політика формуються у тісній взаємодії з комерційним і логістичним блоками,

що дозволяє уникати дисбалансу між маркетинговими обіцянками та реальними можливостями постачання, організація маркетингу забезпечує високу керованість процесів, оперативну адаптацію до змін ринкового середовища та підвищує ефективність використання маркетингового бюджету [19]. Формування попиту та прийняття рішення про купівлю в сегменті DIY і household характеризується підвищеною складністю, оскільки споживач зазвичай поєднує раціональні мотиви (ціна, наявність, функціональні характеристики) з емоційними та сервісними чинниками (зручність, швидкість, консультації, довіра до бренду), тому для ГК «Епіцентр К» значення набуває управління повним шляхом клієнта, а не окремими точками контакту.

Мікро-CJM для «Епіцентру» відображає типову модель поведінки клієнта, який планує придбання товарів для ремонту, облаштування житла або повсякденних потреб.

Таблиця 2.9

## Мікро-CJM клієнта ГК «Епіцентр К» (DIY / household)

Етап шляху клієнта	Поведінка споживача	Основні точки контакту	Маркетингові інструменти	KPI
Усвідомлення потреби	Виникнення потреби у ремонті, оновленні або купівлі товарів	Реклама, соцмережі, YouTube, рекомендації	Медійна реклама, контент, SEO	Reach, CPM, brand awareness
Пошук і порівняння	Аналіз варіантів, цін, наявності	Сайт, мобільний додаток, маркетплейси	Performance-маркетинг, фільтри, відгуки	CTR, session depth
Вибір рішення	Уточнення характеристик, консультації	Онлайн-чат, кол-центр, офлайн-магазин	Консультації, персоналізація	CR, time to decision
Купівля	Оформлення замовлення	Каса, сайт, click&collect	Акції, програма лояльності	AOV, ROMI
Отримання	Доставка або самовивіз	Кур'єр, поштоMAT, ТЦ	Логістичний сервіс	OTIF, delivery time
Післякупівельний досвід	Оцінка якості, повторна покупка	CRM, email, додаток	Retention-кампанії	Repeat rate, NPS

Джерело: сформовано автором

Аналіз мікро-CJM свідчить, що для «Епіцентру» критичними є етапи пошуку інформації та вибору рішення, оскільки саме на них відбувається найбільша втрата потенційних клієнтів, цифрові канали виконують не лише

інформаційну, а й консультаційну функцію, що зменшує навантаження на персонал торговельних центрів і підвищує ймовірність конверсії, фінальна покупка в більшості випадків прив'язана до офлайн-каналу або самовивозу, що підтверджує важливість фізичної присутності бренду та компетентності персоналу, післякупівельний етап є стратегічно значущим для утримання клієнтів, оскільки повторні покупки формують стабільну частину виручки та знижують середній САС.

Управління клієнтським шляхом у ГК «Епіцентр К» має системний характер і спирається на інтеграцію CRM-інструментів, програму лояльності та аналітику поведінки клієнтів, дозволяє підприємству не лише оптимізувати маркетингові витрати, а й формувати довгострокову цінність клієнта, що є передумовою стійкого розвитку в умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі.

## **2.2 Оцінювання маркетингового середовища підприємства**

У сучасному інформаційному середовищі підприємці мають доступ до значного масиву даних, аналітики, фактів і результатів наукових досліджень [19]. Масив даних покликаний підтримати прийняття рішень у бізнесі.

Бізнес який функціонує в умовах швидких змін і високої невизначеності, використання наукових напрацювань у менеджменті та маркетингу фактично перетворюється на один із чинників конкурентоспроможності, оскільки дозволяє не лише пояснювати вже отримані результати, а й прогнозувати наслідки управлінських дій та своєчасно коригувати курс розвитку підприємства. Змістовно, наукові дослідження в менеджменті можна трактувати як інтелектуальний механізм переосмислення практики управління: вони узагальнюють попередній досвід, фіксують сучасний стан і пропонують обґрунтовані рішення для майбутнього. Поєднують відмову від неефективних підходів із прийняттям нових моделей і технологій організації бізнесу.

У маркетингу наукові дослідження виконують ще більш прикладну функцію. Вони дають змогу глибше зрозуміти логіку ринку, інтерпретувати поведінку споживачів, виявляти тенденції та знаходити рішення проблем через зміну підходів до позиціонування, комунікацій і управління попитом. Тобто через «перепроєктування» правил конкуренції для конкретного суб'єкта господарювання, дослідження в цих сферах є базою для формування та регулярного оновлення нормативної й методичної основи діяльності підприємств. Слугують підґрунтям для більш якісного прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління, підтримують розвиток креативного стилю управління завдяки можливості здійснювати більш надійне прогнозування та планування в умовах ризику.

Практичну доцільність застосування результатів наукових досліджень у менеджменті й маркетингу доречно продемонструвати на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Компанія належить до найбільших приватних бізнесів України та характеризується масштабом операцій і диверсифікацією діяльності: за 2023 рік, за наведеними в джерелі даними, виторг становив близько 74 млрд грн, а прибуток - близько 3,4 млрд грн, при цьому бізнес розвивається у кількох десятках ритейл-сегментів і продовжує вихід у нові напрями, основою моделі «Епіцентру» виступає концепція концентрації максимально широкого набору товарів і сервісів в одному місці, що історично підтримувалося розвитком shop-in-shop рішень у торговельних центрах.

У 2024 році компанія, поряд із традиційними для групи напрямками (ритейл, виробництво будматеріалів, агро, девелопмент), розширила активність у сферах енергетики, логістики та розваг, зокрема через запуск власної мережі поштоматів для обслуговування інтернет-замовлень, розвиток зарядної інфраструктури та інвестиційні проекти у генерацію й відновлювану енергетику, що підкреслює стратегічну логіку вертикальної інтеграції та зміцнення операційної стійкості. Компанія декларує реінвестування прибутку та стратегічну мету нарощення позицій в e-commerce, а у воєнний період -

використовує більш короткі горизонти планування, що дає змогу оперативно реагувати на зміну споживчих настроїв.

Паралельно підкреслюється соціальна відповідальність і розвиток екополітики на основі підходів сталого розвитку, що впливає як на бренд, так і на довіру споживачів.

В українській управлінській практиці, з урахуванням викликів економічної нестабільності, особливого значення набувають інструменти внутрішнього розвитку персоналу та автоматизації, програми навчання співробітників «Епіцентру» у 2023 році були орієнтовані на автоматизацію бізнес-процесів і сервіс, що, за заявленими оцінками, дало змогу підвищити точність виконання замовлень на 18%. Як додатковий ефект цифрової трансформації вказується скорочення витрат на зберігання товарів на 12% у межах використання ERP-рішень (зокрема SAP), зниження надлишкових складських запасів у певних категоріях приблизно на 20%, що, за наведеними розрахунками, забезпечило економію понад 30 млн грн у 2023 році, у цьому контексті стає очевидним зв'язок між управлінськими підходами (процеси, дані, дисципліна виконання) та маркетинговими результатами, адже оптимізація запасів і логістики прямо впливає на доступність товару, рівень цін, якість сервісу і, як наслідок, на лояльність клієнта, аналіз міжнародних практик демонструє, що для великих компаній у світі стандартом стали гнучкі моделі управління та підходи до підвищення ефективності операцій, Agile і Lean, масштабне використання аналітики даних, міжнародних компаній акцент робиться на здатності швидко адаптуватися до змін попиту та оптимізувати логістику, що зменшує витрати й прискорює виведення нових продуктів або сервісів, для «Епіцентру» практична цінність такого досвіду полягає у можливості подальшого вдосконалення логістичних центрів, автоматизації складських операцій і цифровізації взаємодії з клієнтами, оскільки саме ці елементи формують основу омніканальної конкурентоспроможності у сучасному ритейлі [19].

Сучасний маркетинг дедалі більше спирається на персоналізацію, інновації та управління даними, а Big Data фактично перетворюється на

інструмент, що пов'язує дослідження і практику, компанія використовує аналітику даних для прогнозування попиту, планування сезонних запасів і оцінювання результативності акцій, застосовує програму лояльності для формування персоналізованих пропозицій, що, за наведеними оцінками, підвищує частоту повторних покупок [22].

Оmnіканальні рішення, своєю чергою, забезпечують безперервний клієнтський досвід за рахунок інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, зручних сервісних сценаріїв (замовлення, самовивіз, резервування), цифрових інструментів у мобільному застосунку, що посилює конверсію та якість обслуговування.

Тривала війна створює невизначеність (руйнування інфраструктури, блокади, адміністративні виклики) але одночасно стимулює державну підтримку стратегічних секторів і спонукає бізнес до адаптації.

Економічні фактори характеризуються різкими коливаннями ВВП та інфляції: у 2022 році реальний ВВП упав на 29,1 % (найбільший спад за всю історію незалежності), у 2023 р. зріс на 5,3 % (за даними Держстату), інфляція у 2022 сягнула 26,6 %, проте у 2023-2024 рр. знизилася до 5 % і менше, курсові коливання стрималися стабілізацією гривні (орієнтовно 27 грн/дол.). Соціальні чинники - скорочення населення (наслідок міграції та окупації) до 31,5 млн осіб на початок 2024 р., падіння реальних доходів населення (на 21 % у 2022 р.). Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (4,9 млн) змінює географію попиту.

Війна змінила пріоритети споживачів: зросла увага до товарів першої необхідності (ремонтні матеріали, сантехніка, харчові товари), значно зросла чутливість до ціни (через падіння доходів українці часто обирають дешевші альтернативи), війна прискорила цифровізацію торгівлі, під час війни компанія активно розвивала електронну комерцію і цифрові сервіси, оскільки подальше зростання бізнесу без онлайн-каналів неможливе, зростає частка онлайн-продажів і використання omnіканальних технологій (мобільні додатки, маркетплейс, CRM-системи). Водночас доступність інтернету високий (90%

населення), але частка регулярних онлайн-покупців поки що не перевищує 15-20 %, свідчить про значний потенціал зростання ринку e-commerce. Політико-правове середовище у 2022-2024 роках мало визначальний вплив на маркетингову діяльність підприємства.

Повномасштабна війна зумовила зміну пріоритетів державної політики, зокрема активізацію бюджетних закупівель товарів господарського, будівельного та технічного призначення для потреб критичної інфраструктури, органів місцевого самоврядування та сил безпеки. Для «Епіцентру К» це створило додаткові можливості збуту через систему Prozorro, що позитивно відобразилося на доходах компанії та зумовило необхідність адаптації маркетингових комунікацій до сегмента B2G.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз маркетингового середовища ГК «Епіцентр К» у 2022-2024 роках

Група факторів	Характеристика впливу
Політико-правові	Запровадження воєнного стану; державне регулювання цін на окремі групи товарів; активізація публічних закупівель; зміни у податковому адмініструванні; державні програми відновлення інфраструктури
Економічні	Інфляційні процеси; коливання валютного курсу; зниження реальних доходів населення; зростання витрат на логістику та енергоресурси; перерозподіл споживчого попиту
Соціальні	Масове внутрішнє переміщення населення; зміна структури споживчих потреб; зростання попиту на товари першої необхідності; підвищена чутливість до ціни
Технологічні	Розвиток e-commerce; цифровізація процесів продажу; впровадження CRM та програм лояльності; автоматизація логістики

Джерело: сформовано автором

У конкурентному середовищі «Епіцентр» діє на ринку DIY-ритейлу, де основними гравцями є сам він, мережі інших будівельних гіпермаркетів. Наприклад, французька Leroy Merlin до війни мала 6 магазинів в Україні, але після вторгнення закрила більшість об'єктів (в Україні залишилося лише 2-3 магазини), фактично поступившись лідерством «Епіцентру». Постійними конкурентами є мережі OLDI (згідно з офіційним сайтом, займає 3-тє місце на ринку DIY в Україні) та інші національні мережі («Нова Лінія» інтегрована до

групи «Епіцентр», «JYSK» - у сегменті меблів). Зростання локальних гравців (нова мережа «Олді», розвиток маркетплейсів) і присутність глобальних брендів (Amazon, якщо повернеться) посилюють конкуренцію. «Епіцентр» поступово входить у суміжні сегменти (техніка, спорт, АЗС та ін.), що розширює коло конкурентів на всьому споживчому ринку.

Щодо поведінки споживачів, відзначається зростання ролі омніканальності: українці купують онлайн (понад 11 млн онлайн-покупців, які здійснюють в середньому 17 покупок на рік, +25 % до обсягу ринку в 2023 р. - до 239 млрд грн у 2024 р.) і повертаються в офлайн для великих закупівель. Споживачі ретельно оцінюють ціни та якість (середній чек знизився), українець готовий підтримувати національного виробника - «покупка заради підтримки фронту» стає частиною поведінки.

Таблиця 2.11

## PEST-аналіз маркетингового середовища ГК «Епіцентр К»

Компонент	Характеристика впливу на маркетингову діяльність підприємства
P - Political (політико-правові фактори)	Функціонування підприємства відбувається в умовах воєнного стану, що супроводжується посиленням державного регулювання, змінами у податковому та митному законодавстві, активною участю держави у відновленні інфраструктури.
E - Economic (економічні фактори)	Економічне середовище характеризується інфляційним тиском, коливаннями валютного курсу та зниженням купівельної спроможності населення. Водночас у 2022-2024 роках спостерігається зростання попиту на будівельні та господарські товари, пов'язані з відновленням житла.
S - Social (соціальні фактори)	Соціальні зміни включають зростання раціональної споживчої поведінки, підвищену чутливість до ціни, орієнтацію на базові потреби та підвищену лояльність до українських брендів. Споживачі очікують від компаній соціальної відповідальності, стабільності та прозорості, формує запит на адаптацію маркетингових комунікацій до емоційного та ціннісного контексту воєнного часу.
T - Technological (технологічні фактори)	Активний розвиток цифрових технологій, електронної комерції, CRM-систем і аналітики великих даних створює умови для впровадження data-driven маркетингу. Для «Епіцентру К» технологічні фактори є для розвитку омніканальної моделі, персоналізації пропозицій та підвищення ефективності маркетингових витрат.

Джерело: сформовано автором

Проведений PEST-аналіз свідчить, що маркетингове середовище ГК «Епіцентр К» у 2022-2024 роках є складним, динамічним і водночас таким, що містить значний потенціал для розвитку, поєднання воєнно-політичних ризиків,

економічної нестабільності та трансформації споживчої поведінки зумовлює необхідність гнучкої, аналітично обґрунтованої маркетингової стратегії. Водночас технологічні чинники та державні програми відновлення формують сприятливі можливості для посилення конкурентних позицій підприємства за умови активного використання цифрових інструментів і стратегічного підходу до маркетингового управління. Отримані результати PEST-аналізу є основою для подальшого SWOT-аналізу та формування проблем і напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

## SWOT-аналіз маркетингового середовища ГК «Епіцентр К»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Провідні позиції на ринку DIY-ритейлу України та високий рівень впізнаваності бренду	Висока залежність обсягів продажів від цінових стимулів і промоакцій
Значний фінансовий потенціал і стабільні показники доходу та активів у 2022-2024 рр.	Зниження рентабельності продажів унаслідок активної цінової конкуренції
Розгалужена мережа торговельних центрів та власна логістична інфраструктура	Недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій
Розвиток власних торговельних марок (private label), що забезпечують контроль маржі	Фрагментарне використання клієнтських даних у маркетинговому плануванні
Активна участь у сегменті B2G та великих корпоративних закупівлях	Обмежена інтеграція офлайн- та онлайн-каналів у єдину омніканальну модель
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на товари для відновлення житлової та інфраструктурної сфери України	Посилення конкуренції з боку національних і міжнародних ритейлерів
Розвиток електронної комерції та цифрових каналів взаємодії зі споживачами	Зниження купівельної спроможності населення в умовах воєнної економіки
Розширення сегмента B2G у зв'язку з державною та міжнародною програмами відновлення	Інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу
Використання data-driven маркетингу для підвищення ефективності рішень	Порушення логістичних ланцюгів та зростання операційних витрат
Зростання лояльності споживачів до українських виробників і брендів	Регуляторні обмеження та податкові зміни

Джерело: сформовано автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить, що ГК «Епіцентр К» володіє потужним внутрішнім потенціалом для розвитку маркетингової діяльності, однак його реалізація стримується рядом внутрішніх організаційних та маркетингових обмежень. Поєднання значних фінансових ресурсів і ринкових можливостей із зовнішніми загрозами зумовлює необхідність переходу від

переважно цінової конкуренції до стратегічно орієнтованої моделі маркетингу, що й обґрунтовує доцільність подальших рекомендацій, викладених у третьому розділі роботи. Маркетингове середовище ГК «Епіцентр К» формується під впливом сукупності галузевих, конкурентних та споживчих факторів, характерних для українського ринку ДІУ та товарів для дому. З огляду на масштаби діяльності компанії, її маркетингове середовище має високу динамічність і складність, що потребує використання комплексних аналітичних інструментів, у межах дослідження застосовано модель п'яти конкурентних сил М. Портера, конкурентний бенчмаркінг гравців ринку, аналіз споживчої поведінки на основі узагальнених сегментів і вторинних досліджень.

Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі ДІУ-ритейлу та визначити позицію ГК «Епіцентр К» у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.13

## Оцінка конкурентних сил на ринку ДІУ та household-ритейлу України

Конкурентна сила	Характеристика впливу на Epicentr	Рівень впливу
Конкуренція між існуючими гравцями	Ринок характеризується наявністю декількох сильних мережевих операторів та активним розвитком e-commerce	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Високі інвестиційні бар'єри, потреба у логістиці та масштабах стримують нові входи	Низько-середній
Сила постачальників	Значна диверсифікація постачальників, власне виробництво знижує залежність	Низький
Сила споживачів	Висока цінова чутливість, легкість порівняння пропозицій онлайн	Високий
Загроза товарів-замінників	Онлайн-маркетплейси, спеціалізовані магазини, локальні продавці	Середній

Джерело: сформовано автором

Аналітична оцінка свідчить, що викликом для «Епіцентру» є високий рівень конкурентної боротьби та зростаюча сила споживачів, які мають широкий доступ до альтернативних каналів придбання товарів, компанія має суттєві переваги завдяки масштабам діяльності, вертикальній інтеграції та розвиненій логістичній інфраструктурі.

Для поглибленої оцінки конкурентного середовища проведено порівняльний аналіз ГК «Епіцентр К» з основними конкурентами на українському ринку.

Таблиця 2.14

## Порівняльний конкурентний бенчмарк (DIY/household, Україна)

Критерій	Епіцентр К	Leroy Merlin (ex-UA)	Rozetka	Нова Лінія	локальні DIY
Цінова політика	Середня/нижче середньої	Середня	Гнучка	Середня	Варіативна
Асортимент	Дуже широкий	Широкий	Широкий онлайн	Обмежений	Вузький
Канали продажу	Оmnіканальні	Обмежені	Онлайн	Офлайн	Офлайн
Доставка	Власна + партнери	Обмежена	Розвинена	Обмежена	Мінімальна
UX зручність	Висока	Середня	Висока	Середня	Низька
Програма лояльності	Розвинена	Обмежена	Бонусна	Базова	Відсутня
Комунікації	Масові + персоналізовані	Масові	Digital-first	Масові	Мінімальні

Джерело: сформовано автором

Результати бенчмаркінгу демонструють, що «Епіцентр» займає домінуючу позицію за глибиною асортименту та omnіканальною інтеграцією, поступаючись окремим e-commerce-гравцям у цифровому UX, але компенсуючи це фізичною присутністю та сервісною складовою. Споживча аудиторія ГК «Епіцентр К» є неоднорідною та охоплює декілька сегментів, сформованих за мотиваційно-поведінковими ознаками.

Таблиця 2.15

## Узагальнений портрет споживачів ГК «Епіцентр К»

Сегмент	Характеристика	Потреби
DIY-ентузіасти	Чоловіки 25-55 років, самостійні ремонти	Ціна, наявність, консультації
Домогосподарства	Сім'ї, регулярні покупки	Зручність, лояльність
Професійні клієнти	Будівельники, ФОП	Обсяги, швидка логістика
Онлайн-споживачі	Молодь 18-35 років	UX, доставка, мобільність

Джерело: сформовано автором

Понад 60% покупців DIY-товарів в Україні поєднують онлайн-пошук інформації з офлайн-покупкою, що повністю корелює з omnіканальною

стратегією «Епіцентру», близько 45% клієнтів приймають рішення про купівлю безпосередньо в торговельному залі, що підкреслює роль мерчандайзингу та персоналу.

### 2.3 Комплексна оцінка маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К»

Комплексна оцінка маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» ґрунтується на поєднанні результатів фінансово-економічного аналізу, оцінювання маркетингового середовища та аналізу ефективності використання елементів комплексу маркетингу.

Фінансові результати діяльності підприємства у 2022-2024 роках свідчать про загалом ефективну реалізацію маркетингової політики з позицій забезпечення обсягів збуту. Зростання доходу від реалізації з 54,1 млрд грн у 2022 році до 77,4 млрд грн у 2024 році підтверджує здатність компанії підтримувати та розширювати ринкову присутність навіть у кризових умовах, аналіз прибутковості демонструє певну асиметрію між динамікою виручки та чистого прибутку, що вказує на зниження ефективності окремих маркетингових інструментів.

Таблиця 2.16

#### Фінансові показники діяльності ГК «Епіцентр К» у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Темп зростання доходу, %	-	127,7	111,9
Рентабельність продажів, %	4,53	4,43	2,79
Частка маркетингово-залежних витрат у доході, %	6,8	7,4	8,1
Дохід на одного працівника, тис. грн	1 994	2 524	2 771

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Зниження рентабельності продажів у 2024 році до 2,79 % при одночасному зростанні доходу свідчить про підвищення витратомісткості збутової діяльності, вказує на те, що значна частина зростання виручки була досягнута за рахунок цінових стимулів, акційних програм і розширення асортименту, що не завжди супроводжувалося адекватним зростанням маржинального прибутку, маркетингова діяльність підприємства у досліджуваній період була зорієнтована

переважно на підтримку обсягів продажів, а не на оптимізацію їхньої прибутковості.

Оцінка товарної політики «Епіцентру К» показує її безумовну силу з точки зору широти асортименту та наявності товарів власного виробництва, надмірна диверсифікація асортименту ускладнює управління товарними категоріями та знижує ефективність маркетингової аналітики на рівні окремих SKU, обмежує можливості точного позиціонування та персоналізованих пропозицій для різних сегментів споживачів.

Цінова політика підприємства у 2022-2024 роках характеризувалася високою адаптивністю до змін платоспроможного попиту. Активне використання знижок, промоакцій і спеціальних пропозицій дозволило зберегти клієнтський потік, проте водночас сформувало залежність споживачів від цінових стимулів, створює ризик зниження цінової лояльності та ускладнює реалізацію стратегій, орієнтованих на підвищення середнього чека.

Комунікаційна політика ГК «Епіцентр К» залишається переважно масовою та орієнтованою на широкі споживчі сегменти. Незважаючи на активну присутність у цифровому просторі, використання персоналізованих маркетингових інструментів залишається недостатньо систематизованим, обмежує ефективність взаємодії з клієнтами в умовах зростаючої конкуренції з боку онлайн-маркетплейсів, які активно застосовують data-driven маркетинг.

Розподільча політика підприємства, заснована на поєднанні потужної фізичної мережі магазинів і розвитку електронної комерції, є одним із конкурентних активів компанії.

Особливу роль у маркетинговій діяльності «Епіцентру К» відіграє сегмент публічних закупівель, який забезпечує значну частку доходів і сприяє стабілізації грошових потоків, орієнтація на цей сегмент вимагає адаптації маркетингової стратегії до специфіки B2G-ринку, де цінові чинники часто домінують над брендовими та сервісними перевагами.

Асортимент «Епіцентру» є надзвичайно широким і різномірним. Компанія фактично стала «гіпермаркетом всієї індустрії споживчих товарів», пропонуючи

не лише будівельні й оздоблювальні матеріали (нинішня їхня частка в асортименті - 20 %), а й великі категорії FMCG (товари для дому, саду, побутова техніка, електроніка, товари для дітей, спорттовари тощо). «Епіцентр» широко використовує формат торговельних центрів з мультибрендовими зонами (фуд-корт, аптеки, «Інтерспорт», шоуруми меблів).

Нововведенням є розвиток власного маркетплейсу epicentrk.ua і онлайн-платформи, що розширює асортимент понад прями запаси компанії. Керівники підкреслюють, що компанія «про все», тобто споживачі фактично можуть знайти тут товари з будь-якої галузі. Цінова політика «Епіцентру» традиційно орієнтована на середній-низький ціновий сегмент: компанія пропонує регулярні акції, знижки і лояльні умови для постійних клієнтів (програма лояльності «Вигода»). При цьому висока цінова чутливість українських споживачів змушує компанію активно конкурувати за ціною, «Епіцентр» часто проводить масштабні розпродажі (чорні п'ятниці, традиційні сезонні акції) та пропонує власні кредитні/розстрочні програми, щоб задовольнити попит низьковартісних сегментів. У 2023-2024 рр., попри зростання собівартості, мережа утримувала ціни від надмірного зростання завдяки оптимізації ланцюжків постачання і власному імпорту (наприклад, робота в Туреччині для зниження логістики).

Компанія має понад 70 великих гіпермаркетів у 24 регіонах (загальна торгова площа 2,2 млн м<sup>2</sup>), розвинену мережу фірмових магазинів в зоні shop-in-shop та брендovanі сегменти (спорт, авто, будмаркет). Географічна присутність забезпечує сильну покритість на основних ринках України. Поряд з цим компанія інвестує в омніканальність: розвинутий інтернет-магазин (epicentrk.ua), інтеграція з маркетплейсом і мобільний додаток дають можливість одночасного залучення онлайн-клієнтів. «Епіцентр» активно використовує доставку (власні служби та партнерів) і збирання замовлень (click&collect) - ці процеси оптимізуються в умовах воєнних ризиків (диверсифікація складів, страхування поставок).

У рекламних кампаніях «Епіцентр» поєднує традиційні та цифрові канали. Компанія регулярно проводить іміджеві та продуктові промо-кампанії на

телебаченні та радіо, але все більше уваги приділяє онлайн-маркетингу (таргетована реклама у Facebook/Instagram, контекст, SEO). У 2023-2024 рр. в «Епіцентрі» відзначали зростання ролі емоційного і патріотичного маркетингу (заклик «купуй українське»), корпоративна соціальна відповідальність (благодійні ініціативи, волонтерство) та контент-маркетинг (відеоогляди товарів, онлайн-майстер-класи з ремонту), група компаній запустила на власному YouTube-каналі цикл освітніх роликів і реаліті-шоу («Battle дизайнерів»), що підвищує лояльність і впізнаваність бренду. Компанія активно взаємодіє з аудиторією через соціальні мережі та месенджери, у тому числі під час криз (інформування про роботу магазинів у реальному часі під час бойових дій). Загалом просування будується як на прямих продажах, так і на позиціонуванні бренду як підтримки національної економіки.

«Епіцентр» проводить стратегічні тренінги для персоналу, орієнтуючись на професійний сервіс та клієнтоорієнтованість. Середня зарплата у мережі (26-27 тис. грн) значно вища за середню по галузі, що допомагає утримувати кваліфікованих співробітників. Керівництво групи наголошує на інвестиціях у внутрішній HR-бренд (премії, навчання, впровадження KPI), на заміні окремих управлінців новими з ідеями, варто зазначити високу плинність у регіональних підрозділах (зміни менеджерів під час війни), що є певною проблемою.

Маркетингові та операційні процеси компанії поступово автоматизуються, впроваджуються CRM-системи для персоналізації розсилок (електронною поштою, SMS), аналітика клієнтської поведінки (Big Data-проекти). Система логістики будується за принципом модульності (центри на заході/півдні країни) для швидкого реагування. У магазинах поступово впроваджують елементи самообслуговування (каси самооплати) і онлайн-консультації [19].

Торговельні центри «Епіцентр» вирізняються сучасним дизайном і масштабом (стеля, освітлення, зручні проходи), що створює імідж «центру всієї родини».

Фірмовий стиль магазину - червоно-біла символіка з логотипом - добре впізнаваний. У магазинах реалізовано концепції «martech»: інтерактивні інформаційні стенди, каталоги товарів та AR-демонстрації окремих великих товарів (кухні, електротехніка), через відомі втрати нерухомості (зруйновані ТЦ у Бучі, Маріуполі тощо) компанії довелося тимчасово закрити частину фізичних об'єктів, що послаблювало присутність на певних ринках у короткостроковій перспективі.

Недоліки та проблеми маркетингової діяльності, «Епіцентр» іноді має розпорошену цільову аудиторію через надмірно широкий асортимент: це ускладнює комунікацію та потребує різних підходів для різних сегментів клієнтів, глибока цінова чутливість українських споживачів, означає високий тиск на маржу і зобов'язує постійно підтримувати агресивні знижки, незважаючи на активну онлайн-присутність, компанії ще належить збільшити персоналізацію та цифрове просування: як показує досвід інших ритейлерів, недостатня інтеграція аналітики CRM і автоматизованих маркетингових кампаній знижує лояльність, війна та економічна невизначеність інколи призводять до втрати купівельної спроможності населення та коливання попиту, що вимагає гнучких короткострокових маркетингових реакцій.

Комплексна оцінка маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» ґрунтується на використанні системи показників ефективності (KPI), що дозволяють узгодити маркетингові результати з фінансовими, клієнтськими, цифровими та операційними цілями підприємства.

Оскільки частина внутрішніх маркетингових показників ГК «Епіцентр К» не розкривається публічно, у дослідженні використано такі обґрунтовані припущення. Частка маркетингових витрат у виручці прийнята на рівні 3%, що відповідає середнім значенням для великого роздрібного бізнесу в Україні.

Значення NPS та retention rate прийняті з урахуванням практики великих омніканальних мереж, які мають розвинені програми лояльності.

Таблиця 2.17

Панель показників ефективності маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К»

Блок КРІ	Показник	Формула / спосіб розрахунку	Оцінка / інтервал	Джерело даних
Фінансові	ROMI	(Додатковий прибуток - витрати на маркетинг) / витрати	1,6-2,1	Модель
	Маржа промо	(Виручка - собівартість - промо-витрати) / виручка	18-22%	Модель
	Частка маркетингу у виручці	Маркетингові витрати / дохід	2,5-3,5%	Галузь
	AOV	Виручка / кількість замовлень	1 800-2 300 грн	Модель
Клієнтські	NPS	% промоутерів - % критиків	45-55	Secondary
	Retention rate	Повторні клієнти / всі клієнти	55-65%	Модель
	Churn rate	1 - retention	35-45%	Розрахунок
	Share of wallet	Витрати клієнта в Epicentr / загальні витрати	30-40%	Оцінка
Цифрові	Conversion Rate (CR)	Замовлення / сесії	2,2-3,0%	Галузь
	CPA	Витрати на рекламу / кількість замовлень	180-260 грн	Модель
	ROAS	Дохід від реклами / витрати на рекламу	4,0-5,5	Модель
	Частка онлайн-продажів	Онлайн-виручка / загальна виручка	12-18%	Secondary
Операційні	OTIF доставка	Доставлено вчасно / всі доставки	90-95%	Галузь
	Доступність товару	SKU в наявності / SKU в каталозі	85-92%	Оцінка
	Час виконання замовлення	Середній час від замовлення до отримання	1,5-3 дні	Secondary

Джерело: сформовано автором

ROAS і CPA оцінювалися виходячи з типових performance-кампаній у Google та Meta для товарів масового попиту, клієнтські показники демонструють достатньо високий рівень лояльності, однак churn rate залишається суттєвим, що вказує на необхідність посилення персоналізованих CRM-інструментів.

Висновок до розділу 2

У розділі 2 проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» за 2022-2024 роки, що дозволило поєднати організаційно-економічну характеристику підприємства з оцінюванням зовнішнього середовища та внутрішньої результативності маркетингу, на підставі фінансових показників встановлено позитивну динаміку масштабу діяльності та ресурсної бази, водночас виявлено коливання прибутковості, що підсилює потребу в більш точному управлінні маржинальністю, промоактивностями та витратами на залучення/утримання клієнтів. PEST-аналіз і конкурентне зіставлення підтвердили високий тиск макроекономічних та регуляторних чинників, прискорення цифровізації попиту та загострення конкуренції в DIY/retail, що вимагає посилення омніканальної моделі й сервісної складової. Узагальнення KPI-моделі та діагностика проблем розвитку показали наявність резервів у підвищенні конверсії, якості клієнтського шляху та ефективності комунікацій, а також необхідність системного контролю ROMI/ROAS і операційних метрик доставки та доступності товару як драйверів конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГК «ЕПІЦЕНТР К»

### 3.1 Стратегічні напрями покращення за результатами SWOT

Сильні сторони «Епіцентру» (лідерство на ринку, широка мережа, фінансова міцність, визнаний бренд) дозволяють розширювати діяльність. Слабкі сторони (наприклад, складність управління надто різномірним асортиментом, недостатня цифрова гнучкість) слід коригувати через більш чітке сегментування та вдосконалення ІТ-інфраструктури.

Можливості полягають у поствоєнному відновленні: відбудова житла та інфраструктури збільшує попит на будівельну і ремонтну продукцію (за оцінками експертів частка будівельних матеріалів може зрости до 20% після перемоги). У світлі цього компанії варто орієнтуватись на омніканальність та персоналізацію: інтеграція онлайн- і офлайн-даних (CRM, Big Data-аналітика, реферальні програми) допоможе підвищити лояльність та середній чек. ESG-напрямки (охорона навколишнього середовища, соціальна відповідальність, управління) пропонують «Епіцентру» нові фокуси: наприклад, вже розпочато проекти з енергоефективності (інвестування в сонячну генерацію) та модернізації логістики.

Загрози (тривала війна, конкуренція зі споживачем, макроекономічні ризики) вимагають стратегічної гнучкості та інноваційного підходу в маркетингу, стратегічно «Епіцентру» доцільно фокусуватися на трьох напрямках.

По-перше, розбудова omnichannel-платформи - інтеграція фізичних магазинів, електронної торгівлі та мобільних сервісів, щоб забезпечити безшовний досвід покупця з будь-якої точки контакту, цифрове просування і персоналізація. Активне впровадження CRM-систем, маркетингової автоматизації та персоналізованих комунікацій (електронна пошта, пуш-повідомлення, таргетована реклама). Відповідно до рекомендацій експертів, есі-ініціативи: нарощення «зелених» інвестицій (сонячні панелі на дахах ТЦ,

енергоєфективний ремонт магазинів, просування екологічних товарів) і соціальних програм (волонтерство працівників, благодійні збори) - це відповідь на сучасні очікування споживачів і сприятиме позитивному іміджу.

При цьому «Епіцентр» може використати свій аграрний напрямок («Епіцентр-Агро») як додаткову можливість виходу на зовнішні ринки та зростання експорту (35-50 % бізнесу після завершення третього етапу розвитку - агробізнес за заявою керівництва).

### **3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу (7P)**

Удосконалити асортимент через створення власних торгових марок у категоріях популярних товарів (побутова хімія, будівельні суміші, інструменти), що дозволить контролювати ціну та маржу.

Розвивати ексклюзивні лінії товарів спільно з постачальниками для диференціації, світові лідери (ІКЕА, Home Depot) активно просувають власні ТМ, що підвищує лояльність клієнтів і дає цінову перевагу. Крім того, варто розвивати мобільні додатки й онлайн-каталоги з розширеними сервісами (AR-демонстрація товару у приміщенні покупця), щоб розширити «досвід покупки» поза межами звичайного гіпермаркету.

В умовах високої цінової чутливості слід розробити гнучку політику динамічного ціноутворення: аналітика попиту і конкурентних цін у режимі реального часу.

Вводити сегментні бонуси/знижки для учасників програми лояльності («Вигода»), зокрема персональні купони в залежності від історії покупок, оптимізувати маркетингові витрати через перехід до performance-маркетингу: віддавати перевагу каналам з прозорим ROI (наприклад, таргетована реклама, email-кампанії) над дорогою зовнішньою рекламою.

Посилювати omni-channel-підхід: формувати єдину інформаційну систему, де онлайн- і офлайн-замовлення обслуговуються єдиним інтерфейсом.

Наприклад, реалізувати сервіс «купи в інтернеті, забери в магазині» у всіх ТЦ. Покращувати користувацький досвід на сайті та у мобільному додатку (зручний пошук, віртуальні консультації, швидка навігація).

Зберігати баланс розвитку фізичної мережі: відкривати гібридні формати (наприклад, невеликі локальні Pick-up точки поблизу великих міст) для зручності доступу в регіонах.

Зосередитися на цифровому маркетингу: активніше використовувати соціальні мережі (рекламні кампанії в Instagram, YouTube), контент-маркетинг (корисні поради, відеоуроки, інтерактивний контент) і колаборації з інфлюєнсерами, що відповідають DIY-аудиторії. Застосовувати «storytelling» для підвищення емоційної залученості (розповіді про історії клієнтів, проєкти відновлення тощо). Використовувати CRM для таргетованих розсилок, адаптованих до різних сегментів (ремонтники/професійні будівельники, звичайні господарі). Підсилювати бренд акціями соціальної відповідальності - наприклад, ініціювати спільні проєкти з відбудови інфраструктури, що закріплює лояльність.

Інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу: проводити регулярні тренінги з клієнтського сервісу, цифрових технологій, залучати молодих спеціалістів для свіжих ідей у маркетингу. Розвивати «бренд роботодавця» через програми мотивації (гарантовані кар'єрні треки, соціальні пакети, бонуси за ефективність). Працівникам магазину слід делегувати більше прав «на місці» для адаптивності (допомога покупцеві, швидке рішення знижками), оскільки гнучкість персоналу - конкурентна перевага у часи змін.

Оптимізувати процеси обслуговування клієнтів: впроваджувати безконтактну оплату, єдині програмні рішення для всіх точок продажу (ERP, POS-системи). Забезпечити прозорість процесів для покупців - наприклад, можливість відстеження статусу доставки в реальному часі.

Підтримувати гнучкість у запуску нових акцій: створити крос-функціональні команди (маркетологи + категорійні менеджери + логісти), які

швидко реагуватимуть на ринкові виклики і координуватимуть маркетингові активності.

Підвищити якість офлайн-майданчиків, у магазинах облаштувати інтерактивні демонстраційні зони («серце будинку» з кутом вивчення плитки/лаки, у садовому відділі - мініатюрний «сад» для тесту товарів). Організувати навчальні майстер-класи у відділах будматеріалів або меблів, що посилюватиме довіру та демонструватиме експертність.

Продовжувати естетичне оновлення ТЦ (зонування, освітлення), щоб покращити психологічний комфорт покупців. Удосконалення комплексу маркетингу ГК «Епіцентр К» доцільно здійснювати на основі інтегрованого підходу до класичної моделі 4P з урахуванням омніканальної специфіки DIY-ритейлу та результатів аналізу маркетингового середовища і KPI, наведених у розділі 2.

Продуктова політика ГК «Епіцентр К» характеризується надзвичайно широким асортиментом, що одночасно є конкурентною перевагою і джерелом складності для клієнта.

Таблиця 3.1

SMART-заходи з удосконалення продуктового елемента комплексу маркетингу

Дія	Ціль (SMART)	Цільовий сегмент	Канал	KPI	Очікуваний ефект
Запуск категорійних «рішень під ключ» (ремонт, сад, енергоефективність)	Збільшити AOV на 10% до кінця 2026 р.	Домогосподарства, DIY-клієнти	Сайт, мобільний застосунок	AOV, CR	Зростання середнього чека, скорочення часу вибору
Контент-маркетинг з експертними гідами (how-to)	Підвищити CR онлайн на 0,5 п.п. за 12 міс.	Нові клієнти, онлайн	SEO, блог, YouTube	CR, dwell time	Зменшення відмов, підвищення довіри

Джерело: сформовано автором

Цінова політика «Епіцентру» традиційно орієнтована на масового споживача, проте потребує більш гнучкої персоналізації з урахуванням поведінкових даних та програм лояльності.

Таблиця 3.2

## SMART-заходи з удосконалення цінової політики

Дія	Ціль (SMART)	Цільовий сегмент	Канал	KPI	Очікуваний ефект
Персоналізовані ціни через програму лояльності	Збільшити retention на 5 п.п. за рік	Постійні клієнти	CRM, мобільний застосунок	Retention, LTV	Зростання довічної цінності клієнта
Динамічні промо-ціни онлайн	Підвищити ROMI промо до $\geq 2,0$	Цифрові покупці	Performance-реклама	ROMI, ROAS	Зниження неефективних знижок

Джерело: сформовано автором

Канали збуту «Епіцентру» вже мають омніканальний характер, однак резервом залишається безшовна інтеграція онлайн-та офлайн-досвіду клієнта.

Таблиця 3.3

## SMART-заходи з удосконалення каналів збуту

Дія	Ціль (SMART)	Цільовий сегмент	Канал	KPI	Очікуваний ефект
Оптимізація “click & collect”	Скоротити час отримання до 24 год	Омніканальні клієнти	Магазини + сайт	OTIF, NPS	Підвищення задоволеності
Розширення власної доставки	Збільшити частку онлайн-продажів до 18%	Міські споживачі	Доставка	Частка online	Прискорення росту e-commerce

Джерело: сформовано автором

Комунікаційна політика повинна трансформуватися з переважно масової у персоналізовану та data-driven, що відповідає сучасним тенденціям digital-маркетингу.

Таблиця 3.4

## SMART-заходи з удосконалення просування

Дія	Ціль (SMART)	Цільовий сегмент	Канал	KPI	Очікуваний ефект
SEO-оптимізація категорій DIY	Збільшити органічний трафік на 20%	Онлайн-клієнти	SEO	Organic traffic	Зниження CPA
Performance + CRM-ретаргетинг	Підвищити CR повторних покупок до 30%	Лояльні клієнти	Meta, Google, CRM	CR, CPA	Зростання повторних продажів

Джерело: сформовано автором

Запропоновані заходи з удосконалення комплексу маркетингу ГК «Епіцентр К» мають системний характер і спрямовані на підвищення ефективності не окремих інструментів, а всієї маркетингової моделі підприємства. Реалізація SMART-орієнтованих дій у межах 4P дозволить підвищити рентабельність маркетингових інвестицій, зміцнити лояльність клієнтів та забезпечити стійке зростання бізнесу в умовах високої конкуренції.

### **3.3 Економічне обґрунтування та оцінювання ризиків упровадження запропонованих заходів**

Ринкові дослідження свідчать про значний потенціал для зростання онлайн-продажів в Україні: у 2024 році обсяг e-commerce становив 239 млрд грн, що на 25 % більше, ніж у 2023 р. (зростання до 239 млрд грн), тільки 15-20 % українців здійснюють покупки онлайн, тобто ринок знаходиться на «плічці» розвитку в порівнянні з розвиненими країнами, показники означають, що зосередження інвестицій у цифрові канали та e-commerce може дати істотний приріст продажів. Навіть за консервативних оцінок, якщо «Епіцентр» зуміє збільшити свою онлайн-частку хоча б на кілька відсотків, це принесе дохід у кілька мільярдів гривень додатково, за умови збереження ринкових темпів росту і частки близько 5-10 %, додаткова виручка може скласти понад 7-15 млрд грн на рік (що помітно перевищує прибуток мережі в останні роки - 2-3 млрд грн).

Оптимізація маркетингового бюджету за рахунок переходу на канали з вищим ROI (digital-канали, CRM-інструменти) підвищить ефективність витрат. З огляду на великий товарообіг «Епіцентру» (виторг у 2024 - 77,39 млрд грн) навіть невелике зростання конверсій та підвищення клієнтського LTV (за рахунок персоналізації та лояльності) може дати значну сумарну віддачу. Упровадження цифрових технологій дозволить зменшити витрати на традиційну рекламу та залучити нових клієнтів при порівняно невеликих інвестиціях у маркетингові інструменти (наприклад, скрипти email-маркетингу, чат-боти).

Економічна доцільність заходів підтверджується і фінансовою стійкістю «Епіцентру»: чистий прибуток компанії (понад 2-3 млрд грн на рік) і значні власні кошти (активи майже 79 млрд грн) створюють можливості для інвестицій у розвиток без надмірних залучень, орієнтир на омніканальність та цифровізацію відповідає світовим трендам, що дозволяє очікувати збільшення рентабельності (внаслідок зниження витрат на залучення клієнта) та зростання продажів.

Економічна доцільність удосконалення маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» оцінюється на основі комплексного підходу, що поєднує аналіз витрат на впровадження запропонованих заходів, прогноз додаткових фінансових результатів та розрахунок інтегральних показників ефективності інвестицій.

Таблиця 3.5

## Кошторис впровадження маркетингових заходів ГК «Епіцентр К»

Стаття витрат	Характер витрат	Сума, млн грн
Розробка та доопрацювання CRM і аналітики	Одноразові	18,0
SEO та контентна оптимізація	Одноразові	6,0
Налаштування performance-кампаній	Одноразові	4,0
Підтримка digital-маркетингу (реклама, контент, аналітика)	Щорічні	24,0
Підтримка CRM та персоналізації	Щорічні	8,0
Разом інвестицій у перший рік		60,0

Джерело: сформовано автором

Прогноз додаткових доходів ґрунтується на помірному зростанні маркетингових показників: конверсії, середнього чека та частки повторних покупок. Враховуючи масштаби діяльності «Епіцентру», навіть незначні відсоткові зміни призводять до суттєвого фінансового ефекту.

Таблиця 3.6

## Прогноз фінансового ефекту від впровадження заходів

Показник	Значення
Додатковий приріст виручки	+2,5 %
Базова виручка (2024 р.)	77,4 млрд грн
Прогноз додаткової виручки	1,94 млрд грн
Середня валова маржа	25 %
Додатковий валовий прибуток	485 млн грн

Джерело: сформовано автором

Для оцінки ефективності використано класичні інвестиційні критерії, адаптовані до маркетингових проєктів.

ROMI визначається як відношення додаткового валового прибутку до витрат на маркетинг. У розрахунковому періоді він становить:

$ROMI = 485 / 60 = 8,08$ , що свідчить про високий рівень віддачі від маркетингових інвестицій.

Для оцінки довгострокової ефективності розраховано NPV, IRR та строк окупності за горизонтом 3 роки при ставці дисконту 15 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу у воєнних умовах.

Таблиця 3.7

## Інтегральні показники ефективності

Показник	Значення
NPV	+720 млн грн
IRR	145 %
Строк окупності (PP)	< 1 року

Джерело: сформовано автором

Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів навіть за консервативних припущень.

## Сценарний аналіз результативності

Для врахування невизначеності ринкового середовища здійснено сценарний аналіз.

Таблиця 3.8

## Сценарний прогноз ефективності

Сценарій	Приріст виручки	Додатковий прибуток, млн грн	ROMI
Песимістичний	1,5 %	290	4,8
Базовий	2,5 %	485	8,1
Оптимістичний	3,5 %	680	11,3

Джерело: сформовано автором

Чутливість фінансового результату оцінено щодо трьох факторів: конверсії, середнього чека та CPA. Розрахунки показують, що найбільший вплив на підсумковий ROMI має середній чек, зростання якого на 1 % забезпечує приріст валового прибутку на 0,9 %.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» здійснюватиметься в умовах значної ринкової, технологічної та організаційної невизначеності.

Для систематизації ризиків використано якісну шкалу оцінювання, за якою ймовірність настання ризику та рівень його впливу визначаються як низькі, середні або високі. Загальний рівень ризику встановлено на основі поєднання ймовірності його виникнення та можливого впливу на строки, бюджет і фінансові результати проєкту.

Таблиця 3.9

Оцінювання ризиків упровадження маркетингових заходів ГК «Епіцентр К»

Вид ризику	Зміст ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Загальний рівень	Заходи мінімізації
Ринковий	Зниження купівельної спроможності населення, скорочення попиту на неперіоритетні товарні категорії та нижчий від прогнозованого приріст продажів	Висока	Високий	Високий	Поетапне впровадження заходів, регулярне коригування прогнозів попиту, концентрація просування на товарах першочергового попиту, ремонту та енергоефективності
Воєнно-політичний	Пошкодження торговельних і логістичних об'єктів, перебої з постачанням, обмеження діяльності окремих регіональних підрозділів	Висока	Високий	Високий	Географічна диверсифікація запасів, резервні логістичні маршрути, дублювання критичних інформаційних систем, гнучкий перерозподіл рекламного бюджету між регіонами
Фінансовий	Перевищення запланованого бюджету CRM, аналітики та digital-кампаній, зростання вартості програмного забезпечення і рекламних послуг	Середня	Високий	Високий	Установлення бюджетних лімітів, поділ проєкту на етапи, проведення контрольних розрахунків ROMI, погодження додаткових витрат лише після досягнення проміжних KPI

## Продовження таблиці

Технологічній	Несумісність нових CRM-рішень із чинними ERP, POS та обліковими системами, технічні помилки під час інтеграції онлайн- й офлайн-даних	Середня	Високий	Високий	Попередній ІТ-аудит, тестування на обмеженій кількості торговельних центрів, резервне копіювання даних, залучення спеціалізованого інтегратора та поетапне масштабування
Інформаційний і кіберризик	Витік персональних даних покупців, несанкціонований доступ до CRM, порушення роботи цифрових сервісів	Середня	Високий	Високий	Шифрування даних, багатофакторна автентифікація, розмежування прав доступу, регулярний аудит кібербезпеки,
Правовий	Порушення вимог щодо захисту персональних даних під час персоналізації пропозицій і здійснення рекламних розсилок	Середня	Середній	Середній	Отримання згоди клієнтів на оброблення даних, актуалізація політики конфіденційності, юридична перевірка алгоритмів персоналізації та каналів комунікації
Організаційний	Недостатня координація маркетингового, ІТ-, логістичного та торговельного підрозділів, затримка строків упровадження	Середня	Високий	Високий	Створення міжфункціональної проєктної групи, закріплення відповідальних осіб, формування календарного плану, щомісячний контроль виконання етапів
Кадровий	Недостатня цифрова компетентність працівників, опір персоналу новим технологіям і стандартам обслуговування	Середня	Середній	Середній	Навчання персоналу, пілотне впровадження, внутрішні консультації, мотиваційні показники та залучення працівників до тестування нових процесів
Репутаційний	Негативне сприйняття надмірної персоналізації, помилкових рекомендацій або некоректного динамічного ціноутворення	Середня	Середній	Середній	Контроль алгоритмів, обмеження частоти повідомлень, прозоре інформування про умови акцій, оперативне опрацювання скарг і постійний моніторинг NPS

Джерело: сформовано автором

Проведене оцінювання показало, що найсуттєвішими є ринкові, воєнно-політичні, технологічні, фінансові та інформаційні ризики. Їхній високий рівень зумовлений масштабом діяльності підприємства, територіальною розгалуженістю торговельної мережі, залежністю омніканальної моделі від безперебійної роботи інформаційних систем і нестабільністю зовнішнього середовища.

З метою обмеження можливих втрат запропоновані маркетингові заходи доцільно впроваджувати поетапно. На першому етапі необхідно провести пілотне тестування CRM, персоналізованих пропозицій і сервісу click & collect у вибраних торговельних центрах. Перехід до повномасштабного впровадження має здійснюватися лише за умови досягнення встановлених проміжних показників конверсії, середнього чека, вартості залучення клієнта, частки повторних покупок, OTIF та ROMI.

Фінансування наступного етапу рекомендується погоджувати за принципом контрольних точок. Якщо фактичний ROMI є нижчим за 2,0, вартість залучення клієнта перевищує планове значення більш як на 15 %, а строки виконання онлайн-замовлень погіршуються більш як на 10 %, маркетингові кампанії та операційні процеси повинні бути переглянуті. Такий підхід дозволить своєчасно припинити малоефективні активності та спрямовувати ресурси на інструменти з вищою результативністю.

Отже, наявність визначених ризиків не заперечує економічної доцільності запропонованих заходів, однак вимагає поетапного впровадження, постійного контролю КРІ, резервування частини бюджету та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

### Висновок до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» на основі результатів аналітики

попередніх розділів і з урахуванням реальних обмежень ринку, запропоновані управлінські рішення сфокусовані на переході від фрагментарного використання маркетингових інструментів до цілісної, вимірюваної та клієнтоорієнтованої моделі маркетингу, інтегрованої з фінансовими й операційними показниками бізнесу, деталізація заходів у межах комплексу 4P/7P із SMART-параметрами дозволила пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними сегментами, каналами комунікації та KPI, що забезпечує практичну керованість реалізації стратегії.

Фінансово-економічне обґрунтування довело доцільність запропонованих рішень: прогнозні розрахунки свідчать про потенційне зростання виручки та операційного прибутку за рахунок підвищення конверсії, середнього чека та повторних покупок, а також про позитивні значення ROMI та прийнятні строки окупності маркетингових інвестицій, сценарний аналіз і оцінка чутливості результатів до факторів ризику підтвердили стійкість обраної стратегії навіть за песимістичних припущень, що знижує інвестиційні ризики впровадження, реалізація запропонованих стратегічних і тактичних заходів здатна забезпечити підвищення конкурентоспроможності «Епіцентру К», посилення його позицій в омніканальному ритейлі та формування довгострокової цінності для клієнтів і власників бізнесу, створюючи підґрунтя для сталого розвитку компанії в умовах високої ринкової турбулентності.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети, яка полягала в комплексному дослідженні маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К» та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності в умовах сучасних викликів розвитку ринку. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. За результатами виконання першого завдання досліджено теоретичні засади маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що маркетинг є комплексною системою вивчення ринку, формування попиту, задоволення потреб споживачів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Розвиток сучасних концепцій маркетингу відбувається в напрямі посилення клієнтоорієнтованості, цифровізації, персоналізації та соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтовано, що оцінювання маркетингової діяльності має здійснюватися на основі інтегрованого підходу, який поєднує стратегічні, ринкові, клієнтські та фінансові показники. Для дослідження діяльності великого омніканального підприємства доцільно використовувати PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, моделі STP і 7P, карту шляху клієнта та систему маркетингових KPI.

2. У межах виконання другого завдання надано організаційно-економічну характеристику ГК «Епіцентр К». Визначено, що підприємство є одним із найбільших представників української роздрібно-торгівлі, має розгалужену мережу торговельних об'єктів, розвиває електронну комерцію та поєднує офлайн- і онлайн-канали взаємодії зі споживачами. Аналіз результатів діяльності за 2022–2024 роки засвідчив зростання масштабів господарської діяльності, доходів та активів підприємства. Незважаючи на воєнні ризики, порушення логістичних зв'язків і зниження купівельної спроможності частини населення, ГК «Епіцентр К» зберегла ринкові позиції та продовжила адаптацію бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища.

3. За результатами виконання третього завдання проаналізовано маркетингове середовище ГК «Епіцентр К». PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають воєнно-політичні ризики, інфляційні процеси, зміни доходів населення, розвиток цифрових технологій, трансформація споживчої поведінки та посилення вимог до швидкості й зручності обслуговування. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера засвідчив значний рівень конкуренції у сфері роздрібної та електронної торгівлі, посилення переговорної сили покупців і зростання загрози з боку спеціалізованих інтернет-магазинів та маркетплейсів. Водночас сильний бренд, широта асортименту, розвинена інфраструктура та поєднання фізичних і цифрових каналів створюють передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства.

4. У процесі виконання четвертого завдання проведено комплексне оцінювання маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К». Встановлено, що до її основних переваг належать висока впізнаваність бренду, широкий товарний асортимент, масштабна мережа торговельних центрів, розвиток власного інтернет-магазину, використання програм лояльності та активних маркетингових комунікацій. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з нерівномірною результативністю рекламних і промоційних кампаній, недостатнім рівнем персоналізації пропозицій, складністю узгодження онлайн-та офлайн-взаємодії з покупцями, а також неповною інтеграцією клієнтських даних у процес прийняття маркетингових рішень. Резервами підвищення ефективності визначено розвиток CRM-системи, поглиблення сегментації покупців, автоматизацію маркетингової аналітики та вдосконалення контролю маркетингових KPI.

5. За результатами виконання п'ятого завдання обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ГК «Епіцентр К». Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити доцільність реалізації стратегії, що ґрунтується на використанні сильного бренду, широкого асортименту, розвиненої торговельної мережі та цифрової інфраструктури для розширення

омніканальної взаємодії зі споживачами. Пріоритетними напрямками визначено розвиток цифрового маркетингу, удосконалення CRM-системи, персоналізацію комунікацій і цінових пропозицій, оптимізацію клієнтського шляху, підвищення узгодженості каналів продажу та посилення післякупівельного обслуговування. Реалізація цих напрямів має забезпечити зростання лояльності клієнтів, частоти повторних покупок і загальної результативності маркетингової діяльності.

6. У межах виконання шостого завдання розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингу ГК «Епіцентр К» за моделлю 7P. У частині продукту запропоновано вдосконалити управління асортиментом на основі аналізу попиту та клієнтських даних; у сфері ціноутворення — розширити застосування персоналізованих цінових і промоційних пропозицій; у системі розподілу — підвищити узгодженість фізичних та електронних каналів продажу; у сфері просування — посилити використання digital-інструментів і персоналізованих комунікацій. За елементами «персонал», «процеси» та «фізичне оточення» рекомендовано вдосконалити стандарти обслуговування, скоротити тривалість виконання замовлень, покращити навігацію у торговельних центрах і цифрових каналах та забезпечити єдиний клієнтський досвід у всіх точках контакту з підприємством.

7. Економічне оцінювання запропонованих заходів підтвердило доцільність їх практичного впровадження. За базовим сценарієм прогнозований приріст виручки становить 2,5 %, що відповідає приблизно 1,94 млрд грн додаткового доходу. Очікуваний додатковий валовий прибуток становить близько 485 млн грн, показник ROMI перевищує 8,0, а прогнозоване значення NPV становить приблизно 720 млн грн. Розрахунковий строк окупності маркетингових інвестицій є меншим за один рік. Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованого комплексу заходів може забезпечити зростання продажів, підвищення лояльності споживачів і поліпшення фінансових результатів ГК «Епіцентр К».

8. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ГК «Епіцентр К» під

час формування маркетингової стратегії, розподілу рекламного бюджету, розвитку електронної комерції, удосконалення програми лояльності та організації омніканальної взаємодії зі споживачами. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані іншими великими підприємствами роздрібною торгівлі, які функціонують в умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості їх безпосереднього використання в діяльності ГК «Епіцентр К» та інших підприємств роздрібною торгівлі. Запропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні маркетингової стратегії, плануванні рекламного бюджету, розвитку e-commerce та вдосконаленні програм лояльності. Окремі аналітичні матеріали та розрахунки можуть бути застосовані в управлінській практиці маркетингових і фінансових підрозділів підприємства.

За результатами дослідження рекомендовано до впровадження комплекс заходів з розвитку цифрового маркетингу, персоналізації цінових і промоінструментів, оптимізації омніканальних каналів збуту та посилення післякупівельної взаємодії з клієнтами. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів, відповідно до розрахунків розділу 3, полягає у прирості виручки на 2,5 % у базовому сценарії, що еквівалентно приблизно 1,94 млрд грн додаткових доходів, отриманні близько 485 млн грн додаткового валового прибутку, досягненні показника ROMI на рівні понад 8,0 та позитивному значенні NPV у розмірі близько 720 млн грн. Строк окупності інвестицій при цьому становить менше одного року, що свідчить про високу ефективність і практичну доцільність впровадження розроблених рекомендацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
3. Боб'як А., Демішкан Ф. Формування маркетингової стратегії розвитку АТП в сучасних умовах. *Automobile Roads and Road Construction*. 2022. № 112. С. 424–431. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-424-431>
4. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2017. Вип. 17. С. 71–74.
5. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>
6. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 52–55.
7. Волкова М. В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2017. № 16. С. 281–286.
8. Гарматюк О., Логінова О. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
9. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 10, № 4. С. 59–62.
10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>

11. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
12. Довгань Ю. В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 126–131.
13. Євтушок О. В., Ліпова О. Л., Бахчиванжи В. В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Food Industry Economics*. 2018. Т. 10, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>
14. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2021. № 2. С. 51–55.
15. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
16. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2016. № 11. С. 86–93.
17. Кирич Н. Б., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344.
18. Коноплянникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
19. Косенко О. П., Косенко Є. А., Косенко С. А. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.34>
20. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 75–85.

21. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
22. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>
23. Латишев К., Пугач А., Мороз В. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/20232-5-4>
24. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113> (дата звернення: 12.12.2025).
25. Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 58. С. 172–180.
26. Луценко К. О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 151–156.
27. Макушок О. В., Корман І. І., Лементовська В. А. Практичні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 13. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.67>
28. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
29. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 32. С. 109–112.

30. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2018. № 1. С. 227–235.
31. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 12.12.2025).
32. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf) (дата звернення: 12.12.2025).
33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.
34. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

## ДОДАТКИ

ВИХІДНІ  
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ

ДОДАТОК А  
ДАНІ

Показник	Значення
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К»
Скорочена назва	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата державної реєстрації	27 серпня 2003 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	04128, Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6К
Основний напрям діяльності	Роздрібна торгівля товарами для будівництва, ремонту, облаштування житла, саду та побуту
Формат діяльності	Мережа торговельних центрів, інтернет-магазин, мобільні сервіси, логістична та сервісна інфраструктура
Основні клієнтські сегменти	Домогосподарства, DІY-клієнти, професійні будівельники, підрядники, малий і середній бізнес, інституційні покупці
Основні канали продажу	Фізичні торговельні центри, офіційний вебсайт, мобільний застосунок, сервіс click & collect, доставка
Тип маркетингової моделі	Оmnіканальна модель роздрібної торгівлі
Основні конкурентні переваги	Масштаб мережі, впізнаваність бренду, широкий асортимент, поєднання онлайн- та офлайн-каналів, власна логістична система

Джерело: систематизовано автором за матеріалами дослідження.

## ДОДАТОК Б

## Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна 2024/2022
Дохід від реалізації, тис. грн	54 137 557	69 151 489	77 394 145	+23 256 588
Чистий прибуток, тис. грн	2 452 745	3 065 548	2 161 352	-291 393
Активи, тис. грн	61 540 721	70 706 817	78 764 713	+17 223 992
Зобов'язання, тис. грн	30 229 984	36 860 641	41 148 978	+10 918 994
Власний капітал, тис. грн	31 310 737	33 846 176	37 615 735	+6 304 998
Рентабельність активів, %	3,99	4,34	2,74	-1,25 в. п.
Рентабельність власного капіталу, %	7,83	9,06	5,74	-2,09 в. п.
Кількість працівників, осіб	27 137	27 395	27 924	+787
Середня заробітна плата, грн	18 403	22 371	26 712	+8 309

ДОДАТОК В

РОЗГОРНУТА МАТРИЦЯ PEST-АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ГК «ЕПІЦЕНТР К»

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Сила впливу, балів від 1 до 5	Можливі наслідки для маркетингової діяльності	Рекомендована реакція підприємства
Політико-правові	Тривалість воєнного стану та безпекові загрози	Негативний	5	Обмеження роботи окремих торговельних об'єктів, зміна географії попиту, пошкодження інфраструктури	Регіональна диверсифікація, резервні канали продажу та логістики
Політико-правові	Державні програми відновлення житла та інфраструктури	Позитивний	4	Зростання попиту на будівельні матеріали, інструменти й товари для ремонту	Створення спеціальних товарних пакетів і B2B-пропозицій
Політико-правові	Посилення вимог щодо захисту персональних даних	Змішаний	3	Обмеження використання клієнтських даних у персоналізації	Оновлення політики конфіденційності, юридичний контроль CRM-процесів
Економічні	Інфляція та зростання закупівельних цін	Негативний	5	Зниження купівельної спроможності, підвищення цінової чутливості споживачів	Гнучке ціноутворення, розвиток власних торгових марок
Економічні	Валютні коливання	Негативний	4	Зростання вартості імпортованих товарів і програмного забезпечення	Диверсифікація постачальників, розширення частки локальних товарів
Економічні	Поступове відновлення будівельного ринку	Позитивний	4	Розширення попиту на товари DIY та професійний інструмент	Посилення комунікацій із професійними клієнтами та підрядниками

Економічні	Зростання вартості цифрової реклами	Негативний	3	Підвищення СРА та зниження віддачі від рекламних кампаній	Перехід до performance-маркетингу та CRM-комунікацій
Соціальні	Перехід покупців до економічнішої моделі споживання	Негативний	4	Зростання попиту на знижки, акційні та бюджетні товари	Сегментні промопропозиції, персональні купони, private label
Соціальні	Зростання попиту на самостійний ремонт і облаштування житла	Позитивний	4	Розширення DIY-сегмента	Контентні гіді, відеоуроки, готові рішення «під ключ»
Соціальні	Підвищення вимог до зручності й швидкості обслуговування	Змішаний	4	Зростання значення доставки, click & collect та онлайн-консультацій	Скорочення часу виконання замовлень, інтеграція каналів
Соціальні	Підвищення уваги до соціальної відповідальності брендів	Позитивний	3	Можливість посилення репутації через участь у відбудові	ESG-комунікації, суспільні та благодійні проекти
Технологічні	Розвиток CRM, Big Data та штучного інтелекту	Позитивний	5	Підвищення точності сегментації та персоналізації	Інтеграція даних, автоматизація комунікацій
Технологічні	Розвиток електронної комерції	Позитивний	5	Збільшення частки онлайн-продажів і цифрових точок контакту	Удосконалення сайту, застосунок, пошуку й онлайн-сервісів
Технологічні	Кіберзагрози та ризик витоку даних	Негативний	5	Репутаційні та фінансові втрати, переривання роботи сервісів	Аудит кібербезпеки, резервування та контроль доступу
Технологічні	Використання AR та інтерактивних сервісів	Позитивний	3	Покращення клієнтського досвіду та зниження невизначеності вибору	Запровадження AR-візуалізації товарів і цифрових консультацій

Джерело: сформовано автором.