

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах
цифровізації бізнес-процесів**

Виконала:

Гросуляк Мрія Іванівна

здобувач денної форми здобуття вищої освіти

спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Кушнір О.К.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,

протокол №___ від «___»_____ 2025 р.

м. Кам'янець-Подільський, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	7
1.1. Сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства.....	7
1.2. Концепція цифрової трансформації бізнес-процесів: сутність, принципи та етапи впровадження.....	15
1.3. Теоретико-методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	50
2.3. Оцінка стану та ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	74
3.1. Формування стратегії цифрового маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	74
3.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління маркетингом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	82
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.....	94
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються стрімким зростанням впливу цифрових технологій на функціонування підприємств, трансформацією ринкових моделей та зміною підходів до управління маркетинговою діяльністю. Цифровізація бізнес-процесів охоплює всі сфери діяльності підприємств – від комунікацій зі споживачами до управління даними та оптимізації логістики, що зумовлює необхідність формування нових стратегій конкурентної боротьби. Особливого значення набуває використання інструментів цифрового маркетингу, які забезпечують персоналізовану взаємодію з клієнтами, підвищення ефективності комунікацій, автоматизацію процесів та створення нових каналів продажу.

В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, зміни споживчих уподобань, розвитку електронної комерції та омніканальних моделей обслуговування підприємства стикаються з потребою постійного вдосконалення маркетингових підходів. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», що є одним із найбільших ритейлерів України, питання цифрової трансформації маркетингової діяльності стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Активне впровадження CRM-систем, Big Data, AI-алгоритмів, мобільної комерції та омніканальних рішень потребує ґрунтовного економічного обґрунтування їх ефективності, що підтверджує актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика цифрової трансформації маркетингу та конкурентоспроможності підприємств висвітлена у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ цифрового маркетингу здійснили Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І., Чаффі Д., Райан Д., Парсонс Л. та інші дослідники, які розкривають сучасні тенденції комунікацій, поведінку споживачів у цифровому середовищі та методи управління клієнтським досвідом.

Серед українських науковців питання цифрових технологій у маркетингу, стратегії розвитку бізнесу та конкурентної боротьби досліджували Балабанова Л.

В., Мозгова Г. В., Карпенко О. В., Смерічевський С. Ф., Длігач А. О., Юринець З. В., Ілляшенко С. М., що дозволяє сформувавши комплексне уявлення про напрями та інструменти цифрової трансформації підприємств. Окремі дослідження присвячені впливу Big Data та AI-технологій на маркетинг, цифровим екосистемам, розвитку e-commerce і мобільної комерції, оцінюванню ефективності маркетингових рішень. Незважаючи на значну кількість наукових розробок, практичні аспекти застосування цифрових технологій у системі маркетингового управління великих ритейл-підприємств потребують подальших досліджень, що підкреслює важливість теми цієї роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрового маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки;
- дослідити сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу та його вплив на конкурентоспроможність підприємств;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- оцінити стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести SWOT- та PEST-аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища;
- визначити напрями вдосконалення маркетингової діяльності на основі цифрових технологій;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- розробити практичні рекомендації щодо формування стратегії цифрового маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування стратегії цифрового маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі підготовки магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових, економічних та спеціальних методів, що забезпечують достовірність та обґрунтованість результатів. Зокрема використано: діалектичний метод – для розкриття еволюції маркетингової діяльності в умовах цифровізації; методи аналізу й синтезу – для обґрунтування впливу цифрових технологій на маркетингові процеси; порівняльний аналіз – для дослідження світових і національних тенденцій цифрового маркетингу; статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; методи економічного моделювання – для розрахунку ефективності цифрових маркетингових заходів; графічні методи – для наочного представлення результатів оцінювання; метод експертних оцінок – для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; системний підхід – для формування інтегрованої стратегії цифрового маркетингу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, міжнародні нормативні документи, внутрішня звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К», офіційні статистичні дані, матеріали періодичних видань, наукові публікації, аналітичні звіти, електронні ресурси, дані маркетингових досліджень та результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕПЦЕНТР К», оптимізації цифрових каналів комунікацій, впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу та підвищення конкурентних переваг підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами роздрібною торгівлі для формування маркетингових стратегій у цифровому середовищі.

Наукова новизна полягає у систематизації сучасних інструментів цифрового маркетингу та формуванні концептуальної моделі підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі цифрової трансформації маркетингової діяльності. У роботі запропоновано підхід до оцінювання економічної ефективності цифрових технологій у маркетингу, адаптований до специфіки ритейл-сектору України, а також розроблено практичні рекомендації щодо формування омніканальної стратегії розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати проведеного дослідження доповідались на XI науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи», яка відбулася 9-10 квітня 2025 року у Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка.

Публікації. Окремі положення та результати дослідження висвітлено у праці: Гросуляк М. Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. Вип. 19. С. 60-62.

Кушнір О.К., Гросуляк М.І. Теоретико-методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації. Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 23 жовтня 2025 р., м. Мукачево. С. 303-304.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська робота викладена на ___ сторінках друкованого тексту, містить ___ рисунків та ___ таблиць і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинг являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на пошук, розроблення, реалізацію та контроль рішень щодо ключових елементів маркетингового комплексу – продукту, ціни, розповсюдження та просування, – з метою максимально повного задоволення потреб, інтересів і очікувань споживачів, а також досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку. У ширшому розумінні маркетинг виступає ринковою концепцією управління виробничою, збутовою й науково-технічною діяльністю організації, що ґрунтується на систематичному вивченні ринку, глибокому аналізі запитів цільових споживачів і орієнтації на їх потреби при формуванні товарної та сервісної політики. Він забезпечує створення та активне стимулювання попиту, сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, підвищенню ефективності продажів і отриманню прибутку [1].

Маркетинг є однією з ключових функціональних сфер підприємства, оскільки часто визначає напрям діяльності інших підрозділів. Його роль може бути провідною або допоміжною залежно від орієнтації підприємства на ринок і потреби споживачів. Поняття маркетингу можна розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах. Перший – як управлінська філософія, що спрямовує всі процеси організації на створення цінності для клієнта та забезпечує конкурентоспроможність і стабільний розвиток підприємства. Другий аспект трактує маркетинг як науково-практичну діяльність, що включає вивчення ринку, аналіз поведінки споживачів, конкурентного середовища та тенденцій галузі, на основі чого підприємство приймає обґрунтовані рішення щодо виробництва, асортиментної політики, збуту та комунікацій [50]. У цьому

контексті доцільно розглянути погляди різних науковців на сутність маркетингу, що представлено в таблиці нижче .

Таблиця 1.1

Сутність маркетингу очима різних науковців

Автор	Визначення маркетингу
Баркан Д. [51]	Маркетинг – це наука, що дозволяє із виробу зробити товар
Дайан А.[52]	Маркетинг – сучасна комерційна діяльність, що базується на знаннях ринку, здійснювана за схемами попередніх оцінок
Котлер Ф.[54]	Маркетинг – це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб і бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів
Американська асоціація маркетингу[53]	Маркетинг – це процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів, і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій
Ламбен Ж.-Ж.[55]	Маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що надають цінність покупцям
Еванс Дж.Р. [56]	Маркетинг – це передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї завдяки обміну

Сформовано автором

Комплекс сучасного маркетингу охоплює сукупність заходів, які підприємство реалізує для формування та стимулювання попиту на свою продукцію. До нього належить планування та створення товарів, визначення оптимальної цінової політики, організація ефективних каналів збуту, інформаційне та комунікаційне забезпечення, розроблення брендів і торговельних марок, вибір і вдосконалення упаковки, а також підтримання взаємовигідних відносин із партнерами та споживачами. Завдяки своїй універсальності комплекс маркетингу виступає своєрідним «ключем» до успішного функціонування практично на будь-якому ринку [6].

На початковому етапі комплекс маркетингу містив лише чотири основні складові: продукт, ціну, місце реалізації та просування товару. Така структура отримала назву базової моделі 4Р, що включає product (продукт), price (ціна), place (місце продажу) та promotion (просування) [7]. Узагальнене уявлення про

структуру та зміст цієї моделі подано на рисунку, який ілюструє взаємозв'язок її основних елементів.

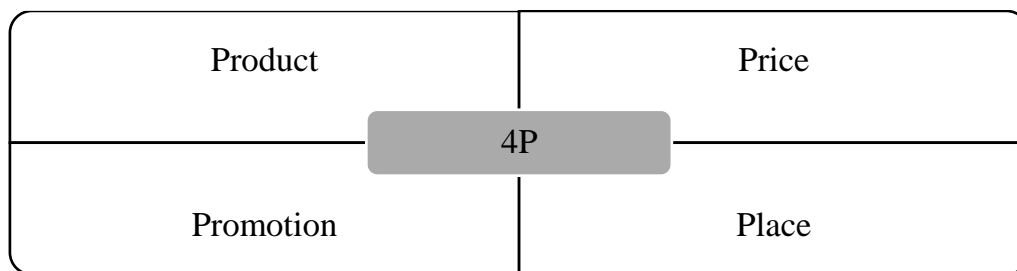


Рис. 1.1. Маркетинг мікс за концепцією 4P

Побудовано автором

Продукт у маркетингу розглядається як пропозиція підприємства для споживача, що може мати як матеріальну форму товару, так і нематеріальний характер послуги. Робота над маркетинг-міксом починається саме з визначення характеристик продукту, оскільки його конкурентоспроможність і успішність залежать від того, наскільки точно він відповідає потребам і очікуванням цільового ринку [7].

Ціна у маркетинговій діяльності формується з урахуванням різних підходів, серед яких:

- преїскурантні ціни;
- система знижок;
- націнки;
- строки й умови оплати;
- можливість кредитування тощо.

Цінова політика має забезпечувати баланс між стимулюванням купівельної активності та отриманням підприємством необхідного рівня доходу [8].

Розподіл і просування є ключовими інструментами маркетингу, що забезпечують ефективну взаємодію підприємства з ринком. Розподіл спрямований на організацію раціонального переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача та включає такі елементи, як канали збуту, охоплення ринку, дилерська підтримка, щільність мережі збуту, час доставки, товарні запаси та транспорт. Просування, у свою чергу, орієнтоване на стимулювання

попиту на продукцію і охоплює торговий персонал, рекламу, стимулювання продажів, персональні продажі, участь у виставках та політику щодо торгових марок [9].

Маркетингові функції представляють собою окремі види або комплекси спеціалізованої діяльності, що виконуються підприємством у процесі його участі на ринку. Виходячи з методології маркетингу як ринкової концепції управління та збуту, доцільно виділити чотири основні групи комплексних функцій.

Аналітична функція полягає у застосуванні різноманітних інструментів ринкового аналізу для проведення маркетингових досліджень різного масштабу та спрямованості, результати яких використовуються для розробки обґрунтованих маркетингових планів на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях [10]. Складові цієї функції представлені на рисунку.



Рис. 1.2. Складові аналітичної функції

Побудовано автором

Вивчення ринку є одним із ключових напрямів маркетингових досліджень і передбачає системний аналіз умов функціонування підприємства, оцінку місткості ринку, динаміки попиту, рівня конкуренції та перспектив подальшого розвитку галузі. Основною метою такого аналізу є визначення найбільш привабливих сегментів, на які варто спрямувати маркетингові зусилля

підприємства. Правильний вибір цільового ринку дозволяє оптимально розподілити ресурси, мінімізувати ризики та підвищити результативність маркетингової стратегії. Важливе місце у маркетингових дослідженнях займає аналіз споживачів, що охоплює сегментацію ринку та визначення цільових груп. Дослідження споживчих уподобань, соціально-демографічних характеристик, стилю життя, мотивацій та форм поведінки дає змогу точніше розробляти товарні пропозиції та комунікаційні стратегії. Розуміння потреб та очікувань споживачів забезпечує формування конкурентоспроможної ціннісної пропозиції та сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Аналіз структури ринку дозволяє ідентифікувати основних учасників ринкового середовища: постачальників, посередників, конкурентів, організації-інфлюенсери. Їхня діяльність може як сприяти ефективній роботі підприємства, так і створювати певні загрози. Оцінювання взаємозв'язків між учасниками ринку дає можливість сформувати оптимальну логістичну й збутову систему, визначити потенційні партнерські можливості та окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності. Дослідження товару передбачає аналіз відповідності існуючої продукції потребам ринку, вивчення її властивостей, конкурентних переваг, рівня якості та асортиментної повноти. Воно дозволяє визначити, якою мірою товар задовольняє цільову аудиторію, які його характеристики потребують удосконалення, а також чи існує потреба в оновленні або розширенні асортименту.

Доповнює комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства, який дає змогу оцінити наявні ресурси, якість організаційної структури, ефективність управління, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін ринку [19]. Така оцінка є основою для формування реалістичної та обґрунтованої маркетингової стратегії.

Особливе значення має виробнича функція маркетингу, спрямована на створення та вдосконалення товарної пропозиції підприємства. Вона включає розроблення нових продуктів, модернізацію існуючих, управління асортиментом, контроль якості, а також забезпечення інноваційності товарів.

Саме через механізми виробничої функції формується кінцева цінність для споживача, що визначає конкурентні позиції підприємства на ринку [11]. У межах цієї функції виділяють окремі складові, які можна наочно відобразити на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Складові виробничої функції

Побудовано автором

Організація виробництва нових товарів охоплює ухвалення та реалізацію рішень щодо розробки і запуску продукції, яка здатна підвищити задоволеність споживачів, посилити конкурентні переваги підприємства та забезпечити прибутковість. Важливим є створення товарів, що мають високу споживчу цінність і пропонують новий рівень задоволення як існуючих, так і нових потреб. Тісно пов'язана з цим процесом організація матеріально-технічного забезпечення: завдяки використанню маркетингового та логістичного підходів вдається ефективніше забезпечувати як виробництво наявної, так і нової продукції, зменшуючи витрати часу та ресурсів.

Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції спрямоване на створення пропозиції, здатної ефективно конкурувати на ринку. Оскільки

конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей товару, відділ маркетингу має формувати ці характеристики та забезпечувати постійне вдосконалення, щоб підтримувати позиції підприємства у динамічному ринковому середовищі [11].

Збутова функція маркетингу передбачає формування дієвої системи продажу, яка забезпечує просування конкурентоспроможної продукції підприємства та її реалізацію з максимальними вигодами. Її ефективне виконання є доволі складним завданням, оскільки сучасний ринок характеризується значними масштабами, наявністю просторових і часових бар'єрів між виробником і споживачем, а також потребою залучення різних посередників у процес збуту [12]. Складові функції зображено на рисунку 1.4.

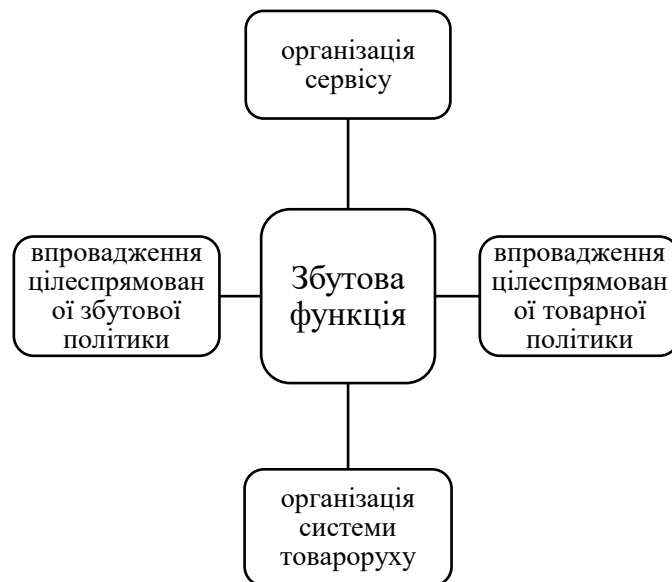


Рис. 1.4. Складові збутової функції

Побудовано автором

Організація товароруку охоплює всі процеси, що супроводжують товар від завершення виробництва до його споживання, забезпечуючи наявність продукції у потрібний час, місці та кількості. Ефективний товарорух знижує збутові витрати та підвищує результативність діяльності підприємства. У межах цього процесу важливою є товарна політика, що передбачає управління асортиментом, його оновлення та вилучення неактуальних товарів.

Організація сервісу особливо важлива при продажу технічно складної продукції. Якісний передпродажний і післяпродажний сервіс формує лояльність споживачів та слугує джерелом маркетингової інформації.

Збутова політика включає створення ефективних збутових мереж, здатних охопити цільовий ринок і забезпечити швидку реалізацію продукції. Вона пов'язана з вибором посередників, форм збуту та умов співпраці з урахуванням специфіки товару, ринку та конкурентів [12].

Функція управління маркетингом передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на маркетингову діяльність підприємства шляхом планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення поставлених маркетингових цілей. Основні елементи цієї функції можна наочно відобразити на рисунку [13].



Рис. 1.5. Складові функції управління маркетингом

Побудовано автором

Планування маркетингової діяльності спрямоване на забезпечення системності та узгодженості всіх маркетингових процесів підприємства, зокрема в контексті довгострокових стратегічних цілей. На основі результатів маркетингових досліджень керівництво прагне мінімізувати ризики та

невизначеність, а також зосередити ресурси на ключових напрямках розвитку, що мають найбільший потенціал для підвищення ефективності діяльності.

Організація маркетингової діяльності передбачає формування відповідних структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію маркетингових функцій. У цьому процесі визначається місце відділу маркетингу в управлінській структурі підприємства, встановлюється його підпорядкованість, функціональні обов'язки, а також повноваження та відповідальність працівників. Важливою складовою є забезпечення чіткої взаємодії між підрозділами, що сприяє узгодженості та результативності маркетингової діяльності. Окрему роль відіграє інформаційне забезпечення, яке передбачає створення сучасних маркетингових інформаційних систем для оперативного збирання, аналізу та використання маркетингових даних у реальному часі.

Контроль маркетингової діяльності зосереджується на оцінюванні результатів реалізації програм, планів та стратегій, а також на визначенні необхідних коригувальних дій. Цей етап забезпечує досягнення поставлених маркетингових цілей і водночас слугує відправною точкою для нового циклу планування. Завдяки ефективному контролю підприємство може своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та забезпечувати стабільний розвиток маркетингової діяльності [13].

1.2 Концепція цифрової трансформації бізнес-процесів: сутність, принципи та етапи впровадження.

Цифрова трансформація являє собою процес інтеграції передових технологій у всі сфери діяльності компанії, від щоденних операцій до стратегічного планування та прийняття рішень. [14, с. 149]. Попри складність та багатогранність трактування поняття «цифрова трансформація», виникає потреба у формуванні узгодженого, концептуально цілісного визначення цього явища. Сучасні наукові підходи свідчать про зміну акцентів у розумінні сутності цифрової трансформації, що зумовлено глобальними тенденціями та новими

викликами розвитку світової економіки. Провідні дослідники розширюють зміст цього поняття, наголошуючи на його стратегічній та інноваційній природі. У таблиці 1 узагальнено окремі наукові підходи до трактування категорії «цифрова трансформація» [57].

Таблиця 1.2

Визначення поняття «цифрова трансформація»

Автори	Визначення
Bloomberg J.	стратегічна зміна бізнесу, яка керується потребами споживачів та вимагає впровадження цифрових технологій разом із глибинними організаційними змінами.
Корчевська Л.	перехід підприємства до нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробництва та зміна його організаційного профілю, що впливає на конкурентоспроможність.
Мергель І., Едельман Н., Хауг Н.	застосування нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності державного сектору та покращення надання послуг як онлайн, так і офлайн.
Верховодов А.	стосується не лише технологій, а й змін у бізнес-моделі, які виникають під впливом нових технологій та змін у поведінці як працівників, так і клієнтів.
Лісова Р. М.	глибокі та руйнівні зміни, що виникають внаслідок застосування проривних технологій і змінюють способи створення та отримання вартості.
Уітaker Дж., Екман П., Тіленіус П., Томпсон С. М.	процес змін у бізнес-процесах ТНК, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, комунікації та прибутковості.
Васильців Н., Заставний В.	безперервний та комплексний процес змін у продуктах, структурі, управлінні та корпоративній культурі фірми для відповідності сучасним вимогам бізнесу.
Лозіч Я., Чикович К.Ф.	процес фундаментальних змін через інноваційне використання цифрових технологій для радикального покращення функціонування та переосмислення ціннісної пропозиції організації.

Сформовано на основі [20]

Областями цифрової трансформації виступають різні складові діяльності підприємства, кожна з яких змінюється під впливом сучасних технологій. До них належать:

– Функції компанії – маркетинг, операційна діяльність, управління персоналом, адміністративні процеси, сервісне обслуговування та інші напрямки, у межах яких цифровізація забезпечує підвищення швидкості, точності та ефективності виконання завдань.

– Бізнес-процеси – взаємопов’язані операції та дії, спрямовані на досягнення конкретної мети, які цифрові технології дозволяють оптимізувати, автоматизувати й зробити більш прозорими для контролю.

– Бізнес-моделі – способи організації комерційної діяльності, що зазнають суттєвих трансформацій під впливом цифрових інновацій. Сучасні компанії отримують можливість змінювати джерела доходів, формати взаємодії зі споживачами та навіть повністю перебудовувати основну діяльність. Яскравим прикладом є платформи Uklon та Uber, які, не володіючи традиційними ресурсами, повністю змінили ринок перевезень завдяки цифровим рішенням.

– Бізнес-екосистеми – мережі партнерів, постачальників, регуляторів та інших учасників, що формують середовище розвитку бізнесу. Цифрова трансформація сприяє інтеграції компаній у ширші інноваційні екосистеми та створенню нових форматів співпраці.

– Бізнес-активи – як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, серед яких особливу роль відіграють дані, інформація та клієнтські бази, що набувають статусу стратегічних активів у цифрову епоху.

– Організаційна культура – система цінностей і компетенцій, спрямована на підтримку цифрових змін, розвиток цифрової зрілості та клієнтоорієнтованості. Успішна цифрова трансформація неможлива без готовності персоналу до інновацій та постійного навчання.

– Партнерство та екосистеми – кооперативні, спільні та співтворчі взаємодії, що формують нові бізнес-моделі та відкривають можливості для створення спільної цінності.

– Оточення компанії – клієнти, працівники та партнери, серед яких цифровізація змінює характер взаємодії, орієнтує на формування позитивного користувацького досвіду, підвищення продуктивності персоналу та розвиток гнучких партнерських каналів [23].

Для оцінювання впливу цифрової трансформації на діяльність підприємства важливо чітко визначити базові поняття, що лежать в основі організації бізнес-процесів. Бізнес-процес розглядається як послідовність

взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної цілі [15], а тому його цифровізація безпосередньо впливає на швидкість, результативність та якість управління.

Загальне розуміння цифровізації значно еволюціонувало: від елементарної комп'ютеризації робочих місць до комплексної трансформації бізнес-процесів, моделі взаємодії між підприємствами (B2B) та підходів до роботи з кінцевими споживачами (B2C). Сьогодні цифрова трансформація охоплює не лише технічні зміни, а й стратегічні, організаційні та культурні перетворення бізнесу [27].

Таблиця 1.3

Основні види бізнес-процесів

Види	Характеристика
Процеси управління	Бізнес-процеси, пов'язані з ухваленням рішень, плануванням, управлінням ризиками та стратегічним управлінням
Операційні процеси	Пов'язані з основною діяльністю організації, спрямованою на створення і надання продуктів і послуг – це виробничі процеси, обслуговування клієнтів, управління запасами і доставка товарів
Процеси розвитку та інновації	Спрямовані на підтримку ефективності та якості бізнеспроцесів. Включають контроль якості, аудит, навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів
Процеси взаємодії з клієнтами	Охоплюють усі аспекти взаємодії з клієнтами, від маркетингу до післяпродажного обслуговування. Включають продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
Процеси надання послуг	Охоплюють процеси, пов'язані з наданням послуг клієнтам: сервіс-менеджмент, консалтинг і технічна підтримка
Процеси підтримки	Забезпечують функціональну підтримку інших бізнеспроцесів. Включають у себе управління персоналом, грошовими потоками, закупівлями, управління технічною інфраструктурою
Процеси обробки інформації	Включають бізнес-процеси, пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням і передачею інформації, такі як управління даними, обробка замовлень і обробка транзакцій

Сформовано автором

Успішна цифровізація всіх етапів бізнес-процесів підприємства та перетворення цифрових технологій на основу його ефективної діяльності, окрім оцифрування даних і самих технологій, вимагає наявності сучасних робочих

мість, формалізації бізнес-процесів і повинна базуватися на передумовах, представлених на рисунку 1.6. [27].

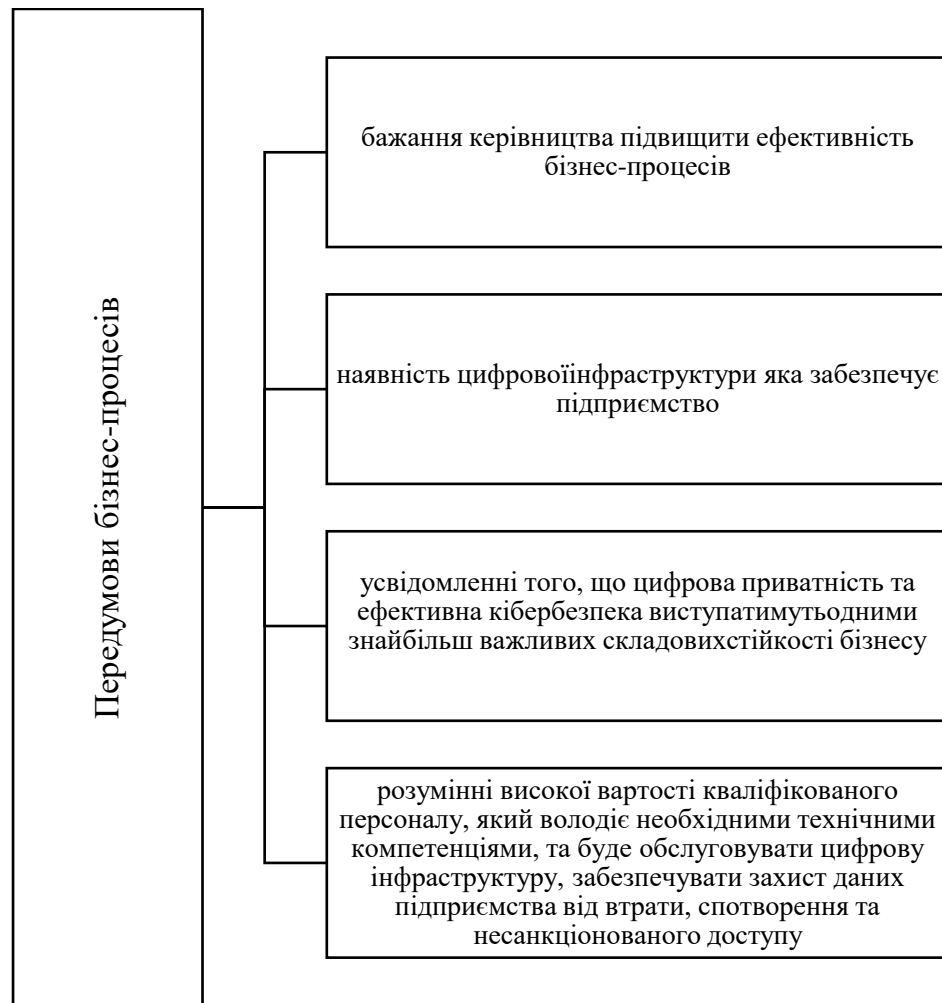


Рис. 1.6. Передумови бізнес-процесів

Побудовано автором

Беручи до уваги глобальну тенденцію до цифровізації, українські підприємства опиняються перед необхідністю адаптації до нових умов функціонування, де конкурентоспроможність значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості та здатності інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси. При цьому важливо враховувати низку специфічних чинників, що визначають особливості цифрової трансформації саме в Україні: економічну нестабільність, вплив воєнного стану, обмеженість інвестиційних ресурсів, технологічний розрив між регіонами та різний рівень цифрових компетенцій персоналу. Попри це, багато підприємств демонструють значний потенціал до розвитку, зокрема завдяки активному впровадженню електронних сервісів, автоматизації операцій та модернізації ІТ-інфраструктури.

У такому контексті важливо не лише оцінити напрямки цифровізації, а й визначити переваги та ризики, що супроводжують процес цифрової трансформації. Це дозволяє підприємству об'єктивно оцінити власні можливості, визначити стратегічні пріоритети та уникнути критичних помилок під час переходу до нової моделі управління. На рисунках 1.7–1.8 узагальнено основні вигоди та ризики, які може отримати підприємство в результаті цифрових змін, а також ключові виклики, що супроводжують упровадження цифрових технологій у сучасних умовах господарювання [16].



Рис. 1.7. Переваги цифрової трансформації

Побудовано на основі

Серед ключових переваг варто відзначити те, що цифрова трансформація сприяє зростанню інноваційної активності підприємства, забезпечує постійне оновлення його техніко-технологічної бази та зміцнює лояльність клієнтів до компанії як до лідера ринку. Водночас для українських підприємств значною перешкодою є необхідність здійснення фінансових витрат на придбання сучасного обладнання й програмного забезпечення, а також на перенавчання персоналу. Суттєвість цієї проблеми зумовлена тим, що підтримання конкурентоспроможності потребує регулярних інвестицій у технологічне

оновлення та розвиток трудового потенціалу, що в нинішніх умовах є досить складним завданням [16].

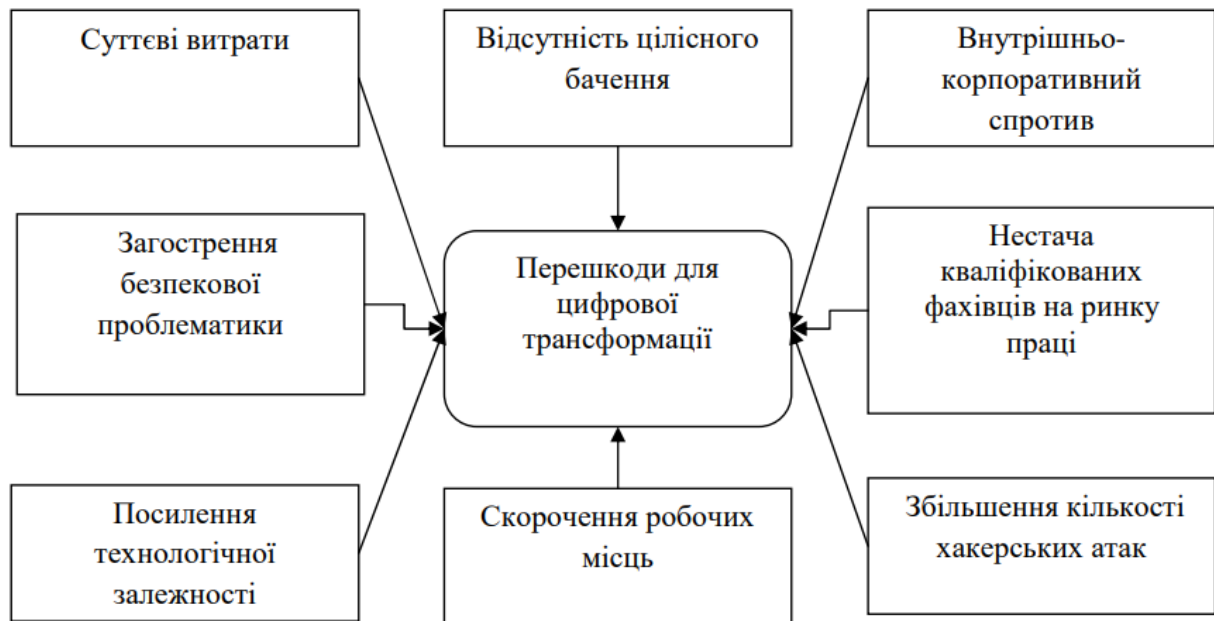


Рис. 1.8. Перешкоди цифрової трансформації

Побудовано на основі

Цифрова трансформація не є разовою зміною – вона потребує стратегічного підходу та чіткого планування, що дозволяє послідовно й системно реагувати на технологічний прогрес. Наявність комплексного бачення етапів досягнення ключових цілей допомагає долати внутрішній опір у компанії, який часто виникає серед менеджменту та працівників через небажання змінювати усталений порядок роботи й необхідність опанувати нові цифрові компетентності. Ситуацію ускладнюють також наміри щодо оптимізації персоналу внаслідок автоматизації: ризик втрати робочих місць може негативно впливати на морально-психологічний клімат, погіршувати трудову дисципліну та спричиняти конфлікти [16].

Зазначені переваги й виклики цифрової трансформації формують основу для ухвалення рішення про її впровадження на конкретному підприємстві. Усі заходи з цифровізації бізнес-процесів мають здійснюватися поетапно – без надмірного поспіху, але й без невиправданих затримок. Ключова роль у цьому процесі належить керівництву компанії, яке повинно ретельно опрацювати

стратегію та визначити алгоритм послідовних дій відповідно до специфіки галузі.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що сьогодні існує потреба в пошуку та вдосконаленні методів і способів обробки інформації відповідно до сучасних тенденцій цифровізації бізнес-процесів організації [17]. Процес формування заходів із цифровізації бізнес-процесів доцільно структурувати на п'ять ключових етапів:

Таблиця 1.4

Процес розроблення заходів

Етап	Зміст робіт
1 етап	вивчення актуальних бізнес-процесів і їх перетворення (зміна). На цьому етапі проводиться виокремлення деяких процесів, технологій, які на думку керівництва компанії вважаються актуальними для проведення їх цифровізації. Далі вивчаються слабкі місця в і формується перелік недоліків і шляхи їх усунення при проведенні трансформації системи
2 етап	впровадження елементів цифровізації в діяльність організації. Перш за все, належну увагу слід віддати підвищенню кваліфікації персоналу, які будуть працювати в даному напрямку, далі активізуються бізнес-процеси у всій структурі, формуються робочі групи. Надалі постає необхідністю запустити пілотний проект в одному із структурних підрозділів або запросити досвідченого фахівця, який буде тестувати та перевіряти нові цифрові технології і ресурси. Такі дії дозволять відкрити нові перспективні напрямки розвитку, для компанії це дуже великий практичний досвід
3 етап	стратегічний етап цифровізації. На цьому етапі формуються стратегічні напрямки цифрової трансформації як окремих бізнес-процесів, так і організації в цілому. Оцінюється ефективність і продуктивність праці робочих груп. Виділяються і розподіляються інвестиції на проведення цифровізації бізнес-процесів, призначаються відповідальні за виконання особи, визначаються терміни виконання і нормативний рівень планованих результатів
4 етап	цифрова конвергенція. В рамках даного етапу сформовані робочі групи виробляють стратегії та операційні моделі цифрової трансформації з урахуванням нової інфраструктури з її ролями, бізнес-процесами, знаннями і моделями. Обираються і затверджуються до застосування пріоритетні технології, модель поведінки в цифровому просторі з урахуванням специфіки діяльності компанії
5 етап	інноваційно-адаптивний етап. Даний етап покликаний задати керівництву підприємства мету значущості в безперервному розвитку потенціалу компанії з урахуванням чого з'являються нові технології та тестування їх на практиці і регулярної модифікації та моделювання бізнес-процесів

Сформовано автором

Організація, упроваджуючи ефективні організаційні бізнес-процеси, може вирішити низку ключових завдань.

- Підвищення ефективності та мінімізація втрат.
- Поліпшення якості, що забезпечує узгодженість операцій та відповідність продукції чи послуг встановленим стандартам або навіть їх перевищення.
- Зростання рівня задоволеності клієнтів завдяки своєчасному наданню послуг чи доставці продукції, відповідності їх очікуванням або їх перевищенню, а також підтриманню стабільно високої якості.

- Стимулювання інновацій та безперервного вдосконалення [26].

До спеціальних принципів трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного відновлення та забезпечення економічної безпеки бізнесу належать:

- принцип орієнтації на кінцевого споживача;
- принцип стратегічного спрямування змін;
- принцип поєднання економічних і соціальних аспектів трансформації;
- принцип безперервного вдосконалення;
- принцип урахування інтересів стейкхолдерів;
- принцип прогнозування ринкової кон'юнктури [18].

1.3 Теоретико-методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації

Управління маркетинговою діяльністю являє собою процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингових ресурсів і дій, спрямований на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей. Різні підходи до його тлумачення узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Визначення маркетингової діяльності

Автор	Визначення	Ключова характеристика
А. Старостіна	Під «управлінням маркетинговою діяльністю» розуміє певний процес управління підприємством, який ціленаправлений на визначення потреб та вимог ринку з метою подальшого формування стратегії виробництва та конкурентного розвитку підприємства.	Визначення потреб та вимог ринку
Ф. Котлер	Управління маркетинговою діяльністю є управлінням попитом, механізм якого складається з певних коштів, інструментів та зв'язків, до яких і належать складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце поширення та просування. До того ж, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але й вимог ринку. В управлінні попитом все залежить від продуктменеджера, який використовує можливості цільового ринку для реалізації продукту.	Управління попитом споживачів
Д. Траут, Е. Райс	Маркетинг це війна конкурентів і основна ціль будь-якого підприємства – перемога у ній.	Інструмент ведення конкурентної боротьби
В. Руделіус, О. Азарян та О. Виноградов	Управління маркетингом є процесом, який передбачає формування та реалізацію ідей, концепцій щодо створення товару, його ціноутворення, збуту, просування шляхом взаємодії суб'єктів у процесі обміну	Управління процесом створення та реалізації товару.
В. Вонг та Дж. Сондерс	Управління маркетинговою діяльністю це своєрідне дослідження маркетингового потенціалу підприємства, вибір цільового ринку та формування дієвих інструментів для регулювання маркетингової діяльності.	Управління формуванням інструментів здійснення маркетингової діяльності.

Сформовано автором на основі джерел [2,3,4,5]

Узагальнюючи підходи, подані в таблиці, можна дійти висновку, що поняття «управління маркетинговою діяльністю» трактується науковцями по-різному, однак усі вони наголошують на його визначальній ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Частина дослідників (зокрема А. Старостіна, В. Вонг і Дж. Сондерс) роблять акцент на аналітичній складовій, пов'язаній з виявленням потреб ринку та оцінкою маркетингового потенціалу підприємства. Інші автори (Ф. Котлер, В.

Руделіус і О. Азарян) трактують управління маркетингом як систему практичних заходів щодо формування та реалізації маркетингового комплексу.

У свою чергу, Д. Траут і Е. Райс підкреслюють стратегічно-конкурентний аспект, розглядаючи маркетинг як інструмент боротьби за споживача та ринну перевагу.

Отже, управління маркетинговою діяльністю можна розглядати як багатокomпонентну систему аналітичних, організаційних і стратегічних дій, що забезпечують результативну взаємодію підприємства з ринком, задоволення потреб споживачів і посилення конкурентних позицій. Сучасні тенденції маркетингу подано в таблиці.

Таблиця 1.6

Сучасні тенденції маркетингу

Назва	Зміст
Цифровий маркетинг	Використання інтернет-технологій для просування товарів і послуг, взаємодії з клієнтами та збору маркетингової інформації
Партизанський маркетинг	Нестандартні, креативні маркетингові рішення, які привертають увагу споживачів та мінімізують витрати
Соціальний маркетинг	Використання соціальних мереж для побудови відносин з клієнтами, формування позитивного іміджу бренду та підвищення лояльності

Сформовано автором

Зростання ролі маркетингу в діяльності підприємств поступово відобразилося в зміні управлінських структур. Маркетинг як господарська функція пройшов чотири етапи розвитку: від виконання розподільчих функцій – до концентрації на продажах, створення окремої маркетингової служби та перетворення на ключову управлінську функцію підприємства. У цих умовах зростає значення внутрішнього маркетингу, який підвищує мотивацію персоналу та є важливою частиною управління маркетинговою діяльністю. Основні напрями внутрішнього маркетингу включають тренінги, лідерство та підтримку, внутрішню й зовнішню комунікацію, планування, заохочення, використання технологій та проведення внутрішніх досліджень [25 с. 8-9].

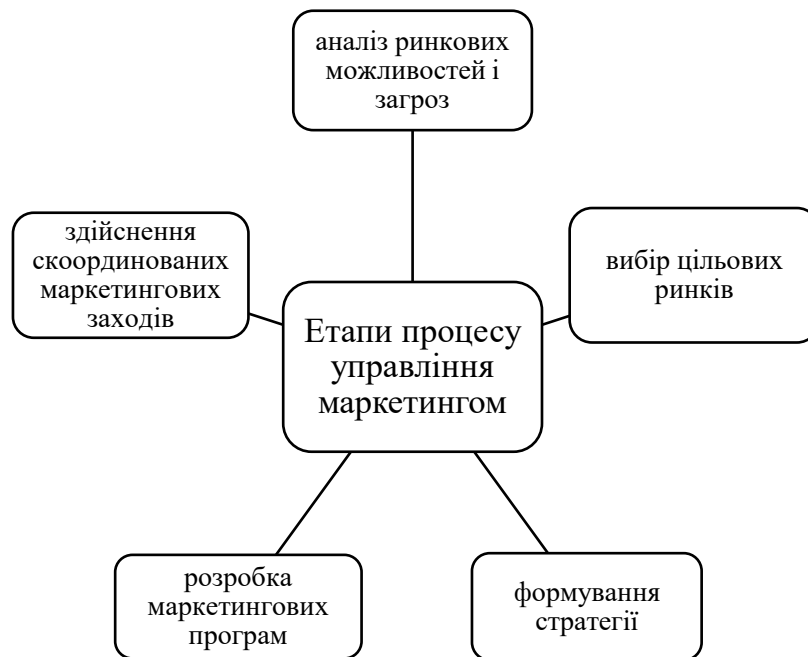


Рис. 1.9. Етапи процесу управління маркетингом в умовах цифровізації

Побудовано автором

Першим етапом процесу управління маркетингом традиційно є аналіз ринкових можливостей і загроз. В умовах сучасних реалій він набув особливого значення: повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року стало потужним шоком не лише для населення, а й для всього українського бізнес-середовища. Компанії опинилися перед необхідністю швидко ухвалювати рішення щодо подальшого функціонування, адаптації до нових обмежень, зміни попиту та поведінки споживачів. Відтак ключовим чинником виживання стала здатність підприємства оперативно реагувати на трансформації ринку, переорієнтовувати діяльність і знаходити нові можливості для підтримання конкурентних позицій.

Наступний етап маркетингового менеджменту – вибір цільових ринків. Він базується на сегментуванні ринку, визначенні цільових сегментів та позиціонуванні товарів або послуг. В останні роки все більше українських компаній прагнуть виходити за межі внутрішнього ринку, розглядаючи перспективи експансії на міжнародний рівень. Важливою складовою роботи з цільовими аудиторіями стають соціальні мережі, які перетворилися на основний

канал щоденної комунікації. Маркетинг у соціальних мережах (SMM) дозволяє не лише економно використовувати бюджет, але й точно налаштувати рекламні кампанії, вимірювати їхню результативність і швидко оптимізувати комунікаційну стратегію.

Центральним та визначальним етапом процесу управління маркетингом є формування маркетингової стратегії. У сучасних умовах жодна ефективна стратегія не може бути відокремлена від процесів цифровізації. Під цифровізацією стратегії розуміють автоматизацію та цифрове опрацювання внутрішніх бізнес-процесів, тоді як цифровізація бізнесу як явища охоплює готовність команди імплементувати ці зміни на практиці. Такий підхід забезпечує компаніям можливість знаходити нові канали взаємодії зі споживачами, підвищувати продуктивність, залучати нових клієнтів і формувати конкурентні переваги [21, с. 36–37].

Маркетингова програма, як правило, орієнтована на розв'язання конкретних комплексних завдань, запуск нового продукту, вихід на новий сегмент або ринок, посилення позицій на окремому напрямі діяльності [22]. Для оцінювання результативності маркетингових заходів промислових підприємств використовують низку показників, серед яких:

- частка маркетингового персоналу у загальній чисельності працівників вона демонструє рівень уваги підприємства до маркетингових функцій, хоча на практиці часто завищена через зосередження персоналу на збутових завданнях;
- частка витрат на маркетинговий персонал у загальному фонді оплати праці – показує, яку частку ресурсів підприємство спрямовує на розвиток маркетингових компетенцій;
- рентабельність витрат на просування та збут, що відображає ефективність вкладених у збут ресурсів;
- рентабельність маркетингових витрат як співвідношення прибутку до загального обсягу витрат на маркетингові активності;

– коефіцієнт затоварення, який демонструє динаміку залишків готової продукції та дозволяє своєчасно оцінювати проблеми зі збутом [24].

Для вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємству необхідно забезпечити узгодженість маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку, уникнувши суперечностей між ними. На формування стратегії впливають такі чинники, як ринкова позиція підприємства, доступність ресурсів, рівень витрат на виробництво й маркетинг, а також результати стратегічного аналізу. Маркетингова стратегія завжди має довгостроковий характер, спрямована на досягнення поставлених цілей і ґрунтується на комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища [28].

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки середовища підприємства. Назва цього інструменту походить від перших букв англійських слів *Strengths* (сильні сторони), *Weaknesses* (слабкі сторони), *Opportunities* (можливості) та *Threats* (загрози). Метод передбачає систематичне групування факторів середовища на внутрішні та зовнішні та оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства з точки зору позитивних і негативних наслідків. У межах SWOT-аналізу підприємство з одного боку ідентифікує власні сильні та слабкі сторони, що відображають його внутрішні ресурси, потенціал і організаційні можливості. Сильні сторони дозволяють компанії утримувати конкурентні позиції, ефективно використовувати ресурси та реалізовувати стратегічні цілі, тоді як слабкі сторони вказують на аспекти, які потребують вдосконалення або оптимізації. З іншого боку, аналіз зовнішніх факторів дає змогу визначити ринкові можливості, які компанія може використати для розвитку, а також загрози, що можуть негативно вплинути на її діяльність і потребують розробки механізмів мінімізації ризиків.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дозволяє підприємству оцінювати не лише окремі фактори, а й їхню взаємодію. Поєднуючи сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами, компанія може формувати стратегічні сценарії розвитку. Наприклад, використання сильних сторін для реалізації нових ринкових можливостей дозволяє підвищити ефективність

діяльності, тоді як робота над слабкими сторонами допомагає мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Таким чином, SWOT-аналіз стає не лише інструментом оцінки, а й основою для побудови оптимальної маркетингової стратегії, яка відповідає умовам ринкового середовища та сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє підприємству структурувати інформацію, систематизувати пріоритети та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання цього методу сприяє підвищенню гнучкості компанії, її здатності адаптуватися до змін ринку та швидко реагувати на нові можливості або загрози. Таким чином, SWOT-аналіз виступає ключовим інструментом стратегічного планування, що забезпечує комплексне розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства [29].



Рис. 1.10. Завдання SWOT аналізу

Побудовано автором

Доцільність застосування SWOT-аналізу залежить від конкретного контексту та особливостей ситуації. Він особливо корисний при визначенні стратегічних напрямів розвитку у періоди значних змін на ринку або при оцінці

нових бізнес-ініціатив. У стабільних умовах, коли зміни незначні, ефективність його використання може бути обмеженою. SWOT-аналіз є універсальним інструментом, проте його користь варіюється залежно від типу бізнесу та специфіки галузі. Наприклад, у високотехнологічних сферах із швидкими інноваціями та технологічними змінами SWOT допомагає оперативно адаптуватися до нових умов. У традиційних галузях його застосовують для вдосконалення існуючих процесів та підвищення ефективності [30].

Сильні сторони компанії – це характеристики, які надають їй додаткові конкурентні переваги, наприклад, висока кваліфікація персоналу, значний досвід, цінні ресурси, унікальні технології або досягнення, що покращують позиції на ринку (якісні товари, вдосконалені технології, високий рівень обслуговування клієнтів). Слабкі сторони – це відсутність важливих ресурсів чи компетенцій або фактори, що ставлять компанію у не вигідне становище. При цьому деякі сильні сторони мають більшу стратегічну значущість, ніж інші, а деякі слабкі сторони можуть стати критичними для діяльності підприємства, тоді як інші легко усуваються або не є значними. Наслідки слабких сторін залежать від їхньої ролі у конкурентній боротьбі. Таким чином, SWOT-аналіз створює для керівників структуроване інформаційне поле, яке дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [31].

Матриця SWOT будується за двома осями: стан зовнішнього середовища – горизонтальна вісь, стан внутрішнього середовища – вертикальна вісь. Кожна вісь ділиться на два рівні: можливості та загрози (для зовнішнього середовища) і сильні та слабкі сторони (для внутрішнього потенціалу). На перетині цих факторів формуються чотири квадранти, кожен із яких має стратегічні рекомендації, що ґрунтуються на взаємодії елементів SWOT і враховуються при розробці відповідної стратегії [32].

Кожен квадрант матриці має своє позначення:

- СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

– СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Приклад матриці SWOT-аналізу наведено у таблиці [43].

Таблиця 1.7

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «СіЗ»
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Побудовано на основі 43

На кожному квадранті матриці SWOT дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які слід врахувати при розробці стратегії діяльності організації.

Для пар, що потрапили до поля СіМ (сильні сторони + можливості), стратегія спрямовується на використання внутрішніх переваг компанії для отримання вигоди від наявних можливостей зовнішнього середовища. У цьому випадку організація повинна активно зміцнювати свої позиції на ринку, зокрема шляхом збільшення ринкової частки, диверсифікації асортименту та впровадження нових продуктів. Сприятливе фінансове становище дозволяє виділяти кошти на науково-дослідні роботи, розширювати інвестиційний портфель, поглинати невеликих конкурентів тощо.

Для пар, що опинилися у полі СлМ (слабкі сторони + можливості), стратегія має передбачати використання наявних можливостей для нейтралізації слабких сторін компанії. У цьому випадку доцільно зосередитися на зниженні витрат, підвищенні конкурентоспроможності продукції та створенні спільних підприємств для роботи на перспективних ринках.

Якщо пара розташована у полі СіЗ (сильні сторони + загрози), стратегія повинна передбачати застосування сильних сторін компанії для зменшення або нейтралізації зовнішніх загроз. Це може включати диверсифікацію (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграцію бізнесу.

Для пар у полі СлЗ (слабкі сторони + загрози) компанія повинна розробляти стратегію, яка дозволяє усунути слабкі сторони та мінімізувати вплив загроз. У таких випадках часто доводиться звужувати діяльність, проте

керівництво має вживати заходів для збереження ринкових позицій. Можливі заходи включають перепрофілювання, концентрацію на вузькому сегменті ринку, реінвестування в інші напрямки або об'єднання з іншою організацією [43].

SWOT-аналіз є одним із найбільш доступних і популярних інструментів оцінки ефективності діяльності підприємства. Його ключова перевага полягає в простоті проведення та відносно низьких витратах, адже для аналізу не потрібно збирати великі масиви нової інформації – достатньо систематизувати наявні дані. Метод характеризується гнучкістю та широкими можливостями застосування у різних сферах діяльності, що дозволяє підприємству оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на стратегічне планування. Завдяки SWOT-аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити її конкурентні переваги, пріоритети розвитку та наявні ресурси, а також своєчасно коригувати стратегію й підвищувати ефективність управлінських рішень. Крім того, експрес-формат цього інструменту дає змогу виконувати аналіз як власнику підприємства, так і групі співробітників без необхідності володіти спеціальними навичками.

Водночас SWOT-аналіз має певні обмеження, які слід враховувати при плануванні стратегії. Метод не забезпечує точних числових показників і оперує переважно суб'єктивними оцінками, що може впливати на об'єктивність результатів. Крім того, він не враховує динаміку ринку, і за будь-яких значних змін як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні потребує повторного проведення аналізу. Також SWOT-аналіз не здатен охопити всі фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства, і його ефективність знижується у швидкозмінному середовищі, що робить доцільним використання додаткових методів для глибшого та більш точного аналізу [33].

Для більш детальної оцінки впливу макросередовища на бізнес використовують інструменти, такі як PEST або STEP-аналізи. STEP-аналіз доцільно застосовувати у розвинених країнах із стабільною політичною системою та економікою, де пріоритетними є соціальні та технологічні фактори.

Натомість PEST-аналіз більш ефективний для країн із нестабільним економічним та політичним середовищем, де вирішальне значення мають політичні та економічні чинники. Для оцінки макросередовища малого та середнього бізнесу в Україні найбільш доцільним є застосування PEST-аналізу. Цей інструмент дозволяє систематично визначити ключові фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства, і планувати відповідні заходи для мінімізації ризиків та використання потенційних можливостей. Візуальне відображення цих факторів, як наведено на рисунку нижче, допомагає керівництву підприємства швидко оцінити зовнішнє середовище та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення [34].

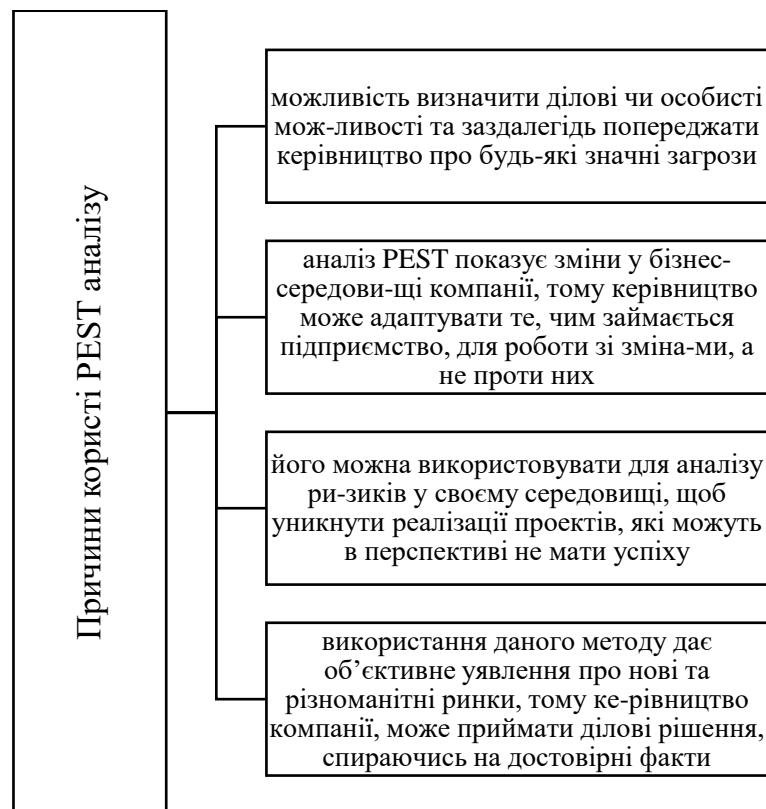


Рис. 1.11. Причини користі PEST аналізу

Побудовано автором

PEST-аналіз застосовується для стратегічного планування та виявлення зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства як у теперішньому, так і в майбутньому. Основна мета цього аналізу – прогнозування змін ключових факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на

діяльність компанії у перспективі. До таких основних макрофакторів належать політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) [35].

Політичне середовище включає фактори, які визначають політику органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання грошового обігу, забезпечення ресурсами підприємств, зміни законодавства, правового регулювання та оподаткування. До важливих аспектів політичного середовища належать також кредитна політика, обмеження на отримання позик, торговельні угоди, митна політика, субсидії та податкові пільги.

Економічні фактори охоплюють показники, що характеризують стан економіки, такі як обсяг валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості та безробіття, платіжний баланс, темпи економічного зростання, процентні ставки, продуктивність праці, рівень оподаткування, норми нагромадження капіталу, структура населення, рівень освіти та середня заробітна плата.

Соціальні фактори включають демографічні показники, соціальний захист населення, охорону праці, культурні традиції, домінуючі цінності, динаміку народжуваності, тривалість життя, рівень освіти та міграційні процеси.

Технологічні фактори набувають особливої важливості в умовах сучасного інформаційного суспільства. Впровадження нових технологій та інноваційних продуктів сприяє розвитку бізнесу, появі нових галузей та створенню робочих місць, що підвищує купівельну спроможність населення. Водночас підвищення продуктивності праці завдяки технологічним новаціям може призводити до скорочення робочих місць і зростання рівня безробіття. Разом із тим, сучасні технології стимулюють розвиток цифрової економіки та підвищують конкурентоспроможність підприємств на національному і міжнародному ринках. Крім того, вони сприяють впровадженню нових моделей управління та оптимізації бізнес-процесів, що підвищує ефективність діяльності компаній у довгостроковій перспективі. [36, с.175]. Приклад основних факторів зовнішнього середовища для проведення PEST-аналізу наведено у таблиці.

Таблиця 1.8

Основні фактори зовнішнього середовища для проведення PEST аналізу

Політика	P	Економіка	E
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси	
Соціум	S	Технологія	T
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти	

Сформовано на основі [37]

Результатом проведення PEST-аналізу є визначення ключових факторів зовнішнього макросередовища, які створюють можливості та загрози для підприємства у прогнозованому періоді [38].

Одним із найпоширеніших і відомих методів портфельного аналізу та стратегічного планування є матриця BCG, розроблена у 1960-х роках Бостонською консалтинговою групою. Згідно з цією моделлю, основними чинниками успіху господарських підрозділів є відносна частка ринку та темп його зростання. На основі цих показників виділяють чотири ключові позиції для стратегічних підрозділів (секторів бізнесу або товарів підприємства): «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки» [39]. Матриця BCG дозволяє підприємствам оцінити ефективність різних бізнес-напрямів та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування чи оптимізації ресурсів. Вона допомагає визначити пріоритети розвитку, спрямовувати фінансові та людські ресурси на найбільш перспективні продукти та зменшувати ризики втрат у малоефективних сегментах. Як і будь-який інструмент стратегічного аналізу, матриця BCG має власні переваги та недоліки, які впливають на способи її застосування. Основні сильні та слабкі сторони цього підходу наведені у таблиці нижче.

Таблиця 1.9

Переваги та недоліки BCG матриці

Переваги	Недоліки
Матриця проста та легка для застосування. Вона допоможе швидко реалізувати стратегічні цілі компанії та інвестувати кошти в ту чи іншу галузь	Аналіз проводиться на основі двох факторів: ринкової частки і темп росту ринку, а інші важливі чинники, що можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою
Дана модель дає можливість раціонально розподілити наявні у підприємства фінансові ресурси	Модель надмірно зосереджена на потоках готівки, в той час як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій
Матриця дозволяє порівняти сектори бізнесу та стратегічні господарські підрозділи у складі портфеля бізнесу підприємства і визначити стратегії їх подальшого розвитку	Більшість стратегій, рекомендованих за результатами застосування матриці BCG, засновані на зниженні витрат і націлені на захоплення більшої частки ринку, коли особливого значення набувають цінова конкуренція і крива досвіду. Дана матриця не враховує стратегії диференціації або фокусування і залишає поза увагою можливості оздоровлення бізнесу, застосування кращих методів управління тощо
Об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку)	Результати аналізу за матрицею BCG можуть бути спрощеними та надто узагальненими, оскільки модель не враховує специфіку галузі, особливості конкурентного середовища та внутрішні ресурси підприємства, що може призвести до помилкових стратегічних рішень.

Сформовано автором

У моделі BCG основна увага приділяється грошовим потокам підприємства, які або витрачаються на операційну діяльність у конкретному бізнес-секторі, або формуються в результаті цієї діяльності. Вважається, що обсяг надходжень і витрат безпосередньо залежить від темпів зростання ринку та відносної частки підприємства на ньому. Темпи розвитку бізнесу визначають швидкість використання коштів.

Модель BCG відображає позицію конкретного виду бізнесу у стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями: одна показує темпи зростання галузі або ринку відповідного товару, а друга – відносну частку продукції підприємства на цьому ринку (рис. 1.12) [40].

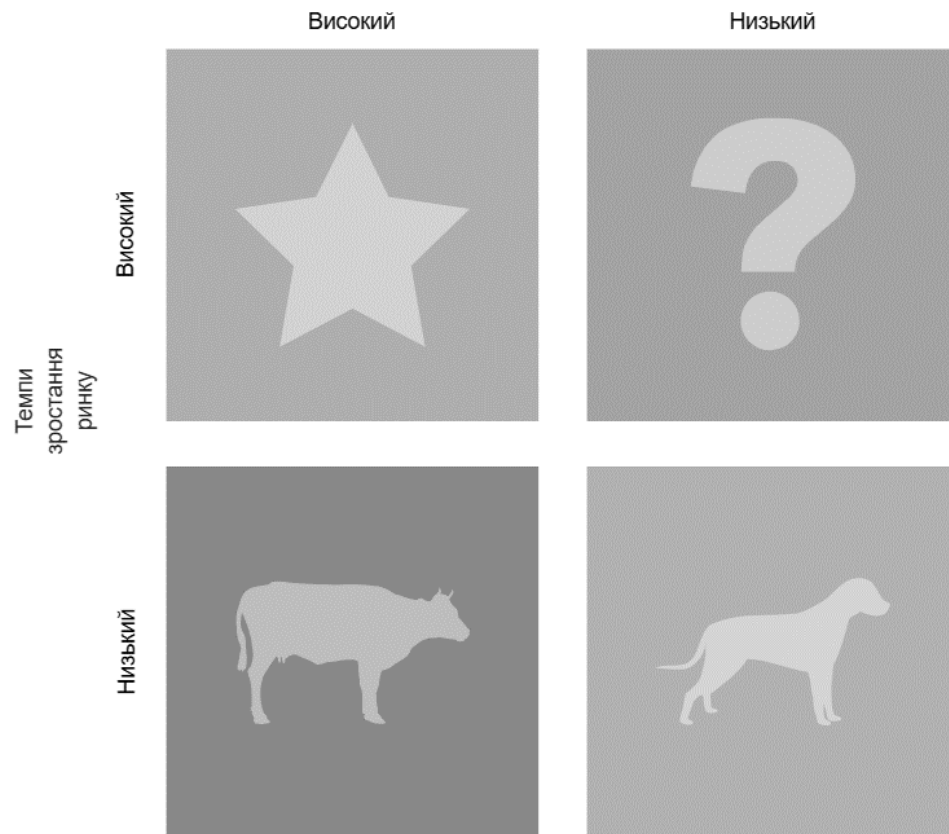


Рис. 1.12. Приклад матриці BCG

Побудовано автором

Відповідно до позицій у матриці BCG розрізняють чотири типи товарів, для кожного з яких розробляють відповідні маркетингові стратегії:

«Знаки питання» – товари на початковому етапі життєвого циклу, що потребують значних інвестицій для підтримки. Високий темп зростання ринку та низька частка ринку вимагають суттєвих витрат для її збільшення. Можливі стратегії: інтенсивне інвестування для нарощення частки ринку або елімінація товару з портфеля.

«Зірки» – товари на етапі зростання, які є лідерами ринку та потребують значних ресурсів для підтримки своїх позицій. Основна стратегія полягає в підтриманні конкурентних переваг. З часом «зірки» можуть перетворюватися на «дійні корови».

«Дійні корови» – товари на етапі зрілості, що приносять стабільний високий прибуток, який використовується для фінансування інших товарів.

Висока частка ринку при низькому темпі зростання дозволяє застосовувати стратегію «збирання врожаю» та підтримки конкурентних переваг.

«Собаки» – товари на етапі спаду життєвого циклу, що мають найменшу привабливість на ринку через низький темп зростання та невелику частку ринку. Для таких товарів пріоритетною є стратегія елімінації [41].

Стратегії для кожного типу підрозділів деталізуються таким чином:

– Для «знаків питання» підприємство повинно вирішити, чи інвестувати значні ресурси для збільшення частки на ринку, чи відмовитися від цього сегмента.

– Для «дійних корів» стратегія спрямована на підтримку існуючих позицій, надання фінансової підтримки іншим підрозділам та стимулювання лояльності клієнтів через оновлення моделей товарів, рекламу та акції.

– Для «зірок» стратегія передбачає збільшення та підтримання частки ринку, а також збереження унікальних переваг продукції в умовах зростаючої конкуренції.

– Для «собак» стратегія полягає у скороченні зусиль на ринку або ліквідації підрозділу. Можливі дії включають проникнення на нішеві ринки, оптимізацію обслуговування або повний вихід з ринку.

Загальна стратегія підприємства формується залежно від видів його діяльності та взаємодії між ними. Комплекс і взаємозв'язок видів діяльності визначаються конкурентними можливостями компанії та можуть змінюватися з часом. [42].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації набуває стратегічного значення, адже поєднує аналітичні, організаційні та інноваційні інструменти, необхідні для ефективної взаємодії з ринком. Систематизований аналіз підходів, моделей та інструментів свідчить, що маркетинговий менеджмент сьогодні виходить далеко за межі традиційного просування товарів і стає комплексною системою управління розвитком підприємства.

Цифровізація трансформує всі етапи маркетингового процесу – від аналізу ринкових умов (SWOT, PEST) до вибору цільових ринків, формування стратегії та управління маркетинговим портфелем (матриця BCG). Виклики сучасного середовища, зокрема війна, глобальна конкуренція та прискорений розвиток технологій, підсилюють потребу в адаптивності, швидкій реакції та застосуванні цифрових інструментів.

Отже, управління маркетинговою діяльністю в цифрову епоху стає ключовим фактором успішності підприємства. Воно дозволяє не лише підлаштовуватися під зміни ринку, а й активно впливати на нього, формуючи нові підходи до задоволення потреб споживачів і забезпечуючи стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «ЕПІЦЕНТР К» є провідною національною мережею сучасних будівельногосподарських гіпермаркетів, що пропонують широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та облаштування житла. Основна мета компанії – забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів на європейському рівні, а також створення комфортних умов для покупок за рахунок сучасних технологій та інноваційних рішень у сфері роздрібної торгівлі.

Засновниками компанії стали Олександр та Галина Гереги, які побудували бізнес на міцних сімейних цінностях, принципах відповідальності та соціальної орієнтованості, а також на загальнонаціональних цінностях, орієнтованих на розвиток українського ринку будівельних матеріалів. Діяльність компанії розпочалася з невеликого спеціалізованого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м, розташованого на вул. Петра Запорожця у Києві. Цей стартовий проект став фундаментом для подальшого масштабного розвитку підприємства.

Швидке розширення бізнесу спонукало засновників до розробки нового формату торговельного простору. У 1997 році виникла ідея створення першого в Україні будівельного гіпермаркету, натхненням для якого стала французька мережа Castorama. Досвід роботи цієї компанії Олександр Герега вивчав під час поїздок до Польщі, детально аналізуючи організацію торгівлі, сервіс та структуру асортименту.

6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у Києві було відкрито перший будівельний гіпермаркет «ЕПІЦЕНТР», що став відправною точкою для подальшого масштабного розвитку мережі. У наступні роки компанія активно розширювалася, відкриваючи нові гіпермаркети в різних регіонах України,

впроваджуючи сучасні технології обслуговування, автоматизацію процесів продажу та інноваційні сервіси для покупців.

На основі наданої інформації про діяльність та реєстраційні дані компанії ТОВ «ЕПЦЕНТР К» сформовано узагальнену характеристику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Показник	Інформація
Назва компанії	ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
Дата реєстрації	27.08.2003
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Берковецька, 8
Керівник	Михайлишин Петро Йосипович
Код ЄДРПОУ	32490244
Статутний капітал	158 609 700,00 грн
Стан організації (станом на 15.03.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Сформовано автором на основі [44]

Інші види діяльності за КВЕД компанії охоплюють широкий спектр операцій, зокрема:

46.69 оптова торгівля різноманітними машинами та устаткуванням;

46.71 оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом та схожими продуктами;

46.73 оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами й санітарно-технічним обладнанням;

46.74 оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням;

47.99 інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

49.42 надання послуг із перевезення речей (переїзду);

52.10 складське господарство;

52.21 допоміжне обслуговування наземного транспорту;

43.12 підготовчі роботи на будівельному майданчику;

43.99 інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;

- 45.19 торгівля іншими автотранспортними засобами;
- 45.20 технічне обслуговування й ремонт автотранспортних засобів;
- 45.31 оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 45.32 роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Компанія ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має значні ресурси та інфраструктуру: зареєстровано 88 торгових марок, у користуванні знаходиться 278 одиниць автотранспорту, а також отримано 845 ліцензій [45]. До складу підприємства входять 75 торговельних центрів, серед яких 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна площа торгових приміщень становить 1,5 млн кв. м, що свідчить про масштабність та стабільний розвиток компанії.

Ідея назвати магазин «ЕПЦЕНТР» виникла завдяки пропозиції одного з продавців. Проте засновники прагнули, щоб назва складалася з дев'яти букв, оскільки вважали число «9» особливо вдалим. Це було пов'язано як із днем народження Галини Гереги – 9 серпня, так і з датою народження Олександра Гереги – 27 числа ($2 + 7 = 9$). Дев'ять літер також містила назва французької мережі Castorama, яка слугувала певним зразком для розвитку підприємства. У результаті до слова «ЕПЦЕНТР» додали літеру «К», що символізувала «команду», і так з'явилася назва ЕПЦЕНТР К.

Перші три торговельні центри компанія відкрила у столиці, після чого розпочала розширення у регіони. Першим об'єктом поза Києвом став гіпермаркет у Львові, далі – у Полтаві. Згодом мережа почала з'являтися у великих містах України: Дніпрі, Харкові, Одесі та Донецьку. Нині торговельні центри компанії працюють у 35 населених пунктах країни. Найбільше їх розташовано у Києві (7), а також у Львові, Одесі та Харкові (по 3).

На сьогодні мережа ЕПЦЕНТР об'єднує 75 торговельних центрів, серед яких 10 – це об'єкти мережі «Нова лінія». Загальна площа торгових приміщень сягає 1,5 млн кв. м, що можна порівняти з приблизно 1650 футбольними полями. Найбільший торговельний центр компанії розташований у Києві на вул.

Полярній, 20-Д (105 000 кв. м), а найменший – у місті Шепетівка Хмельницької області (3500 кв. м) [46]. Основні господарсько-торговельні процеси ТОВ «ЕПЦЕНТР К» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні господарсько-торговельні процеси ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Побудовано автором

У гіпермаркетах мережі «ЕПЦЕНТР К» представлено все необхідне для будівництва, ремонту та оформлення інтер'єру. Асортимент охоплює понад 200 тисяч найменувань товарів від матеріалів для масштабних будівельних робіт до елементів декору [46]. У продажу представлена як продукція українських виробників, так і товари іноземного походження. Формат гіпермаркетів орієнтований на різні категорії споживачів, що дозволяє задовольнити потреби як професіоналів, так і пересічних покупців.

Основною сферою діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є ринок будівельних і господарських товарів. На сьогодні по всій Україні функціонує широка мережа магазинів компанії – як у великих обласних центрах, так і в менших містах та районних центрах. Залежно від чисельності населення та масштабу ринку в конкретному населеному пункті відкриваються гіпермаркети форматів S, M або L. Гіпермаркет формату S у місті Кам'янець-Подільський розпочав роботу 17 вересня 2011 року. Заклад розташований за адресою: Хмельницьке шосе, 11, а його планування подано на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Макет гіпермаркету у м.Кам'янець–Подільський

Структура управління підприємством має чітко вибудовану ієрархію: усі працівники, безпосередньо чи опосередковано, підзвітні директорату. Найвищим органом управління є збори учасників, які приймають стратегічні рішення та призначають генерального директора. Генеральний директор відповідає за загальну діяльність компанії, укладає договори, представляє підприємство у взаємодії з установами, затверджує штатний розпис, формує плани продажів, а також здійснює прийом і звільнення персоналу.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства кожен підрозділ має свого керівника, який координує роботу команди та підзвітний директорату. Це дозволяє підтримувати злагоджену взаємодію між відділами, своєчасно виконувати завдання та оперативно реагувати на зміни ринку. Така структура забезпечує баланс між централізованим управлінням та функціональною автономією підрозділів.

Основний управлінський склад ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», включно з ключовими керівниками та їхніми функціональними напрямками, наведений на рисунку 2.2. Ця візуалізація дозволяє наочно оцінити ієрархію, розподіл повноважень і взаємодію між підрозділами, що сприяє кращому розумінню організаційної структури компанії.

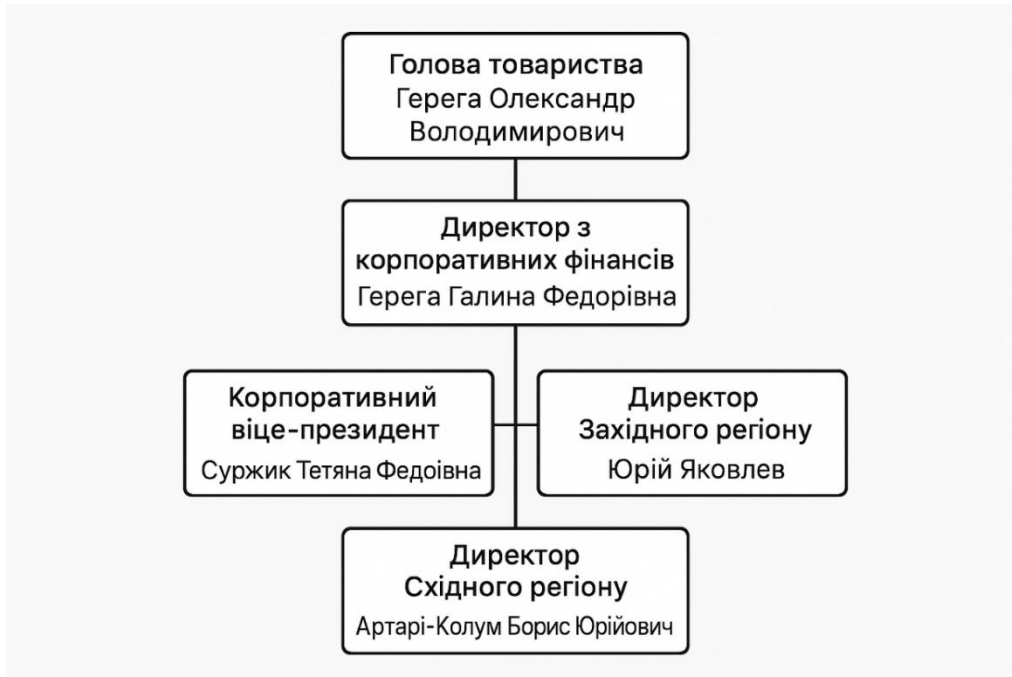


Рис. 2.2. Головний керівний склад ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Побудовано автором

Гіпермаркет знаходиться у прямому підпорядкуванні директора гіпермаркету, якого призначає генеральний директор. Він виступає як окрема юридична особа та здійснює всі необхідні платежі до пенсійного фонду й фондів соціального страхування, що стосуються нарахування та виплати заробітної плати працівникам. Крім того, гіпермаркет сплачує визначені законом податки до відповідних податкових органів.

У гіпермаркеті ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції [46]. Відділи підприємства поділяються на торгові та неторгові відділи. Відповідно, торгові відділи розміщені у торговому залі; це відділи безпосередньої взаємодії продавця з покупцем.

Першим кроком у проведенні фінансового аналізу є дослідження активів підприємства. Активи – це ресурси, які компанія контролює внаслідок минулих господарських подій і використання яких, як прогнозується, забезпечуватиме

отримання економічних вигід у майбутньому. Склад та структуру активів балансу за 2022 рік подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура активу балансу за 2022 - 2024 роки

Показник	Роки			Абс. приріст 2024/2022 тис. грн	Темп приросту у 2024/2022 %
	2022	2023	2024		
Необоротні активи	61 077,5	67 684,0	74 290,0	13 212,5	+21,6
Оборотні активи	72 318,0	87 260,8	112 716,6	40 398,6	+55,8
Інші оборотні активи	217,5	262,1	336,8	119,4	+54,9
Запаси	13 885,9	14 634,0	15 389,0	1 503,1	+10,8
Дебіторська заборгованість	5 849,3	5 977,7	6 042,0	192,7	+3,3
Основні засоби	12 304 648	13 280 336	15 231 712	2 927 064	+23,8
Інші фінансові інвестиції	1 755 267	2 213 389	3 129 633	1 374 366	+78,3
Незавершені капітальні інвестиції	1 869 460	2 477 025	3 692 156	1 822 696	+97,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	921,1	921,1	642,8	278,3	-30,2
Баланс	133 395,5	154 944,8	187 006,6	53 611,1	+40,2

Сформовано автором на основі 45

Аналіз динаміки активів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання вартості майна та посилення економічного потенціалу підприємства. Загальна величина активів за досліджуваний період зросла з 36 891 621 тис. грн у 2022 році до 44 525 391 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 7 633 770 тис. грн або 20,7 %. Основним джерелом такого зростання стали необоротні активи, обсяг яких збільшився на 6 098 790 тис. грн, або на 38,1 %, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та нарощування його виробничо-технічної бази. Особливо суттєво зросла вартість основних засобів на 2 927 064 тис. грн, що є ознакою розширення матеріальних ресурсів, модернізації обладнання та розвитку інфраструктури. Водночас майже у два рази збільшилися обсяги незавершених капітальних інвестицій, що

підтверджує спрямованість підприємства на подальший розвиток у майбутніх періодах. Значними темпами також зросли інші фінансові інвестиції, їх обсяг підвищився на 1 374 366 тис. грн, що свідчить про диверсифікацію фінансових ресурсів та посилення інвестиційної складової діяльності. Оборотні активи зросли помірнішими темпами – на 1 535 001 тис. грн або на 7,3 %, при цьому найбільшу частку в їх структурі стабільно займають запаси, які збільшилися на 1 503 108 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягів діяльності, зростання товарообігу та підвищення ділової активності. Дебіторська заборгованість зросла незначно, що свідчить про відносно стабільну платіжну дисципліну контрагентів. Загалом структура активів характеризується зміщенням у бік необоротних активів, що є позитивною тенденцією та підтверджує інвестиційно орієнтований характер розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Склад і структура пасиву балансу за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Абс. приріст 2024/ 2022 тис. грн	Темп приросту 2024/ 2022 %
	2022	2023	2024		
Нерозподілений прибуток	61 743,7	68 350,0	74 956,1	13 212,4	+21,4
Власний капітал	61 077,5	67 684,0	74 290,0	13 212,5	+21,6
Довгострокові кредити банків	8 436,5	12 918,4	17 400,2	8963,7	+106,2
Довгострокові зобов'язання	9 514,8	14 113,0	18711,3	9196,5	+96,7
Зобов'язання за товари, роботи, послуги	60 959,1	64 678,7	68418,2	7459,1	+12,2
Інші поточні зобов'язання	15 404,8	16 354,6	17408,0	2003,2	+13,0
Поточні зобов'язання	62 802,2	73 147,8	94 005,3	31 202,1	+49,7
Інші довгострокові зобов'язання	1 078,3	1 194,6	1 311,1	232,8	+21,6
Баланс	133395,5	154944,8	187006,6	53 611,1	+40,2

Сформовано автором на основі 45

Аналіз структури та динаміки пасивів підприємства за 2022–2024 роки показує, що зростання активів супроводжувалося як збільшенням власного капіталу, так і активним залученням позикових коштів. Власний капітал за досліджуваний період зріс на 13 212,5 тис. грн або на 21,6 %, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та зростання обсягів реінвестованого прибутку. Основним чинником цього зростання став нерозподілений прибуток, який також збільшився на 13 212,4 тис. грн, що вказує на прибутковість діяльності та здатність підприємства до самофінансування. Водночас довгострокові кредити банків зросли більш ніж удвічі, що підтверджує активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів та оновлення основних засобів. Загальний обсяг довгострокових зобов'язань зріс на 9 196,5 тис. грн, що узгоджується зі зростанням необоротних активів і вказує на інвестиційний характер використання позикових коштів. Поточні зобов'язання також мали тенденцію до зростання, насамперед за рахунок збільшення зобов'язань за товари, роботи та послуги на 7 459,1 тис. грн, що є відображенням активізації господарської діяльності та розширення обсягів операцій. Інші поточні зобов'язання зросли помірними темпами, що не створює суттєвих ризиків для платоспроможності підприємства. У цілому структура пасивів свідчить про збалансоване поєднання власних і залучених коштів, при збереженні достатнього рівня фінансової автономії та одночасному використанні кредитних ресурсів для розвитку, що є характерною ознакою економічно стійкого та інвестиційно активного підприємства.

Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності доцільно розпочати з вивчення коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ЕПЦЕНТР К», на кінець року

Найменування коефіцієнта	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії	0,46	0,44	0,40
Коефіцієнт фінансової залежності	0,54	0,56	0,60
Фінансовий важіль	1,18	1,29	1,52

Сформовано автором

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2022–2024 роках свідчать про поступове зниження рівня фінансової автономії та зростання залежності від залучених коштів: коефіцієнт автономії зменшився з 0,46 до 0,40, коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,54 до 0,60, а фінансовий важіль – з 1,18 до 1,52, що свідчить про активніше використання позикового капіталу. Водночас ці показники залишаються в межах допустимого, що дозволяє оцінювати загалом задовільний рівень фінансової стійкості підприємства. Збереження стабільності вимагає ефективного управління власними та залученими ресурсами, контролю за кредитним навантаженням та підтримки балансу між ризиками і розвитком.

Таблиця 2.5

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2022–2024 рр., од.

Показники	2022	2023	2024	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,46	0,44	0,40	-0,06	-13,0
Поточна ліквідність	0,32	0,30	0,29	-0,03	-9,4

Сформовано автором

Аналіз стійкості та платоспроможності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022–2024 роки показує поступове зниження фінансової автономії (0,46 – 0,40) та поточну ліквідність нижче нормативного рівня (0,29–0,32), що свідчить про ризики короткострокової платоспроможності та потребу в оптимізації оборотних активів. Водночас контрольований приріст оборотних активів і зростання залученого капіталу свідчать про системний підхід до фінансування, і за ефективного управління поточними ресурсами фінансова стійкість підприємства може бути покращена. Це підтверджує важливість постійного моніторингу ліквідності та своєчасного коригування фінансової політики для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для оцінки здатності погашати короткострокові зобов'язання використовуються різні коефіцієнти ліквідності, значення яких наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

КОЕФІЦІЄНТИ ЛІКВІДНОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Найменування показника	Норма	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023 (+/-)	Відхилення 2022/2024 (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-3	0,32	0,30	0,29	-0,02	-0,03
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-1	0,11	0,10	0,9	-0,01	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,014	0,009	0,008	-0,005	-0,006
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Більше 0,1	0,46	0,44	0,40	-0,02	-0,06

Сформовано автором

Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2022–2024 роки показує низьку і дещо знижену загальну ліквідність (0,32 – 0,29), а також значно нижчі за нормативи термінову та абсолютну ліквідність, що вказує на ризики покриття короткострокових зобов’язань. Водночас високий коефіцієнт забезпеченості власними засобами (0,46–0,40) свідчить про фінансову стійкість підприємства. Загалом стан фінансів збалансований, але потребує підвищення ліквідності.

2.2. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів на ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» утримує позицію беззаперечного лідера на українському ринку ритейлу. Компанія формує ключові тенденції й визначає стратегічні напрями розвитку галузі, а отже, активно бере на себе вагому роль у впровадженні сучасних цифрових технологій та їх інтеграції у власні бізнес-процеси. Це створює сприятливі умови для поширення ефективних бізнес-рішень серед підприємств малого й середнього бізнесу в Україні, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та цифрової зрілості.

На початковому етапі формування мережі торговельних центрів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» було ретельно розроблено стратегію розміщення гіпермаркетів

таким чином, щоб вони знаходилися поруч з іншими торговельними об'єктами та інфраструктурними зонами. Такий підхід дозволяв створити додатковий синергійний ефект між центрами, забезпечувати зручність для споживачів, підвищувати відвідуваність об'єктів і сприяти загальному росту продажів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальна кількість торгових точок ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (на 01.01.2022 р.)

№ з/п	Назва	Рік заснування	Кількість торгових точок	Загальна площа, кв. м
1	Кераміка центр	2005	20	1800
2	Галереї Деко	2008	63	135500
3	Пиши, малюй	2008	18	10000
4	Автомол	2008	61	17500
5	Садовий центр	2009	43	70000
6	Military	2015	26	15000
7	Флора-центр Букет	2016	28	1500
8	Зооцентр Лапки	2009	21	6000
9	Центр дитячих товарів Е.РІС	2011	43	55000
10	Центр меблів	2015	30	90000
11	Центр техніки «Це Те»	2012	28	56700
12	Mon Cheri	2018	13	1900
13	Студія інтер'єрів	2020	1	100
14	Студія світла	2020	3	2700
15	Food Market	2020	10	1200
16	Аптека 100+	2020	8	660
17	All4Rest	2020	1	1200
18	Intersport	2015	60	55000
19	4F	2020	1	270
20	The athlete's foot (TAF)	2020	1	340

Сформовано автором на основі 48

Група компаній ТОВ «ЕПЦЕНТР К» охоплює велику кількість різноманітних бізнес-процесів. Для зручності аналізу їх доцільно умовно згрупувати у чотири категорії: процеси розвитку, процеси управління, основні бізнес-процеси та забезпечувальні (допоміжні) процеси. Кожна з цих груп формує власну систему цінностей, орієнтовану як на зовнішніх, так і на внутрішніх клієнтів. Як підприємство, що активно реалізує стратегію

диверсифікації, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» приділяє значну увагу саме процесам розвитку (рис. 2.3.).

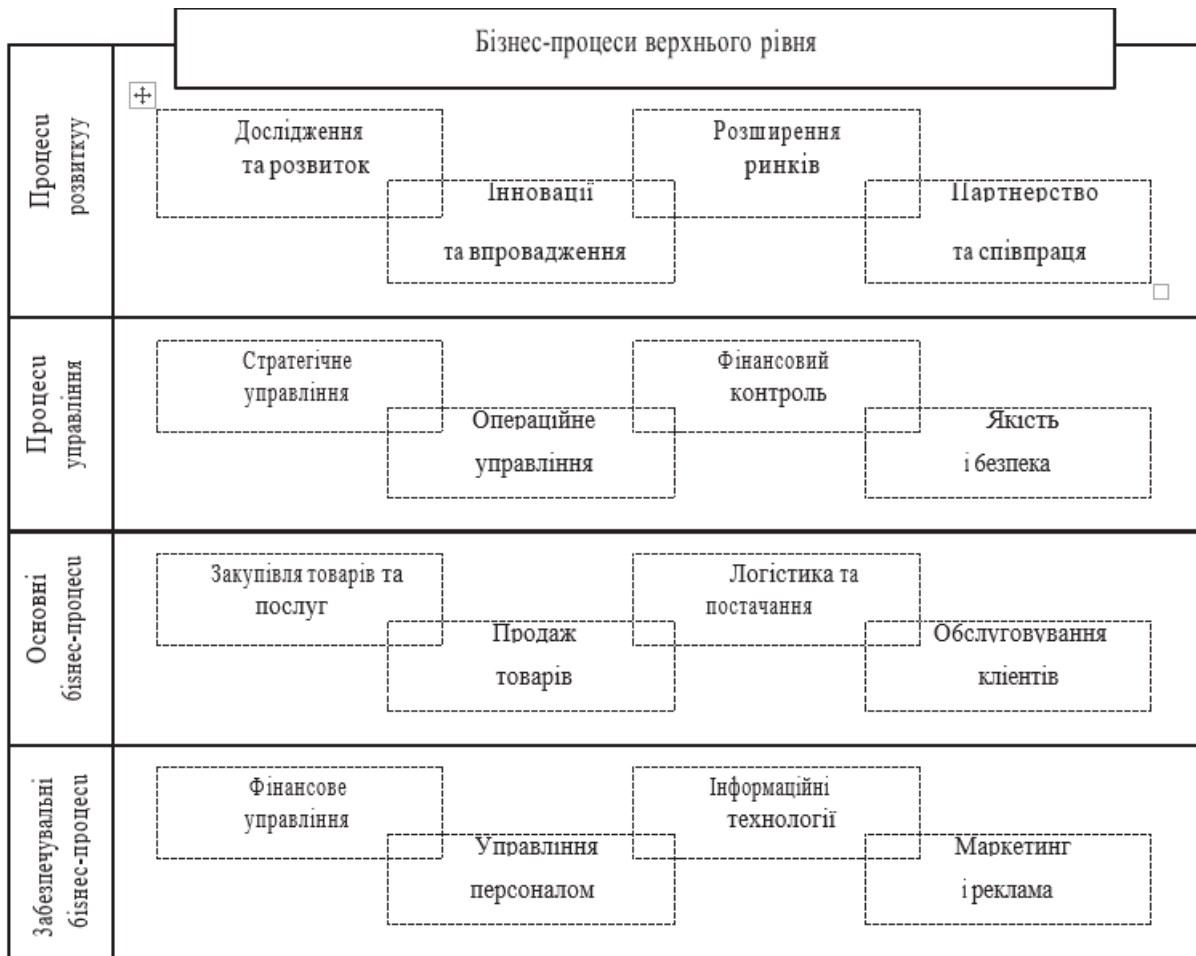


Рис. 2.3. Бізнес- процеси ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Побудовано автором

Незважаючи на воєнні умови в країні, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» відкрив у м. Городок Хмельницької області інноваційний «Офіс майбутнього» або «IQ-офіс», де працює понад 600 спеціалістів у сферах ІТ, цифрових технологій та реклами. У новому офісі функціонують передові робочі простори: ІТ-Hub, контакт-центр групи компаній «Епіцентр», Digital Innovation Hub та центр Business Data Analytics [47].

Компанія також розвиває напрямок «НЕКТАР» – ексклюзивних концептів і нових рішень, який займається вдосконаленням існуючих бізнес-процесів та створенням і запуском нових. З основними процесами розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна ознайомитись на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Процеси розвитку ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Побудовано автором

Процеси управління в товаристві, як у приватній компанії, традиційно мають високий рівень централізації. Реалізуючи стратегію диверсифікації бізнесу, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» запроваджує креативні та нестандартні підходи до ухвалення управлінських рішень. До ключових управлінських бізнес-процесів можна зарахувати: формування довгострокових цілей, стратегічне планування, контроль повсякденної діяльності, організацію виробничих процесів, моніторинг фінансових результатів, проведення аудиту, а також забезпечення відповідності продукції вимогам якості та стандартам безпеки.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» зосереджує особливу увагу на розвитку основних бізнес-процесів, адже саме вони створюють цінність товарів і послуг, яку очікує отримати споживач. Компанія вдало поєднує сімейні традиції, національні цінності та ефективно ведення бізнесу.

До основних бізнес-процесів підприємства належать:

- вибір надійних постачальників;
- укладання договорів;

- контроль якості продукції;
- взаємодія з клієнтами;
- оформлення замовлень;
- відвантаження товарів;
- управління складськими запасами;
- транспортування продукції;
- відстеження логістичних операцій;
- отримання та опрацювання зворотного зв'язку, вирішення звернень клієнтів і обробка повернень.

З огляду на те, що саме основні бізнес-процеси забезпечують задоволення потреб клієнтів і формують прибуток ТОВ «ЕПЦЕНТР К», компанія постійно працює над їх модернізацією – удосконаленням та оптимізацією відповідно до змін у запитах споживачів. Із розширенням асортименту товарів і послуг бізнес-процеси підприємства також ставали більш складними.

Упродовж 2021–2023 рр. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» суттєво покращило або оптимізувало такі ключові напрями діяльності: реалізацію непродовольчих та продовольчих товарів, розвиток онлайн-торгівлі, виробництво будівельних матеріалів і керамічної плитки, а також напрями рослинництва, тваринництва, функціонування елеваторів і логістичних операцій (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Основні бізнес-процеси, які ТОВ «ЕПЦЕНТР К» модернізувало та оптимізувало у 2021–2023 роках.

Побудовано автором

Безперечно, ключовим напрямом діяльності, який формує найбільшу частку прибутку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», залишається реалізація товарів продовольчої та непродовольчої груп. Водночас значну роль відіграє й онлайн-торгівля. Почавши з запуску стандартного інтернет-магазину 27.ua у 2016 році, компанія згодом створила у 2020 році масштабний маркетплейс, що об'єднує продавців і виробників з усієї країни.

Протягом 2023 року товарообіг маркетплейсу зріс удвічі й перевищив 1,5 млрд грн. За обсягами трафіку платформа посіла друге місце серед українських онлайн-ритейлерів, поступаючись лише Rozetka.ua. Подальший розвиток маркетплейсу базується на розширенні товарних категорій, залученні нових постачальників і впровадженні сучасних сервісів. Також удосконалюється особистий кабінет мерчанта: розширюється функціонал, додаються інструменти для ефективнішої публікації та просування продукції [49]. Головна перевага маркетплейсу полягає в забезпеченні омніканальності можливості представити широкий спектр товарів, здатних максимально відповідати потребам споживачів.

Окрім активного розвитку маркетплейсу, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» продовжує удосконалювати онлайн-торгівлю безпосередньо в мережі своїх торговельних центрів. Уже з 2019 року компанія почала відкривати центри видачі замовлень (ЦВЗ) інтернет-магазину epicentrk.ua в оновленому, більш сучасному форматі. У межах цього бізнес-процесу було впроваджено адресну систему зберігання товарів, облаштовано зручні зони очікування, можливість примірки придбаних речей, а також дитячі куточки. Усі етапи роботи ЦВЗ є автоматизованими, що дозволяє забезпечити максимально швидке та комфортне обслуговування клієнтів.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» також приділяє увагу охопленню невеликих міст, селищ і сіл по всій Україні. Зважаючи на те, що оптимальна площа торговельного центру становить близько 4 тис. кв. м і вимагає широкого спектра відділів, відкриття гіпермаркетів у населених пунктах із населенням менше ніж 15 тис.

осіб є економічно недоцільним. Саме тому розвиток онлайн-торгівлі та побудова ефективної логістичної інфраструктури стали для компанії альтернативним шляхом розширення присутності на ринку та забезпечення доступу до її товарів жителям малих населених пунктів.

Виробництво будівельних матеріалів і керамічної плитки є ще одним важливим бізнес-процесом, який потребує постійного оновлення та оптимізації. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має у власності сучасні заводи з випуску керамічної плитки, об'єднані під брендом Epi centr Ceramic Corporation. Підприємство, розташоване в смт Калинівка Київської області, вважається одним із найбільш технологічно розвинених виробництв керамічної плитки та керамограніту не лише в Україні, а й у Європі. Завдяки використанню високотехнологічного обладнання SACMI завод виготовляє понад 150 колекцій плитки, серед яких — вироби для комерційних об'єктів, вентиляованих фасадів, ванних кімнат, санвузлів та кухонь. Близько 20% продукції Epi centr Ceramic Corporation постачається на зовнішні ринки, зокрема в Польщу, Францію, Німеччину, Ізраїль та інші країни [49].

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно розвиває аграрний напрям, зокрема рослинництво. Компанія обробляє понад 300 тис. га земель у десяти областях України. Протягом останніх п'яти років підприємство цілеспрямовано формує власний земельний банк, на якому вирощує зернові, олійні, круп'яні та технічні культури. Попри воєнні умови, компанія продовжує інвестувати в цей бізнес-кластер, прагнучи створити повний виробничий цикл. З цією метою здійснюється власне насінництво із використанням сучасного обладнання та лабораторних технологій.

Підтвердженням прагнення ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» до омніканальності та побудови замкненого виробничого циклу є паралельний розвиток тваринництва. На сьогодні компанія володіє 12 фермами в Хмельницькій, Вінницькій і Черкаській областях, де утримуються свині, велика рогата худоба, вівці та птиця. Отриману сировину використовують для виробництва молочної та м'ясної

продукції, яка реалізується у гіпермаркетах мережі — як у продовольчих відділах, так і в кафе.

Ще одним важливим бізнес-процесом, який інтенсивно розвивається та вдосконалюється, є функціонування елеваторів. Наразі ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має 14 елеваторних комплексів у різних регіонах країни. Компанія займається зберіганням, переробкою та реалізацією власної сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також надає іншим агровиробникам послуги з приймання, сушіння, очищення та зберігання зернових.

Група компаній ТОВ «ЕПЦЕНТР К» сформувала розгалужену логістичну інфраструктуру, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів її омніканальної екосистеми. Одним із ключових об'єктів є потужний логістичний центр «Калинівка» площею 80 тис. кв. м, що забезпечує понад 75% постачань товарів у торговельні центри мережі. На його території функціонує митний термінал, який здійснює оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України.

Також у Києві відкрито ще один великий фулфілмент-центр площею 42 тис. кв. м. У межах оптимізації логістичних процесів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» запровадило сучасну автоматизовану систему управління та конвеєрну технологію обробки вантажів, що дає змогу відбирати та відвантажувати замовлення менш ніж за 30 хвилин [48]. У найближчі роки компанія планує суттєво розширити свої логістичні потужності, оскільки ці комплекси забезпечують роботу не лише торговельних центрів, а й онлайн-каналів продажу.

Упродовж всього періоду діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» системно модернізує та оптимізує свої бізнес-процеси, використовуючи для цього різні підходи. Серед найпоширеніших методів, які компанія активно застосовує останніми роками, можна виділити такі:

— Моделювання та опис бізнес-процесів. Ці інструменти дали змогу детально проаналізувати й оцінити діючі бізнес-процеси, своєчасно визначати їх переваги та недоліки, відстежувати зміни в потребах і вподобаннях споживачів,

а також знаходити шляхи для подальшого удосконалення вже функціонуючих процесів.

– Бенчмаркінг бізнес-процесів. Власники ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» регулярно використовують цей метод. Наприклад, ідея створення мережі будівельних гіпермаркетів виникла у О. Гереги під час поїздки до Польщі та знайомства з роботою ритейлерів «Auchan» і «Leroy Merlin». Іншим прикладом є хаб доставки та drive-in арена, модель яких запозичена з німецьких гіпермаркетів. Ідея сучасного «ІТ-офісу» також виникла завдяки поїздки до Силіконової долини в США. Метод бенчмаркінгу дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси та досягати ключових стратегічних цілей, деталі яких наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегічні цілі використання бенчмаркінгу для вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Стратегічна ціль бенчмаркінгу	Опис
Порівняння з конкурентами	Постійний аналіз бізнес-процесів конкурентів стимулює вдосконалення власної продукції та процесів.
Адаптація найкращих практик	Вивчення успішного досвіду українських та закордонних компаній для впровадження їх у діяльність групи «Епіцентр».
Порівняння внутрішніх показників	Оптимізація бізнес-процесів придбаних компаній для підвищення ефективності до внутрішніх стандартів (наприклад, викуп «Нової лінії» та вдосконалення процесів за 6 місяців).
Порівняння зі світовими лідерами	Дослідження та адаптація готових міжнародних бізнес-кейсів економить ресурси та дозволяє інтегрувати ідеї так, що вони стають частиною автентичної моделі «Епіцентру».
Перепроєктування бізнес-процесу	Регулярний моніторинг і аналіз процесів для підвищення продуктивності, ефективності та результативності.
Інжиніринг процесу	Використання інноваційних методів, технологій, автоматизації та диджиталізації для вдосконалення бізнес-процесів.
Реінжиніринг бізнес-процесу	Радикальна перебудова бізнес-процесів і моделей для підтримки лідерських позицій у ритейлі, входження в топ-30 компаній України та до п'ятірки найбільших роботодавців і платників податків.

Сформовано автором

Ключовим інструментом вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є їх диджиталізація, що передбачає повне оцифрування процесів. Завдяки цьому компанія підвищує продуктивність праці, ефективність бізнес-процесів, збільшує прибутковість і, що найголовніше, забезпечує максимально комфортне та якісне обслуговування клієнтів у частині товарів, послуг і сервісу. Прикладів диджиталізації в діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» достатньо багато, проте серед них виділяються ті, що внесли найбільш суттєві зміни та покращення бізнес-процесів. Серед таких інновацій — автоматизація складського обліку та логістики, інтеграція онлайн-платформ для замовлень і оплати, а також впровадження аналітичних систем для моніторингу продажів і оцінки ефективності маркетингових кампаній, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

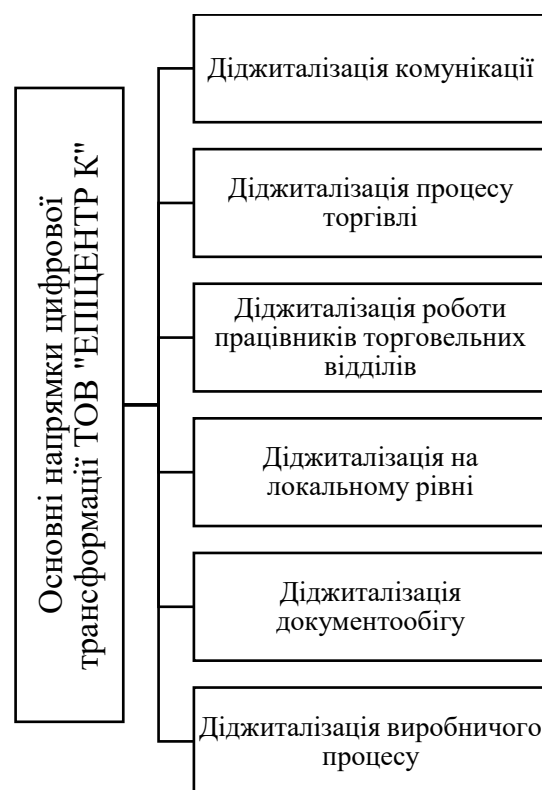


Рис. 2.6. Основні напрямки цифрової трансформації ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
Побудовано автором

На рисунку представлені ключові напрями диджиталізації компанії, які охоплюють усі рівні її діяльності від комунікації між офісом та регіональними

магазинами до виробничих процесів. Нижче наведено докладний опис кожного напрямку.

Диджиталізація комунікацій. Через масштабну мережу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» ефективна взаємодія між центральним офісом і регіональними гіпермаркетами завжди була актуальною. У 2014 році компанія впровадила єдину систему конференц-зв'язку, що дозволяє проводити онлайн-наради, приймати оперативні управлінські рішення та залучати більше менеджерів до обговорень. Це скоротило кількість відряджень, зекономило ресурси та сприяло розвитку корпоративної культури, обміну досвідом і зміцненню ділових контактів.

Диджиталізація торгівлі. Незважаючи на потужну мережу гіпермаркетів, керівництво вирішило адаптуватися до нових ринкових трендів через запуск онлайн-магазину 27.ua (пізніше маркетплейс epicentrk.ua). Для його обслуговування потрібні були значні технічні ресурси та висококваліфіковані працівники, і компанія успішно впоралася з цим завданням. У 2023 році ТОВ «ЕПЦЕНТР К» посіла друге місце в Україні за обсягами e-commerce, випередивши «Алло» та поступившись лише Rozetka.

Диджиталізація роботи торговельних працівників. Великі обсяги товарів у гіпермаркетах ускладнювали роботу продавців, які повинні були оперативно надавати клієнтам інформацію про характеристики, ціну та наявність продукції. Це вирішено завдяки застосунку Epicentr Asistent, що дозволяє працівникам перевіряти дані про товари та оформлювати документи для оплати прямо в торговій залі. Такий підхід прискорює обслуговування і покращує клієнтський досвід.

Диджиталізація на локальному рівні. Для підтримки постійних клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів впроваджено Telegram-чат-бот для обліку клієнтів і програму Trello для постановки та контролю завдань у структурних підрозділах.

Диджиталізація документообігу. Компанія має власну CRM-систему, тож повне оцифрування документообігу це лише питання часу. Нещодавно запущено

пілотний проєкт електронного підпису для керівників різних рівнів, що дозволяє зменшити обсяг внутрішніх документів.

Диджиталізація виробничого процесу. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» займається не лише торгівлею, а й виробництвом. На заводі керамічної плитки встановлено цифрову систему контролю якості, яка дає можливість менеджерам відстежувати всі етапи виробництва дистанційно. Це підвищує якість продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» постійно вдосконалює та оптимізує свої бізнес-процеси, застосовуючи сучасні методи управління, такі як моделювання, бенчмаркінг, перепроєктування та реінжиніринг. Основним інструментом підвищення ефективності є диджиталізація, яка охоплює ключові напрямки діяльності: комунікацію, торгові процеси, роботу працівників торговельних відділів, локальний рівень управління, документообіг та виробничі процеси. Завдяки цьому компанія підвищує продуктивність і конкурентоспроможність, водночас залишаючи простір для подальшого вдосконалення та розвитку цифрових рішень.

2.3. Оцінка стану та ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових елементів загальної системи менеджменту підприємства та безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», яке функціонує у висококонкурентному ритейл-середовищі України та охоплює значну частку ринку товарів для дому, ремонту та повсякденного споживання, питання ефективності маркетингового управління набуває особливої актуальності. З огляду на значні масштаби діяльності компанії, широкий асортимент товарів, активний розвиток e-commerce та постійну трансформацію споживчих

преференцій, маркетингові рішення стають визначальним чинником стабільного розвитку та зростання.

Сучасний стан ринку рітейлу характеризується посиленням конкуренції, швидким розвитком цифрових сервісів, зміною поведінки покупців та високою чутливістю споживачів до вартості товарів. В умовах економічної та соціальної нестабільності, спричиненої воєнними діями, підприємства вимушені оперативно адаптувати маркетингові стратегії, забезпечувати гнучкість логістичних процесів, підтримувати доступність товарів та високий рівень сервісу. У таких умовах маркетингові інструменти стають не лише засобом просування продукції, а й основою стратегічного управління, адже дозволяють формувати довгострокові конкурентні переваги, будувати лояльність споживачів та виявляти нові можливості розвитку.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю важливо комплексно проаналізувати як внутрішні елементи маркетингової системи (організаційна структура, комунікаційна політика, цифрові канали, цінова стратегія, товарно-асортиментна політика), так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Такий підхід дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує маркетингові ресурси, якими є результати реалізованих заходів, чи відповідають вони стратегічним цілям компанії, а також які напрями потребують удосконалення.

Сьогодні маркетинг підприємства значною мірою ґрунтується на цифрових технологіях: електронній комерції, CRM-системах, персоналізованих рекламних кампаніях, Big Data, мобільних застосунках і сервісах прогнозування попиту. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» важливо забезпечувати інтегровану взаємодію між онлайн- і офлайн-каналами, оскільки омніканальність стала ключовою тенденцією сучасного рітейлу. Ефективність маркетингової служби залежить не лише від технологічного оснащення, але й від здатності до стратегічного аналізу, швидкого реагування на зміни ринку та формування конкурентоспроможної ціннісної пропозиції. Комплексна оцінка діяльності підприємства здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони

компанії, а також виявити потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу допомагають коригувати маркетингову стратегію, оперативно адаптуватися до змін споживчого попиту та ринкових трендів, що підвищує ефективність планування рекламних кампаній, оптимізацію ресурсів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.3

SWOT аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
1	2	3	4
1. Лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі. 2. Широкий асортимент товарів і мультикатегорійність. 3. Активна цифрова трансформація та інноваційні рішення. 4. Власне виробництво та торгові марки. 5. Розвинена логістична система 6. Потужна маркетингова інфраструктура.		1. Залежність від фізичних торговельних площ. 2. Висока собівартість утримання гіпермаркетів. 3. Складність управління широким товарним портфелем. 4. Наявність негативного сприйняття серед частини споживачів. 5. Висока конкуренція в онлайн-сегменті.	
Ринкові можливості	Ранг	Ринкові загрози	Ранг
1. Розвиток електронної комерції та омніканальних рішень. 2. Розширення асортименту за рахунок власних брендів. 3. Активне відновлення та розвиток країни. 4. Поглиблення цифрової трансформації. 5. Партнерські проекти та колаборації. 6. Зростання популярності DIY-культури.		1. Військові ризики та нестабільність економічного середовища. 2. Загострення конкуренції. 3. Зміна уподобань споживачів. 4. Регуляторні зміни. 5. Порушення ланцюгів постачання.	

Сформовано автором

Сильні сторони компанії. Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є масштабність діяльності та широта товарного асортименту, що налічує сотні тисяч позицій у різних товарних категоріях — від будівельних матеріалів до товарів для дому, декору та саду. Це забезпечує підприємству можливість задовольняти широкий спектр потреб споживачів у межах одного торговельного простору, формуючи ціннісну пропозицію «все в одному місці».

Крім того, підприємство має розгалужену мережу торговельних центрів по всій Україні, що сприяє високому рівню доступності та впізнаваності бренду. «Епіцентр К» активно інвестує у цифрові рішення, впроваджуючи інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами, електронною комерцією та логістикою. Сильними сторонами є також потужна маркетингова комунікація, власні медіа-майданчики, які дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, та високий рівень довіри споживачів, сформований роками стабільної роботи.

Слабкі сторони підприємства. Незважаючи на значні конкурентні переваги, у діяльності компанії все ж існують певні внутрішні недоліки, що можуть знижувати ефективність маркетингового управління. Значна частина бізнес-процесів залишається ресурсомісткою, що збільшує операційні витрати. Подекуди спостерігається нерівномірність рівня сервісу у різних торговельних центрах, що може негативно впливати на загальний споживчий досвід. Додатковою слабкою стороною є залежність від широкої фізичної мережі в умовах, коли частина українських регіонів перебуває під загрозою військових дій. Також високий рівень конкуренції на ринку DIY-ритейлу вимагає постійного удосконалення асортиментної політики та адаптації до змін у попиті. У сфері цифрових сервісів, попри активні інвестиції, окремі процеси все ще потребують подальшої оптимізації для забезпечення більшої зручності та швидкості взаємодії зі споживачами.

Можливості зовнішнього середовища. Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» відкривається значна кількість перспектив, пов'язаних із трансформацією споживчої поведінки та зростанням попиту на онлайн-послуги. Активний розвиток електронної комерції створює можливості для розширення інтернет-платформи, оптимізації доставки та запровадження нових цифрових сервісів. Важливою можливістю є також подальший розвиток напряму власного виробництва, товарних ліній Private Label, що дозволяє формувати унікальні товарні пропозиції та збільшувати маржинальність. Розширення партнерських програм, участь у державних проєктах з відбудови інфраструктури, а також

збільшення попиту на товари для ремонту та облаштування осель у повоєнний період відкривають додаткові перспективи для росту компанії.

Загрози для діяльності. Серед основних загроз, що можуть впливати на ефективність маркетингової діяльності, варто виділити нестабільну економічну ситуацію, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Військові ризики та руйнування інфраструктури також створюють суттєві виклики для логістики та безперебійності роботи торговельної мережі. На ринку будівельно-господарських товарів спостерігається зростання конкуренції, зокрема серед онлайн-ритейлерів, які пропонують нижчі ціни та швидшу доставку. Зміни у податковому законодавстві, підвищення вартості імпортованих товарів та коливання валютних курсів можуть негативно впливати на прибутковість окремих товарних груп.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має значний внутрішній потенціал, потужні маркетингові ресурси та стратегічні переваги, які дозволяють утримувати лідерство на ринку. Однак для посилення ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії доцільно зосередити увагу на зменшенні залежності від офлайн-каналів, подальшому розвитку ІТ-рішень та розширенні товарного портфеля через власні бренди. Використання можливостей ринку зростання онлайн-торгівлі, активізація відбудови країни, персоналізований маркетинг здатні забезпечити компанії довгострокове конкурентне зміцнення навіть в умовах високої турбулентності.

Комплексна оцінка маркетингової діяльності підприємства неможлива без глибокого розуміння того, в якому середовищі воно функціонує. Якщо SWOT аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні переваги та проблемні зони, а також визначити ключові можливості й загрози, то наступним логічним кроком є дослідження макросередовища, що формує загальні умови розвитку бізнесу. Саме тому доцільним є застосування PEST-аналізу, який забезпечує всебічне оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Для компанії, яка працює в масштабах усієї країни, охоплюючи різні категорії товарів та активно розвиваючи онлайн- і офлайн-канали продажу, вплив зовнішнього середовища має особливе значення. Політична ситуація, економічні коливання, соціально-демографічні тенденції та темпи розвитку інновацій визначають не лише обсяги попиту, а й можливості для розширення, модернізації, запуску нових проєктів та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Політика	P	Економіка	E
1. Військові дії та питання безпеки 2. Державні регуляції у сфері торгівлі 3. Податкова політика 4. Підтримка цифровізації державою		1. Рівень інфляції та девальвація національної валюти 2. Динаміка доходів населення 3. Розвиток малого бізнесу та будівельної галузі 4. Логістичні витрати	
Соціум	S	Технологія	T
1. Зміна споживчих пріоритетів 2. Поширення онлайн-покупок 3. Міграційні процеси 4. Підвищення вимог до сервісу		1. Диджиталізація бізнес-процесів 2. Розвиток e-commerce і мобільних застосунків 3. Впровадження технологій Big Data та аналітики 4. Інновації у виробництві та матеріалах	

Сформовано автором

Політичні фактори. Політичне середовище України характеризується високим рівнем волатильності, що безпосередньо впливає на діяльність «Епіцентр К». Військові дії створюють ризики для логістичних процесів, безпеки об'єктів інфраструктури та платоспроможності населення. Разом із тим держава активно підтримує розвиток внутрішнього бізнесу, впроваджує програми грантів та стимулювання підприємництва, а також реформує митні й податкові процедури, що може сприяти підвищенню ефективності торговельних операцій.

Важливу роль відіграє також регуляторне середовище: стандарти якості продукції, екологічні вимоги, норми охорони праці, правила функціонування великих торговельних центрів. Для «ЕПІЦЕНТР К» відповідність цим нормам є

необхідною умовою стабільної роботи. Геополітичні процеси, співпраця України з ЄС та міжнародними організаціями створюють перспективи розширення імпорتنих можливостей та полегшення торгівлі з європейськими виробниками.

Економічні фактори. Економічна ситуація в Україні зазнала значних змін, що відбивається на купівельній спроможності населення, рівні доходів, інфляційних процесах та структурі споживчого попиту. Зростання цін на енергоносії, логістичні витрати та зміни валютного курсу впливають на собівартість товарів і рівень кінцевої цінової пропозиції. Водночас у певних сегментах ринку спостерігається поштовх. Після активних руйнувань цивільної інфраструктури збільшується попит на будівельні матеріали, інструменти та товари для ремонту. Державні та міжнародні програми відновлення створюють нові економічні можливості для компанії. Важливими є також тенденції зростання онлайн-торгівлі та зміни у звичках споживачів, які частіше обирають омніканальні моделі покупок-поєднання онлайн- і офлайн-сервісів. Це стимулює компанію до інтенсивної цифрової трансформації та розвитку e-commerce.

Соціальні фактори. Соціально-демографічна структура населення України формує попит у різних товарних групах. Суттєвий вплив мають міграційні процеси, зокрема внутрішнє переміщення населення та трудова міграція до європейських країн. Зміна локації проживання часто стимулює попит на меблі, техніку, товари для облаштування житла, що позитивно впливає на продажі «ЕПЦЕНТР К». Підвищення значення онлайн-сервісів та дистанційних форм обслуговування зумовлює зростання очікувань щодо зручності, швидкості доставки та персоналізації сервісу. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на зручність, широкий асортимент, можливість порівняння товарів та отримання рекомендацій. Поширення культури DIY («зроби це сам») також сприяє розвитку відповідних категорій товарів – від інструментів до декоративних матеріалів. Попит на товари для садівництва та дрібного ремонту стабільно зростає.

Технологічні фактори. Сфера ритейлу в Україні інтенсивно трансформується під впливом цифрових технологій. «ЕПЦЕНТР К» активно

впроваджує інновації: розвиток онлайн-платформи, мобільного додатку, автоматизацію логістики, цифрові системи управління складськими запасами, використання Big Data для прогнозування попиту, системи персоналізованих рекомендацій тощо. Автоматизація процесів, впровадження CRM-систем, електронного документообігу та інтелектуальних рішень для оптимізації бізнес-процесів стають важливою конкурентною перевагою. Сучасні технології також дозволяють підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати рекламні бюджети та забезпечити більш точну сегментацію цільових аудиторій. Разом із тим зростають вимоги до кібербезпеки, захисту персональних даних, оновлення IT-інфраструктури та інтеграції цифрових рішень у масштабну мережу гіпермаркетів. Це потребує значних інвестицій, але відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентного середовища важливо розглянути основних гравців на ринку будівельних і ремонтних матеріалів, які присутні у місті Кам'янець-Подільський. Серед них виділяються Лео Кераміка та АРС-Кераміка, що займають проміжну позицію між локальними дрібними магазинами та масштабним гіпермаркетом «ЕПЦЕНТР К».

Лео Кераміка – всеукраїнська мережа магазинів оздоблювальних матеріалів, що нараховує 37 магазинів по Україні. Компанія позиціонує себе як комплексне місце для якісного ремонту, орієнтуючись на індивідуальні потреби покупців. Мережа пропонує широкий асортимент товарів для оздоблення житла та комерційних приміщень, при цьому забезпечує високий рівень сервісу та професійних консультацій.

Лео Кераміка спеціалізується на товарах для ремонту та оздоблення:

- керамічна плитка, сантехніка;
- підлогові покриття (ламініат, паркет, вініл);
- двері (вхідні та міжкімнатні);
- шпалери та декоративні вироби;
- освітлення;
- додаткові аксесуари та елементи декору.

Також варто зазначити що, мережа надає комплексні послуги, що підвищують зручність для клієнтів а саме:

- 3D-дизайн інтер'єру;
- доставка на поверх;
- монтаж дверей;
- порізка плитки та виготовлення арт-панно;
- цифровий друк фотошпалер та мозаїки.

Лео Кераміка відзначається вузькою спеціалізацією, що дозволяє пропонувати клієнтам якісні матеріали та індивідуальні рішення для ремонту. Магазины обладнані просторими виставковими залами та шоу-румами, що забезпечує комфортний вибір товарів і формує додаткову цінність для споживачів. Компанія активно впроваджує сервіси, орієнтовані на комплексне обслуговування клієнта від підбору матеріалів до монтажу та доставки [59].

АРС – мережа будівельних супермаркетів та меблевих салонів, яка працює на українському ринку понад 29 років. Головний офіс компанії розташований у місті Тернопіль. Мережа включає 9 будівельних супермаркетів і 2 меблевих салони загальною площею близько 22 000 м², а з 2019 року функціонує також інтернет-магазин.

АРС пропонує широкий вибір продукції для будівництва, ремонту та облаштування житла:

- будівельні матеріали;
- плитка, ламінат, підлогові покриття;
- сантехніка та двері;
- меблі, предмети інтер'єру, декор;
- електро- та ручні інструменти;
- текстиль, посуд та додаткові аксесуари.

Компанія забезпечує широкий спектр сервісів для зручності покупців:

- різні способи оплати: готівкою, безготівково, частинами або розстрочкою;
- доставка по Україні через власну логістику або транспортні служби;

- самовивіз та експрес-доставка з занесенням на поверх;
- дисконтні програми та накопичувальні знижки;
- сезонні та святкові акції.

АРС займає нішу універсального будівельного і меблевого супермаркету, що поєднує широкий асортимент та комплексні послуги. Компанія відома своєю довготривалою присутністю на ринку, надійною логістикою та здатністю задовольняти потреби різних категорій споживачів – від професійних будівельників до приватних клієнтів, які облаштовують житло [58].

Обидва конкуренти мають сильні позиції в окремих нішах: Лео Кераміка – у сегменті ремонту та оздоблювальних матеріалів, АРС – у сегменті комплексного забезпечення будівництва та облаштування дому. «Епіцентр К», завдяки масштабності мережі, широкому асортименту та омніканальній стратегії, зберігає провідні позиції, проте конкуренти здатні впливати на його частку ринку, особливо у сегменті вузькоспеціалізованих товарів і додаткових послуг. Для наочності порівняння конкурентів за ключовими критеріями була підготовлена таблиця, де оцінка здійснена за шкалою від 1 до 10, де 1 відповідає найнижчому показнику, а 10 — найвищому рівню конкурентоспроможності у відповідній категорії.

Таблиця 2.5

Критерій / Компанія	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	Лео Кераміка	АРС-Кераміка
Ціна на товар	8	7	7
Асортимент товару	10	7	8
Імідж	9	7	8
Програма лояльності	8	6	7
Рекламна підтримка	9	6	5
Якість представленого товару	9	8	8
Додаткові послуги для покупців	9	8	7
Акції	8	7	7

Сформовано автором

Таблиця оцінок дозволяє порівняти «ЕПІЦЕНТР К», Лео Кераміка та АРС-Кераміка за ключовими критеріями конкурентоспроможності та визначити

їх сильні й слабкі сторони. Для наочності цього порівняння доцільно представити результати у вигляді багатокутника конкурентоспроможності. Така візуалізація дозволяє одночасно оцінити рівень розвитку кожного критерію для трьох компаній, наочно показати переваги та прогалини у конкурентній позиції, а також виявити ділянки, де «ЕПЦЕНТР К» може посилити свої позиції або зберегти лідерство на ринку.

Багатокутник (рис.2.7.) демонструє не лише числові показники, а й комплексне сприйняття ринку, дозволяючи легше аналізувати конкурентні стратегії та приймати управлінські рішення щодо розвитку товарного асортименту, сервісу та маркетингових активностей.

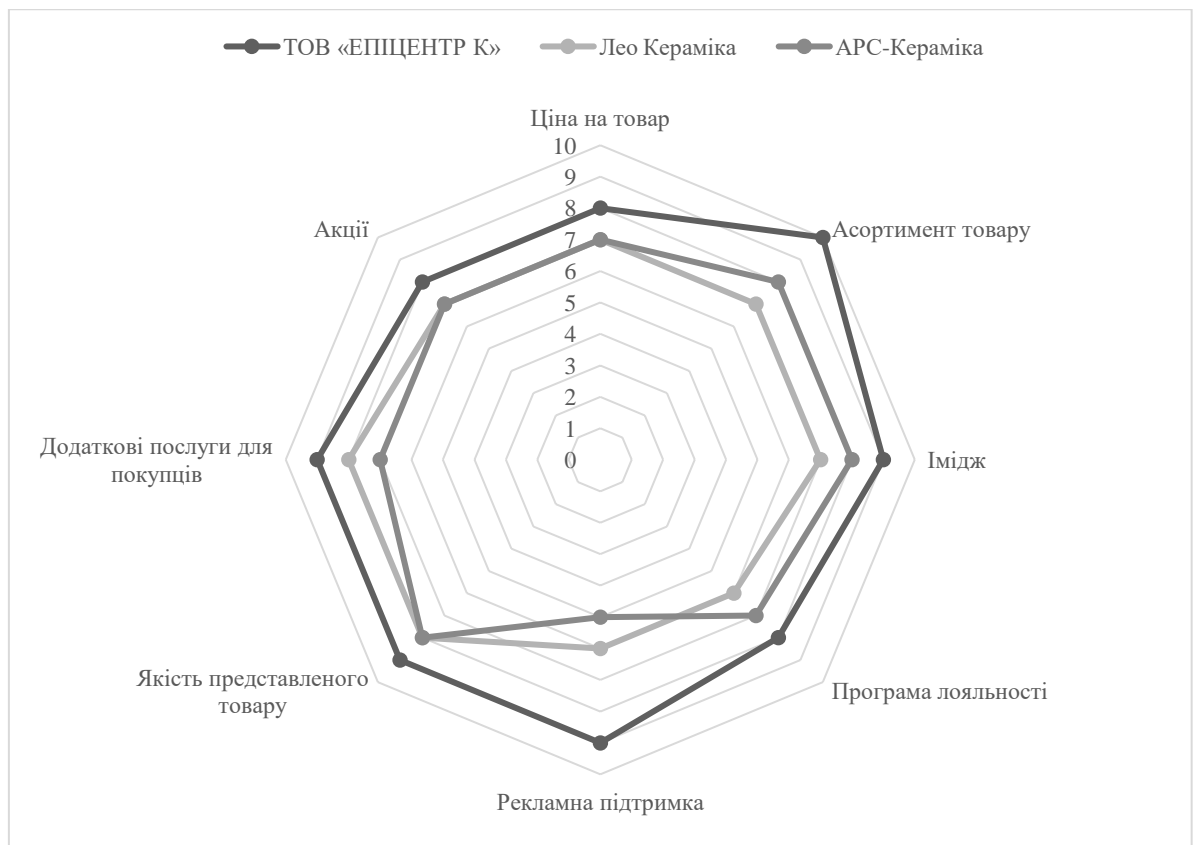


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності

Побудовано автором

На графіку видно, що «ЕПЦЕНТР К» займає провідні позиції практично за всіма показниками, особливо за асортиментом товару, рекламною підтримкою та іміджем. Це підтверджує його лідерство на ринку та широку присутність як офлайн, так і онлайн. Крім того, сильні бали за програмою лояльності та

додатковими послугами демонструють інтегровану стратегію взаємодії з клієнтами.

Лео Кераміка вирізняється своїми додатковими послугами та якістю товару, проте відстає за асортиментом, рекламною підтримкою та програмами лояльності. Це пояснюється вузькою спеціалізацією компанії на оздоблювальних матеріалах та індивідуальному підході до клієнтів. АРС-Кераміка демонструє середні показники за більшістю критеріїв. Вона пропонує широкий асортимент та достатній рівень додаткових послуг, але поступається ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за іміджем, рекламою та програмами лояльності.

У підсумку багатокутник підтверджує, що «ЕПЦЕНТР К» зберігає конкурентну перевагу, особливо за рахунок широти асортименту, потужної маркетингової підтримки та високої впізнаваності бренду, тоді як Лео Кераміка та АРС-Кераміка залишаються сильними гравцями у своїх нішах, зберігаючи потенціал для конкуренції у певних сегментах ринку.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що маркетингова діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» формується на поєднанні значного внутрішнього потенціалу, потужної ринкової присутності та здатності компанії адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Поєднання результатів SWOT- та PEST-аналізів демонструє: підприємство має усі необхідні ресурси, щоб утримувати лідерські позиції, проте його довгостроковий розвиток залежатиме від ефективності використання цих ресурсів та гнучкості управлінських рішень.

У конкурентному середовищі Кам'янця-Подільського «ЕПЦЕНТР К» зберігає найвищі показники за ключовими критеріями, що підтверджується побудованим багатокутником конкурентоспроможності. Масштабність мережі, широкий асортимент, сильний бренд, активні маркетингові комунікації та високий рівень цифровізації дозволяють компанії випереджати як вузькоспеціалізованих конкурентів, так і універсальних ритейлерів. Водночас потребують уваги такі напрями, як оптимізація фізичної мережі, посилення онлайн-каналів та поглиблення персоналізованого підходу у взаємодії зі споживачами.

Для підвищення ефективності маркетингового управління доцільно зосередитися на інтеграції новітніх цифрових інструментів, розвитку омніканальних сервісів, удосконаленні програми лояльності та розширенні товарного портфеля за рахунок власних брендів. Системна робота з ринковими ризиками, зокрема економічними та політичними, дозволить мінімізувати загрози та забезпечити стабільне зростання навіть в умовах високої турбулентності.

Отже, «ЕПЦЕНТР К» має всі передумови для зміцнення свого лідерства: від стратегічних ресурсів до здатності реагувати на зміни у споживчій поведінці та технологічних тенденціях. Головним завданням стає перетворення виявлених можливостей на реальні конкурентні переваги, що сприятиме сталому розвитку компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЛЬНІСТЮ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Формування стратегії цифрового маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку глобальної та національної економіки цифровізація виступає визначальним фактором трансформації бізнес-моделей, ринкових відносин та споживчої поведінки. Для підприємств роздрібної торгівлі цифровий маркетинг перетворюється з допоміжного інструменту просування на повноцінний стратегічний механізм формування конкурентних переваг, який забезпечує довгострокову стійкість підприємства на ринку. В умовах загострення конкуренції, зростання ролі онлайн-каналів та підвищення вимог споживачів до якості сервісу, цифрова маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», як найбільша національна мережа у форматі DIY та Home Improvement, функціонує у складному конкурентному середовищі, де покупець має широкий вибір альтернатив, а рівень його поінформованості постійно зростає. Сучасний споживач не обмежується фізичним відвідуванням торговельного центру, а активно використовує цифрові канали для пошуку інформації, порівняння цін, аналізу відгуків, отримання рекомендацій та прийняття рішень. Відтак стратегія цифрового маркетингу перестає бути лише елементом рекламної політики та трансформується у комплексну систему управління відносинами з клієнтами у цифровому просторі.

Цифровий маркетинг у стратегічному вимірі слід розглядати як інтегровану систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення стійкої цінності для клієнта, підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Його ключовою особливістю є орієнтація не лише на короткостроковий фінансовий результат, а на побудову тривалих взаємовідносин зі споживачем.

Однією з базових передумов формування ефективної стратегії цифрового маркетингу є глибоке розуміння змін у поведінці сучасного споживача. Сьогодні покупець є значно більш вимогливим, інформованим та мобільним. Він очікує не лише доступної ціни, а й високого рівня сервісу, зручності взаємодії, швидкості обслуговування, персоналізованого підходу та емоційної складової споживчого досвіду. У цифровому середовищі значно зростає роль нематеріальних факторів конкуренції – іміджу бренду, відгуків інших споживачів, репутації компанії, якості комунікацій та соціальної відповідальності.

У цьому контексті стратегія цифрового маркетингу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» повинна розглядатися як багаторівнева система, що охоплює ринкові, поведінкові, комунікаційні, брендові та організаційні аспекти. Вона має бути спрямована на створення не просто ефективних каналів продажу, а цілісної екосистеми взаємодії з клієнтом, у межах якої кожен контакт із брендом формує додану цінність.

Формування цифрової маркетингової стратегії передбачає поетапний і системний підхід. На першому етапі здійснюється стратегічна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналізу підлягають тенденції розвитку цифрової економіки, рівень проникнення електронної комерції, динаміка споживчих переваг, поведінка конкурентів, а також власні можливості компанії щодо реалізації цифрових ініціатив. Важливе значення має також аналіз репутаційного поля бренду в цифровому просторі, активності клієнтів, їх очікувань та готовності до цифрової взаємодії.

Наступним етапом є стратегічна сегментація ринку та визначення пріоритетних цільових аудиторій. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» характерна широка та різноманітна клієнтська база: приватні домогосподарства, професійні майстри, дизайнери, будівельні компанії, малий та середній бізнес. Кожен із цих сегментів має відмінні потреби, частоту покупок, мотиваційні чинники та рівень

цифрової активності. Відтак стратегія цифрового маркетингу повинна передбачати диференційований підхід до комунікацій, який дозволяє адаптувати ціннісні пропозиції до специфіки кожного сегмента.

Ключовим елементом стратегічної архітектури цифрового маркетингу є формування цифрової ціннісної пропозиції підприємства. Вона відображає той унікальний набір вигод, який отримує клієнт у цифровому середовищі. Для роздрібною мережі такого масштабу, як «ЕПЦЕНТР К», ця ціннісна пропозиція може включати широкий асортимент, зручність навігації, швидкість обслуговування, інформаційну підтримку, надійність, безпечність транзакцій, персоналізовані пропозиції та високий рівень післяпродажного сервісу.

Стратегія цифрового маркетингу повинна ґрунтуватися на принципі клієнтоорієнтованості. У центрі всіх маркетингових рішень має перебувати не продукт, а клієнт із його потребами, проблемами, очікуваннями та емоціями. Це означає перехід від логіки «продажу товару» до логіки «створення користі та досвіду для споживача». Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й сформувати тривалі довірчі відносини, які є основою стабільної конкурентоспроможності.

Важливою складовою цифрової стратегії є управління клієнтським досвідом. Цей досвід формується на всіх етапах взаємодії споживача з брендом – від першого ознайомлення з інформацією до післяпродажного обслуговування. Кожен контакт із брендом має бути логічно узгодженим, послідовним та спрямованим на створення позитивних емоцій. Незадоволений клієнт у цифровому середовищі має значно більші можливості для поширення негативного досвіду, що безпосередньо впливає на репутацію підприємства.

Окреме стратегічне значення має розвиток бренду в цифровому просторі. У сучасних умовах бренд формується не лише через рекламні повідомлення, а через сукупність цифрових вражень, соціальних взаємодій, відгуків споживачів, експертних оцінок та інформаційного фону. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» бренд у цифровому середовищі має асоціюватися з надійністю, професіоналізмом, широким вибором, доступністю та сервісною досконалістю. Стратегія

цифрового маркетингу повинна забезпечувати цілеспрямоване формування такого образу.

Контентна складова цифрової стратегії виконує не лише інформаційну, а й іміджеву, навчальну та мотиваційну функції. Через контент підприємство формує експертність, пояснює споживачам складні технічні рішення, допомагає у виборі товарів, стимулює інтерес до нових продуктів та формує емоційний зв'язок із брендом. Контент стає не просто засобом просування, а інструментом створення довіри.

Соціальні мережі у стратегічному вимірі розглядаються не лише як рекламний канал, а як простір соціальної взаємодії, побудови спільнот, діалогу з клієнтами та управління репутацією. Через соціальні платформи підприємство отримує можливість безпосереднього контакту зі споживачами, оперативного реагування на їхні запити, формування позитивного іміджу та стимулювання залученості.

Вагоме місце у цифровій стратегії посідає мобільна орієнтованість. Зростання ролі смартфонів змінює логіку споживчої поведінки: покупки стають більш спонтанними, рішення приймаються швидше, а доступ до інформації є практично безперервним. Це вимагає від підприємства формування мобільно орієнтованих стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення зручності та швидкості взаємодії з брендом.

Оmnіканальність у стратегічному вимірі є не лише поєднанням каналів, а принципом побудови єдиного клієнтського простору. Вона передбачає узгодженість комунікацій, єдність інформації, прозорість цінових пропозицій і безперервність сервісу. Omніканальна стратегія дозволяє усунути бар'єри між окремими каналами та створити цілісне середовище взаємодії.

Важливим стратегічним аспектом є визначення довгострокових цілей цифрового маркетингу. До таких цілей належать: розширення ринкової присутності, підвищення впізнаваності бренду, зміцнення довіри споживачів, зростання частки повторних покупок, розвиток лояльності, підвищення середнього чека та формування сталих конкурентних переваг.

Досягнення цих цілей потребує чіткого визначення показників стратегічної результативності цифрового маркетингу. Йдеться не лише про фінансові індикатори, а й про показники залученості, задоволеності клієнтів, рівень впізнаваності бренду, індекси довіри, лояльності та емоційної прихильності.

Важливим чинником успішної реалізації цифрової стратегії є організаційна готовність підприємства. Вона передбачає наявність цифрових компетенцій у персоналу, підтримку цифрових трансформацій з боку керівництва, здатність до міжфункціональної взаємодії та відкритість до змін. Цифровий маркетинг не може бути ізольованою функцією – він інтегрується у загальну систему управління підприємством.

Окремої уваги потребує управління цифровими ризиками. До таких ризиків належать зростання інформаційного перевантаження споживачів, посилення конкуренції у цифровому просторі, залежність від зовнішніх платформ, репутаційні загрози, зниження довіри через інформаційні атаки та негативні відгуки. Стратегія цифрового маркетингу повинна передбачати механізми моніторингу та мінімізації таких ризиків.

Важливою складовою формування стратегії цифрового маркетингу є вибір типу конкурентної поведінки підприємства в цифровому середовищі. У сучасних умовах конкуренція між торговельними мережами відбувається не лише за ціновими параметрами чи широтою асортименту, а й за рівнем цифрової зрілості, якістю клієнтського досвіду, швидкістю реагування на запити споживачів та здатністю створювати емоційну цінність бренду. З огляду на це стратегія цифрового маркетингу може реалізовуватися через моделі лідерства, диференціації або фокусування. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» найбільш доцільним є поєднання стратегії диференціації за сервісними та комунікаційними ознаками із елементами лідерства за масштабами присутності у цифровому просторі.

Диференціація у цифровому маркетингу передбачає створення унікального клієнтського досвіду, який неможливо легко скопіювати конкурентам. Йдеться не лише про індивідуальні пропозиції чи бренд-комунікації, а про комплексне відчуття взаємодії зі споживачем, яке формується

через зручність пошуку товарів, доступність інформації, зрозумілу навігацію, оперативність зворотного зв'язку, після продажний супровід та сталість якості сервісу. Саме така диференціація формує емоційну прихильність клієнта до бренду, що є потужним нематеріальним активом підприємства.

Окремим стратегічним напрямом є формування цифрової поведінкової моделі споживача. Цифрове середовище змінює традиційну логіку прийняття рішень: покупець часто проходить складний шлях від усвідомлення потреби до здійснення покупки, використовуючи різні джерела інформації, порівнюючи альтернативи, аналізуючи відгуки та рекомендації. У межах цифрової стратегії важливо не лише зафіксувати цей шлях, а й активно впливати на нього через формування позитивних вражень на кожному етапі. Це дозволяє зменшувати бар'єри прийняття рішення, підвищувати рівень довіри та стимулювати повторні покупки.

Значну роль у формуванні стратегії цифрового маркетингу відіграє стратегічне позиціонування підприємства в онлайн-середовищі. Позиціонування визначає, як бренд сприймається споживачами у цифровому просторі порівняно з конкурентами. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» стратегічно важливо закріпити позиціонування не лише як торговельної мережі з широким асортиментом, а як комплексного партнера з вирішення побутових, будівельних та інтер'єрних завдань. Таке позиціонування дозволяє вийти за межі цінової конкуренції та посилити значення сервісних і консультаційних переваг.

Вагомим елементом цифрової стратегії є стратегічне управління довірою. У цифровому просторі довіра виступає фундаментальною передумовою здійснення покупок та формування лояльності. Вона формується через послідовність дій підприємства, прозорість умов, відкритість комунікацій, готовність визнавати помилки та оперативно реагувати на проблемні ситуації. Втрата довіри у цифровому середовищі може мати значно масштабніші наслідки, ніж у традиційних каналах, оскільки негативна інформація поширюється надзвичайно швидко.

Стратегія цифрового маркетингу повинна також враховувати соціальний вимір діяльності підприємства. Соціально відповідальна позиція бренду, підтримка суспільно важливих ініціатив, прозорість бізнесу та етичність комунікацій формують позитивний імідж у цифровому середовищі та сприяють зміцненню довіри. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше обирають бренди, які поділяють їхні цінності та демонструють відповідальну поведінку.

Особливого значення в умовах України набуває фактор нестабільності зовнішнього середовища, зумовлений воєнними діями, економічними коливаннями та соціальними трансформаціями. У таких умовах стратегія цифрового маркетингу повинна бути не лише орієнтованою на зростання, а й адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни попиту, логістичних можливостей, купівельної спроможності та настроїв споживачів. Гнучкість стає однією з ключових стратегічних характеристик цифрового маркетингу.

Адаптивність стратегії проявляється у здатності оперативно змінювати комунікаційні акценти, переорієнтовувати інформаційні повідомлення, враховувати емоційний стан споживачів та соціальний контекст. У кризових умовах цифровий маркетинг набуває не лише комерційної, а й соціально-психологічної функції, підтримуючи відчуття стабільності, надійності та прогнозованості бренду.

Суттєвою складовою стратегічного управління цифровим маркетингом є прогнозування та довгострокове планування. На відміну від тактичних маркетингових заходів, стратегія передбачає формування бачення розвитку підприємства у цифровому середовищі на декілька років уперед. Таке бачення охоплює зміни у поведінці споживачів, розвиток каналів взаємодії, еволюцію брендової ідентичності, посилення ролі сервісу та клієнтського досвіду.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток партнерських відносин у цифровому просторі. Партнерства з постачальниками, сервісними компаніями, освітніми платформами, локальними спільнотами та професійними об'єднаннями дозволяють розширювати ціннісну пропозицію бренду та підвищувати його соціальну значущість. У межах цифрової стратегії такі

партнерства розглядаються як інструмент синергії, що створює додаткові можливості для залучення та утримання клієнтів.

Окремої уваги потребує стратегічне управління знаннями у цифровому маркетингу. Підприємство накопичує значний масив знань про ринок, споживачів, поведінкові моделі, комунікаційні практики та бренд-сприйняття. Ефективне використання цих знань у стратегічному вимірі дозволяє підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, зменшувати рівень невизначеності та забезпечувати більш точне стратегічне планування.

Не менш важливим стратегічним чинником є розвиток внутрішнього цифрового мислення персоналу. Стратегія цифрового маркетингу не може бути реалізована ізольовано лише силами маркетингового підрозділу. Вона потребує залучення всіх функціональних підсистем підприємства, формування спільного бачення цифрового розвитку, готовності до змін та постійного навчання. Цифрове мислення передбачає орієнтацію на інновації, швидкість, експериментування та відкритість до нових форматів взаємодії зі споживачами.

У стратегічному вимірі важливим є також забезпечення узгодженості цифрової маркетингової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Цифровий маркетинг не може функціонувати автономно – його цілі, пріоритети та напрямки повинні бути інтегровані у корпоративну стратегію, стратегію зростання, інвестиційну політику та кадрову стратегію. Лише у такому випадку цифровий маркетинг перетворюється на реальний інструмент підвищення конкурентоспроможності, а не на набір розрізнених комунікаційних заходів.

Таким чином, стратегія цифрового маркетингу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» формується як багатовекторна система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на розвиток клієнтської орієнтації, посилення брендової ідентичності, підвищення рівня довіри, формування лояльності, адаптивність до нестабільного середовища та забезпечення сталих конкурентних переваг у цифровому просторі.

3.2 Впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління маркетингом ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Стратегія цифрового маркетингу ТОВ «ЕПЦЕНТР К», окреслює головні напрямки розвитку підприємства та визначає його пріоритети у цифровому середовищі. Проте для досягнення реальних результатів стратегія потребує ефективного впровадження сучасних цифрових інструментів, аналітичних платформ, комунікаційних каналів та сервісних рішень. Наступним логічним кроком стає визначення конкретних методів і технологій, які забезпечують перетворення стратегічних завдань у практичні управлінські й операційні дії.

Активізація конкуренції, зміна поведінки споживачів під впливом цифровізації та зростання залежності клієнтів від онлайн-сервісів обумовлюють необхідність формування на підприємстві комплексної стратегії цифрового маркетингу. Її сутність полягає у створенні та реалізації цілісної системи цифрових рішень, що дозволяють адаптуватися до динамічних умов ринку, забезпечити оперативну реакцію на потреби споживачів та створити унікальну ціннісну пропозицію.

Цифровий маркетинг об'єднує широкий спектр інструментів – від інтернет-реклами, контент-маркетингу, SEO та соціальних мереж до CRM-систем, big data, омніканальних платформ і комплексної аналітики користувацької поведінки. Інтеграція цих елементів у загальну маркетингову стратегію дозволяє підприємству забезпечити персоналізовану комунікацію з клієнтами, формувати релевантні продуктові пропозиції, оптимізувати маркетингові витрати та підвищувати ефективність продажів. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», який за останні роки значно розширив присутність на ринку e-commerce, така стратегія стає визначальним чинником посилення позицій у конкурентному середовищі.

Серед ключових тенденцій, які формують необхідність розроблення цифрової маркетингової стратегії, варто виділити подальший розвиток мобільної комерції, зростання попиту на персоналізовані рішення, посилення ролі

соціальних мереж як каналів продажу та підтримки бренду, а також підвищену увагу до інтегрованих маркетингових комунікацій. У цих умовах підприємства мають відмовлятися від традиційних моделей взаємодії зі споживачем і переходити до побудови гнучких, швидкодіючих і клієнтоорієнтованих систем.

Формування стратегії цифрового маркетингу для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» передбачає кілька послідовних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цільових аудиторій та каналів їх охоплення, формування цифрової ціннісної пропозиції, вибір інструментів цифрового впливу та каналів комунікацій, визначення ключових показників ефективності, а також створення механізмів контролю та оптимізації. На кожному з етапів підприємство має враховувати специфіку власної діяльності, масштаби операцій, конкурентне середовище, наявні цифрові активи та готовність інфраструктури до змін. Важливо зазначити, що цифровий маркетинг не є окремим напрямом діяльності підприємства, а інтегрується у всі бізнес-процеси – логістику, продажі, клієнтський сервіс, управління продуктом, фінанси, HR та інші структурні підрозділи. Ефективність цифрової стратегії залежить не лише від впровадження технологій, але й від здатності організації адаптувати корпоративну культуру до принципів цифрового управління.

Одним із найважливіших елементів є комплексний аналіз поведінки споживачів, що дозволяє формувати персоналізований досвід взаємодії. Завдяки цифровим інструментам підприємство може відстежувати шлях клієнта від першого контакту до повторної покупки, аналізувати його інтереси, вподобання, реакцію на рекламу, чутливість до цінових стимулів та формат контенту. На основі цих даних створюються сегментовані рекламні кампанії, індивідуальні пропозиції та адаптивні сценарії комунікацій.

Важливу роль відіграє і омніканальний маркетинг, що забезпечує єдність взаємодії з клієнтом в онлайн- та офлайн-просторі. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», який поєднує гіпермаркети, торговельні центри, онлайн-платформу та мобільний застосунок, омніканальна модель дозволяє значно підвищити якість сервісу, зменшити витрати часу на пошук товару, забезпечити зручний процес

оформлення замовлення та отримання товару, а також сформувати інтегрований клієнтський досвід. Серед важливих стратегічних напрямків цифрового маркетингу, актуальних для підприємства, можна виділити такі:

1. Розвиток персоналізованого маркетингу на основі CRM та Big Data

Персоналізація стає центральним елементом стратегії цифрового маркетингу, оскільки сучасний споживач очікує індивідуального підходу на всіх етапах взаємодії з брендом. Використання CRM-системи, інтегрованої з онлайн-платформою та мобільним додатком «Епіцентр», дозволяє здійснювати накопичення даних про історію покупок, перегляди товарів, реакції на акції, поведінку користувачів у додатку та на сайті. Застосування Big Data та алгоритмів штучного інтелекту відкриває можливості для глибокого розуміння потреб клієнтів та побудови точних поведінкових моделей. Це дає змогу створювати релевантні рекомендації, прогнозувати інтереси споживачів і формувати адресні пропозиції, що значно підвищують конверсію.

Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» персоналізація має стратегічне значення, адже асортимент охоплює понад 1 млн SKU, і без цифрових інструментів покупець часто не може знайти те, що йому найбільше підходить. Персоналізований маркетинг дає змогу:

- пропонувати товари, що доповнюють попередні покупки (наприклад, до будматеріалів – інструменти чи декор);
- формувати індивідуальні списки товарів для ремонтних чи сезонних проєктів;
- надсилати автоматизовані рекомендації за запитами користувача;
- створювати персональні промокоди і спеціальні пропозиції.

У результаті підприємство отримує можливість не лише збільшити обсяг продажів, але й підвищити цінність кожного клієнта (Customer Lifetime Value).

2. Оптимізація рекламних кампаній на основі аналітики та автоматизації

Цифрове середовище пропонує підприємствам значно вищу гнучкість і точність у розміщенні рекламних активностей порівняно з традиційними каналами. Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», який працює з великою кількістю товарних

категорій, критично важливо оптимізувати маркетингові бюджети. Сучасні підходи ґрунтуються на використанні автоматизованих рекламних систем, які зображені на рисунку 3.1.

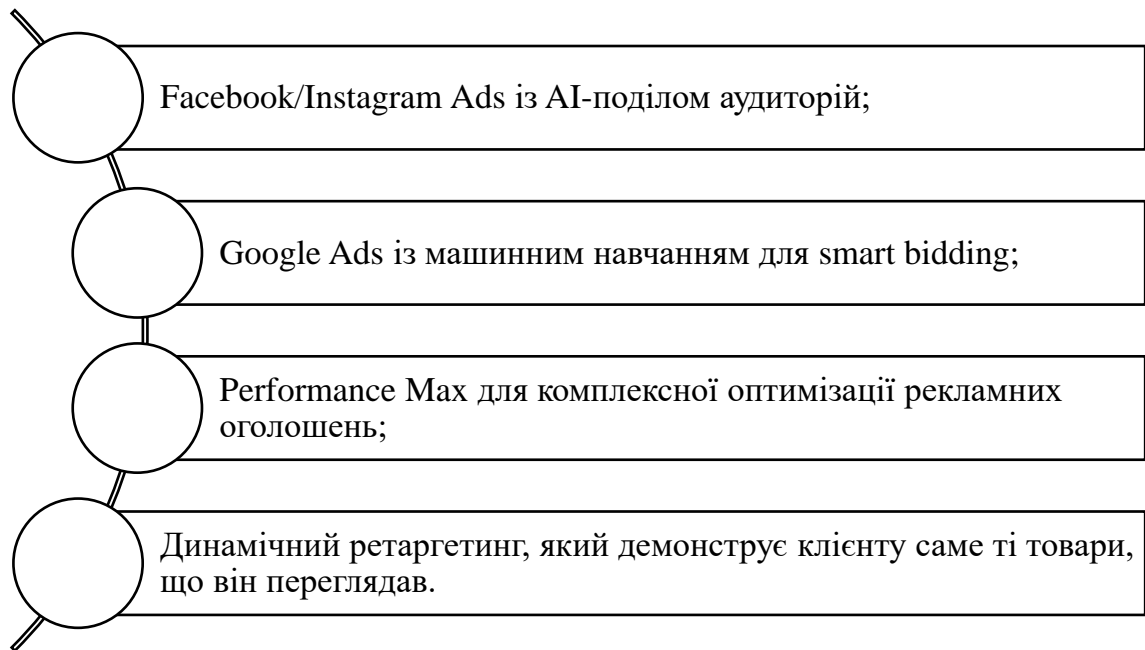


Рис. 3.1. Автоматизовані рекламні системи

Побудовано автором

Аналітика дозволяє визначити найбільш ефективні канали, час показу оголошень, сегменти аудиторій і типи контенту. Підприємство може оперативно перерозподіляти бюджет у реальному часі – збільшуючи інвестиції в ефективні кампанії та зупиняючи нерезультативні.

Для мережі такого масштабу, як ТОВ «ЕПЦЕНТР К», автоматизація реклами є стратегічною необхідністю, оскільки дозволяє:

- скоротити маркетингові витрати;
- підвищити рентабельність рекламних інвестицій (ROMI);
- досягти більш точного охоплення цільових аудиторій;
- підвищити ефективність просування товарів у різних категоріях.

3. Посилення контент-маркетингу як інструменту формування експертності бренду

Сучасні споживачі дедалі частіше шукають не просто товар, а повний пакет інформації про те, як його використати, який результат він дає та як його

інтегрувати в інтер'єр чи побут. Саме тому контент-маркетинг стає одним із ключових напрямів цифрової стратегії. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» особливо актуально розвивати такі формати контенту:

- майстер-класи та DIY-проекти (ремонт, садівництво, облаштування дому);
- відеоогляди товарів;
- кейс-історії клієнтів щодо реалізації ремонтних чи дизайнерських рішень;
- аналітичні добірки та рейтинги продукції;
- консультаційні статті та інструкції.

Якісний контент допоможе вплинути на такі показники як:

- рівень довіри до бренду,
- зменшить кількість запитань від покупців,
- допоможе у формуванні іміджу експерта у сфері будівництва та домашнього облаштування,
- вплине на органічний трафік (SEO),
- підвищить кількість конверсій.

Платформами для поширення контенту можуть стати сайт, YouTube, Instagram, TikTok, Facebook, мобільний додаток.

4. Соціальні мережі як стратегічний канал комунікації та продажів

Роль соціальних мереж давно вийшла за межі простого інструменту для розваг та спілкування: вони перетворилися на потужний канал продажів, обслуговування клієнтів, формування бренду та отримання зворотного зв'язку від споживачів. Для сучасних підприємств ефективна присутність у соціальних мережах стала невід'ємною частиною комплексної маркетингової стратегії, що дозволяє не лише підвищувати впізнаваність бренду, але й стимулювати прямі продажі та формувати лояльну аудиторію. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» активно працює у соціальних мережах, підтримуючи комунікацію з клієнтами, інформуючи про нові продукти та акційні пропозиції, а також реагуючи на запити та зауваження користувачів. Водночас аналіз поточної SMM-політики показує, що існує

значний потенціал для подальшого розвитку: розширення контент-стратегії, інтеграція з e-commerce-платформами, більш активне використання інструментів таргетованої реклами та аналітики.

Основні стратегічні напрями розвитку SMM-політики ТОВ «ЕПЦЕНТР К» подано в таблиці 3.1. Вони охоплюють як оптимізацію внутрішніх процесів комунікації та контент-менеджменту, так і підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією через різні соціальні платформи.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку SMM

Стратегічний напрям	Сутність	Очікуваний результат
Формування єдиної візуальної концепції	Розроблення стилістики контенту, єдиного tone of voice, шаблонів публікацій	Підвищення впізнаваності бренду, формування професійного іміджу
Адаптація контенту під кожен соцмережу	Створення окремих форматів для Instagram, TikTok, Facebook, YouTube	Оптимізація залученості та збільшення охоплення
Розвиток відеоконтенту та live-трансляцій	Проведення прямого ефіру, відеооглядів, коротких відео	Зростання довіри, покращення комунікації з клієнтами
Створення тематичних спільнот	«Ідеї для дому», «DIY», «Сад та город», «Будівництво»	Підсилення лояльності та залучення постійної аудиторії
Запуск соціальної комерції	Instagram Shopping, Facebook Shop	Спрощення шляху до покупки, збільшення онлайн-продажів
Активна взаємодія з користувачами	Відповіді на коментарі, опитування, обговорення	Підвищення рівня довіри та залученості
Використання блогерів та партнерств	Колаборації з лідерами думок і майстрами	Розширення аудиторії та підвищення іміджу
Управління відгуками	Обробка скарг, репутаційний менеджмент	Покращення іміджу бренду та зменшення негативу

Сформовано автором

Таким чином, наведена таблиця демонструє, що стратегічний розвиток діяльності підприємства в соціальних мережах має системний та багатовимірний характер. Кожен із виділених напрямів не лише виконує окрему функцію, а й формує комплексну цифрову екосистему взаємодії зі споживачами. У сукупності ці інструменти забезпечують підвищення впізнаваності бренду, збільшення рівня залученості аудиторії, покращення комунікаційних процесів і стимулювання продажів у цифровому середовищі. Саме їх узгоджене

застосування створює підґрунтя для формування ефективної SMM-стратегії, яка здатна посилити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стабільне зростання в умовах динамічного ринку.

5. Розвиток мобільної комерції та мобільного застосунку

Понад 70% користувачів здійснюють покупки з мобільних пристроїв, тому мобільний додаток стає ключовою складовою цифрової стратегії. Підприємства, що працюють у форматі гіпермаркетів і DIY-центрів, розвиток мобільного застосунку стає не просто трендом, а стратегічною вимогою ринку та важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» мобільна комерція може виконувати функцію інтеграційної платформи, яка поєднує онлайн- і офлайн-канали, забезпечує персоналізований досвід, прискорює процес прийняття рішень покупцем і створює додаткові точки контакту. У контексті посилення конкуренції з боку таких компаній, як ARS та «Лео Кераміка», що активно просувають свої інтернет-майданчики та каталоги, наявність сучасного мобільного застосунку дозволить компанії сформувати індивідуальну цінність для клієнта, забезпечивши зручність «у один клік».

Сучасний мобільний застосунок повинен виконувати чотири основні стратегічні функції: інформаційну, транзакційну, сервісну та комунікаційну. Для підвищення ефективності мобільного застосунку ТОВ «ЕПЦЕНТР К» пропонується впровадити низку ключових функціональних можливостей:

- Персоналізована вітрина – рекомендації залежно від історії покупок, поведінки користувача в інтернеті та актуальних життєвих подій (ремонт, переїзд, сезонні потреби тощо).
- Розширений каталог із фільтрами та 3D-візуалізацією – можливість переглядати товари в AR-режимі, що особливо актуально для категорій «плитка», «меблі», «декор».
- Єдина програма лояльності, інтегрована в застосунок – цифрова картка, кешбек, персональні знижки, акції для «своїх» клієнтів.

- Покращений процес оформлення замовлення – мінімізація кількості кліків, Apple Pay/Google Pay, можливість обрати точне місце отримання замовлення в магазині.
- Онлайн-консультант та голосовий пошук – полегшення пошуку товарів у великих категоріях.
- Push-сповіщення за логікою життєвого циклу клієнта – нагадування, персональні пропозиції, статус замовлення, інформація про прихід товарів, сезонні підбірки.

Важливим стратегічним напрямом розвитку мобільної комерції є посилення інтеграції застосунку з фізичними магазинами. Це дозволить перетворити мобільний застосунок на інструмент омніканальності, де покупець може, наприклад, сформувати список товарів у телефоні, знайти потрібні товари через внутрішню навігацію торгового центру та одразу оформити покупку на касі самообслуговування. Такі рішення прискорюють процес обслуговування, зменшують черги та підвищують комфорт відвідувачів.

Окрему увагу варто приділити можливостям мобільної аналітики: відстеження поведінки користувача, виявлення бар'єрів у покупках, аналіз точок відтоку та побудова карти взаємодії клієнта. Отримані дані дозволять Епіцентру оптимізувати контент, покращувати інтерфейс, впроваджувати персоналізовані пропозиції та створювати релевантні маркетингові кампанії, що значно підвищить ефективність цифрового маркетингу. У перспективі розвиток мобільної комерції стане для підприємства потужним інструментом формування конкурентних переваг: він дає можливість скоротити шлях клієнта до покупки, підвищити рівень залученості, сформувати лояльність до бренду та забезпечити стабільне зростання продажів через цифрові канали. Тому подальше вдосконалення мобільного застосунку Епіцентру є однією з ключових умов посилення позицій підприємства на ринку та адаптації до вимог цифрової економіки.

6. Розвиток інтелектуальних систем email- та push-комунікацій

Email-маркетинг залишається одним із найефективніших каналів взаємодії із клієнтами за показником ROI. Його результативність значно зростає за умови автоматизації та персоналізації. Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» це особливо актуально, адже масштаби товарного асортименту та кількість покупців потребують використання автоматизованих інструментів, здатних забезпечити швидке та точне інформування клієнтів. У цьому контексті email- та push-комунікації виступають одними з найбільш ефективних каналів, що дозволяють налаштовувати адресні контакти на основі поведінкових даних, історії покупок та індивідуальних переваг користувачів. Основні напрями інтелектуалізації цих каналів наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрямок	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Тригерні листи	Покинутий кошик, післяпокупний лист	Повернення клієнтів
Персоналізація	Рекомендації за поведінкою	Зростання CTR
Сегментація	Акції за категоріями інтересів	Підвищення залученості
Push-повідомлення	Сповіщення про ціну, акції	Швидка реакція клієнтів

Сформовано автором

Таким чином, аналіз представлених можливостей свідчить, що впровадження інтелектуальних email- та push-кампаній дозволяє «Епіцентру» перейти на якісно новий рівень взаємодії з аудиторією. Використання тригерів, персоналізації та сегментації не лише зменшує інформаційне навантаження на клієнтів, а й сприяє зростанню ефективності кожного контакту. У результаті компанія отримує вищі показники відкриттів та кліків, збільшує частку повторних покупок та формує більш стійкі відносини з покупцями. Отже, інтелектуалізовані комунікації стають ключовим елементом цифрової маркетингової стратегії підприємства та вагомим фактором підвищення його конкурентоспроможності.

7. Запровадження сервісів самообслуговування та цифрових рішень для клієнтів

Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі свідчать про те, що значна частина конкурентних переваг формується саме у сфері клієнтського сервісу. Покупці віддають перевагу підприємствам, які дозволяють здійснювати покупки швидко, зручно та з мінімальними витратами часу. Саме тому цифрові сервіси самообслуговування стали ключовим елементом підвищення ефективності взаємодії між клієнтом і магазином. Для мережі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що характеризується великими торговельними площами, широким асортиментом та інтенсивними потоками клієнтів, впровадження таких рішень є особливо важливим.

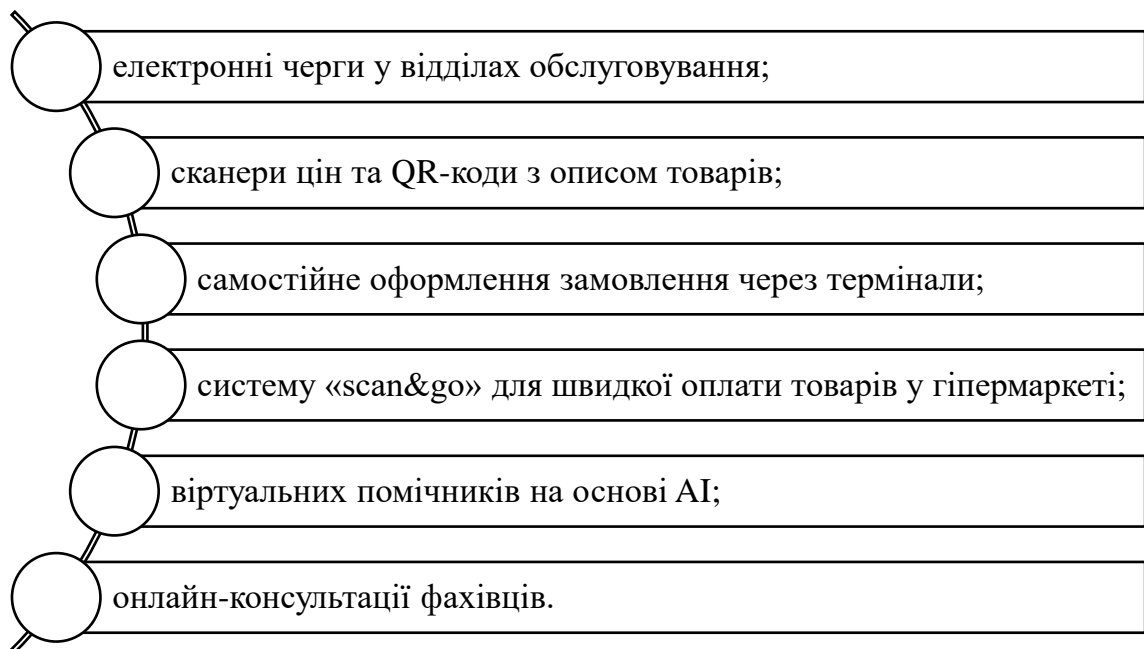


Рис. 3.2. Основні цифрові сервіси самообслуговування для клієнтів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Побудовано автором

Першим елементом цієї системи є електронні черги, які дають можливість клієнтам отримувати консультації та оформляти послуги без тривалого очікування. Це не лише оптимізує роботу сервісних відділів, а й підвищує лояльність відвідувачів завдяки прозорості та передбачуваності процесу.

Другим цифровим рішенням є сканери цін та QR-коди, що забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації про товар – його характеристики, наявність на складі, можливі варіанти доставки чи самовивозу. Такий підхід

зменшує потребу в консультаціях і дає покупцям можливість самостійно приймати обґрунтовані рішення. Наступним важливим елементом є термінали для самостійного оформлення замовлень, які дозволяють клієнтам виконувати складні операції – від пошуку товару до вибору оплати – без залучення працівників. Це особливо актуально у пікові періоди відвідуваності.

Доволі перспективним інструментом є система «scan&go», що передбачає можливість сканування товарів під час пересування торговельною зоною та швидкої оплати без черги. Такий формат уже активно застосовується у світових ритейл-мережах і значно прискорює процес покупки. Додатково компанія може розвивати онлайн-консультації фахівців, які забезпечують миттєву підтримку клієнта дистанційно – без необхідності відвідування магазину. Це підвищує зручність клієнтів, особливо під час реалізації складних чи технічних товарів. Завершальним елементом є віртуальні помічники на основі штучного інтелекту, які можуть виконувати роль навігатора, давати рекомендації, допомагати з вибором товарів та супроводжувати весь процес покупки. Використання AI сприяє персоналізації контакту з клієнтом та формуванню сучасного образу бренду.

Таким чином, як відображено на рисунку 3.2., комплекс цифрових сервісів самообслуговування формує цілісну інфраструктуру, що забезпечує більш гнучку, швидку та комфортну взаємодію клієнта з компанією, підвищує якість його досвіду та прямо впливає на конкурентоспроможність «Епіцентру» на регіональному ринку.

8. Побудова омніканальної системи (O2O-модель)

Омніканальність є ключовим принципом сучасного маркетингу, який забезпечує безперервність і єдність взаємодії між клієнтом та брендом у всіх середовищах – як онлайн, так і офлайн. Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» впровадження омніканальної моделі O2O (online-to-offline) є стратегічно важливим, оскільки дозволяє об'єднати цифровий функціонал із потужною мережею гіпермаркетів, створивши зручний та узгоджений клієнтський шлях.

Одним із центральних елементів є уніфікований кошик, який синхронізується між сайтом, мобільним застосунком та фізичним магазином. Це означає, що клієнт може розпочати покупку в одному каналі та завершити її в іншому без необхідності повторного пошуку товарів. Така інтеграція істотно підвищує комфорт користувача і сприяє збільшенню конверсії. Ще одним важливим напрямом є система онлайн-бронювання товарів із подальшою експрес-видачею у магазині. Завдяки цьому покупці можуть забезпечити наявність необхідного товару заздалегідь, а час перебування у магазині мінімізується лише до швидкого отримання замовлення. Це особливо актуально для великогабаритних або популярних позицій.

Суттєву роль відіграє єдина програма лояльності, інтегрована у всі канали. Клієнт може накопичувати бонуси, отримувати персоналізовані пропозиції, знижки та рекомендації незалежно від того, де він здійснює покупку. Єдиний клієнтський профіль забезпечує не лише зручність для споживача, а й можливість для підприємства формувати повноцінну аналітичну базу щодо поведінкових моделей відвідувачів. Омніканальність також передбачає синхронізацію акцій і цінових пропозицій між усіма каналами. Це забезпечує прозорість, виключає плутанину та формує довіру до бренду. Покупець отримує однаково вигідну пропозицію незалежно від того, де він здійснює транзакцію.

Важливим аспектом O2O-моделі є інтеграція цифрових інструментів у офлайн-простір – від навігації по магазину до цифрових консультантів та можливості перегляду товарних залишків у режимі реального часу. Це забезпечує плавний перехід між онлайн-пошуком і офлайн-покупкою. У свою чергу, офлайн-формат підсилює онлайн-компонент, забезпечуючи можливість фізичного огляду товарів, отримання консультації, тестування матеріалів та оперативного обміну чи повернення. Таким чином формується «замкнений цикл» взаємодії, у якому онлайн та офлайн не конкурують між собою, а доповнюють одне одного. Запровадження омніканальної моделі дозволяє компанії створити багаторівневий клієнтський шлях, забезпечити стабільну якість сервісу в усіх точках контакту, підвищити рівень цифрової довіри

споживачів та сформувати довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічних змін ринку.

Система заходів охоплює всі ключові аспекти взаємодії з клієнтом – від персоналізованого маркетингу на основі CRM та Big Data до омніканальної моделі обслуговування. Впровадження персоналізації підвищує релевантність комунікацій, формує адресні пропозиції, збільшує конверсію та цінність клієнта. Автоматизація рекламних кампаній забезпечує ефективне використання бюджету та підвищує рентабельність інвестицій. Контент-маркетинг і присутність у соціальних мережах формують експертний імідж бренду, підвищують довіру, залученість аудиторії та органічний трафік. Мобільна комерція та застосунок створюють додаткові точки контакту, інтегрують онлайн- та офлайн-канали й підвищують лояльність.

Інтелектуальні email- та push-комунікації зменшують інформаційне навантаження, підвищують показники відкриттів і стимулюють повторні покупки. Цифрові сервіси самообслуговування та AI-помічники покращують швидкість обслуговування й комфорт клієнтів. Омніканальна O2O-система забезпечує єдність клієнтського шляху, синхронізацію інформації та узгодженість комунікацій. Реалізація стратегії цифрового маркетингу на основі цих інструментів створює передумови для зростання продажів, підвищення ефективності маркетингу, зміцнення лояльності клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства визначається поєднанням трьох ключових факторів: первинних інвестицій у цифрові інструменти, щорічних експлуатаційних витрат та очікуваного фінансового та нефінансового ефекту. Інтеграція цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати маркетингові

бюджети, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів, що формує додаткову цінність для компанії та стимулює повторні покупки.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямків: від впровадження CRM та Big Data до мобільної комерції, автоматизації реклами, контент-маркетингу, соціальних мереж, сервісів самообслуговування та омніканальної інтеграції. Кожен із цих напрямків має власні інвестиційні потреби та потенційний економічний ефект, що разом формує комплексну систему підвищення конкурентоспроможності та стабільного зростання продажів.

Передбачуваний економічний ефект проявляється не лише у прямих доходах, а й у непрямих вигодах: підвищенні лояльності клієнтів, скороченні витрат на обслуговування, оптимізації рекламних бюджетів, формуванні експертного іміджу та посиленні позицій бренду на ринку.

Таблиця 3.3

Первинні інвестиції та річні витрати за напрямками (тис. грн)

Напрямок	Первинні інвестиції	Поточні річні витрати
CRM та Big Data	3 500	850
Мобільний застосунок	2 000	500
Автоматизація реклами	1 200	300
Сервіси самообслуговування	1500	350
Контент-маркетинг та SMM	800	250
Омніканальна інтеграція	1000	200
Разом	10000	2450

Сформовано автором

Впровадження CRM та Big Data забезпечує можливість накопичення великих обсягів даних про клієнтів, аналіз їхньої поведінки та формування точних персоналізованих пропозицій. Це дозволяє підвищити конверсію, зменшити витрати на нецільові рекламні кампанії та збільшити середню вартість покупки на одного клієнта. Для мережі такого масштабу, як ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», де асортимент налічує понад мільйон SKU, ці інструменти є критично важливими для підвищення ефективності маркетингових витрат.

Мобільний застосунок виконує функцію інтеграційної платформи, об'єднуючи онлайн- та офлайн-канали. Крім безпосереднього продажу, він

дозволяє відстежувати поведінку користувачів, формувати персоналізовані рекомендації, а також спрощує процес замовлення та отримання товару. Завдяки мобільній комерції підприємство може скоротити час взаємодії клієнта з брендом та збільшити кількість повторних покупок. Автоматизація рекламних кампаній дозволяє оперативно коригувати бюджет, виділяти ресурси на найбільш ефективні канали та скорочувати витрати на неефективні комунікації. Разом із аналітикою це забезпечує швидкий зворотний зв'язок та можливість підвищувати рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI).

Сервіси самообслуговування та цифрові рішення для клієнтів – від електронних черг до систем «scan&go» та віртуальних консультантів – підвищують зручність покупок, скорочують час обслуговування та оптимізують роботу персоналу. Це не лише економить ресурси підприємства, а й формує позитивний клієнтський досвід, що підвищує лояльність та стимулює повторні продажі. Контент-маркетинг та присутність у соціальних мережах формують експертність бренду та покращують органічне залучення аудиторії. Відеоогляди, інструкції, майстер-класи та кейс-історії допомагають клієнтам приймати обґрунтовані рішення та збільшують довіру до бренду. Омніканальна інтеграція забезпечує узгодженість комунікацій між онлайн- та офлайн-каналами, підвищуючи рівень цифрової довіри споживачів.

Таблиця 3.4

Прогнозовані додаткові доходи та економія витрат (тис. грн/рік)

Напрямок	Додатковий дохід	Економія витрат	Сумарний ефект	ROI (%)	Термін окупності (місяці)
CRM та Big Data	4000	0	4000	114	9
Мобільний застосунок	1500	200	1700	85	14
Автоматизація реклами	0	600	600	50	24
Сервіси самообслуговування	0	500	500	33	36
Контент-маркетинг та SMM	1200	0	1200	150	7
Омніканальна інтеграція	2000	0	2000	200	5
Разом	8700	1300	10000	100	

Сформовано автором

Розрахунки показників:

Сумарний ефект (тис. грн) = Додатковий дохід + Економія витрат

Наприклад, для мобільного застосунку: $1500 + 200 = 1700$ тис. грн

$ROI (\%) = (\text{Сумарний ефект} / \text{Інвестиції}) \times 100$

Для мобільного застосунку, якщо інвестиції складають 2000 тис. грн:

$ROI = (1700 / 2000) \times 100 \approx 85\%$

Термін окупності (місяці) = $(\text{Інвестиції} / \text{Сумарний ефект}) \times 12$

Для мобільного застосунку:

Термін окупності = $(2000 / 1700) \times 12 \approx 14$ місяців

Аналіз показує, що всі інвестиції окупаються у середньому за один рік, а окремі напрями, такі як омніканальна інтеграція та контент-маркетинг, демонструють високий ROI і швидку окупність. Це свідчить про ефективність комплексного підходу до цифрового маркетингу, де поєднуються аналітика, автоматизація, персоналізація та омніканальність.

Додатково економічна ефективність проявляється у непрямих вигодах: підвищення лояльності та цінності кожного клієнта, скорочення витрат на обслуговування, оптимізація рекламних бюджетів, формування експертного іміджу та посилення позицій бренду на ринку. Використання цифрових інструментів дозволяє отримувати достовірні дані для аналізу поведінки клієнтів, планувати релевантні маркетингові кампанії та підвищувати загальну ефективність маркетингової діяльності.

Таким чином, економічне обґрунтування показує, що запропоновані заходи не лише швидко окупаються, а й формують стійкі довгострокові конкурентні переваги для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», забезпечуючи інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, підвищення персоналізації, автоматизацію процесів та оптимізацію витрат.

Економічний аналіз впровадження цифрових інструментів у маркетингову діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Таблиця прогнозованих додаткових доходів та економії витрат демонструє, що всі напрямки окупаються у відносно короткі строки, а

окремі ініціативи забезпечують значний фінансовий ефект. Зокрема, омніканальна інтеграція приносить сумарний ефект 2 000 тис. грн із ROI 200 % та терміном окупності всього 5 місяців, а контент-маркетинг і SMM формують дохід 1 200 тис. грн з ROI 150 % та окупністю 7 місяців. Персоналізація за допомогою CRM та Big Data забезпечує максимальний додатковий дохід 4 000 тис. грн із ROI 114 % і окупністю 9 місяців, що підкреслює стратегічне значення аналітики та автоматизації у підвищенні конверсії та цінності клієнта.

Інші напрями, такі як мобільний застосунок, автоматизація реклами та сервіси самообслуговування, також демонструють позитивну економічну ефективність, скорочуючи витрати та прискорюючи обслуговування клієнтів. Загальний сумарний ефект від усіх заходів становить 10 000 тис. грн на рік, що свідчить про високий рівень рентабельності та доцільність інвестицій у цифровий маркетинг.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише швидку окупність, а й довгострокове зростання доходів, оптимізацію витрат, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Поєднання персоналізації, автоматизації, контент-маркетингу та омніканальної інтеграції створює цілісну, ефективну та практично застосовну стратегію цифрового маркетингу, яка дозволяє ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» максимально ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії цифрового маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Робота охопила аналіз сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, системну оцінку ринкового середовища, виявлення конкурентних переваг та недоліків ТОВ «ЕПЦЕНТР К», а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки.

Проведений теоретичний аналіз підтвердив, що цифровий маркетинг є не просто сукупністю сучасних інструментів комунікації, а цілісною управлінською концепцією, що докорінно змінює підходи до формування відносин зі споживачами. Трансформація традиційної маркетингової діяльності в цифровий формат відбувається під впливом розвитку мобільних платформ, зростання обсягу даних, поширення штучного інтелекту, підвищення ролі соціальних мереж та зміни стилю споживання інформації. Сучасний споживач очікує швидкого доступу до товару, персоналізації, повної прозорості, високої швидкості сервісу й можливості комунікації з брендом у будь-якому каналі. Саме тому цифровий маркетинг виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснений аналіз сучасних наукових підходів показав, що концепція цифрового маркетингу формується на перетині кількох управлінських парадигм – клієнтоорієнтованості, інноваційного розвитку, гнучкого управління (agile-моделі), поведінкової економіки та аналітики даних. На підставі цього виявлено, що основними тенденціями розвитку сучасного цифрового маркетингу є: перехід від масових комунікацій до персоналізованих; автоматизація процесів на всіх етапах взаємодії з клієнтом; інтенсифікація мобільної комерції; посилення ролі візуального контенту; інтеграція штучного інтелекту в операційні та

комунікаційні процеси; формування омніканальних бізнес-моделей. Ці тенденції стали базою для формування авторських рекомендацій у роботі.

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» показав, що підприємство посідає провідні позиції на ринку товарів для дому, ремонту та будівництва, активно розвиває багатоформатну модель продажів та володіє значними конкурентними перевагами. Основні сильні сторони підприємства – масштабність мережі, широта асортименту, висока впізнаваність бренду, системність логістичних процесів, наявність онлайн-платформи та мобільного застосунку. Водночас аналіз виявив низку проблем, які знижують його цифрову конкурентоспроможність: нерівномірний розвиток цифрових сервісів у різних філіях; недостатній рівень персоналізації пропозицій; потреба у вдосконаленні CRM-системи; обмежене використання Big Data; недостатня інтегрованість каналів комунікації; висока конкуренція з боку нішевих онлайн-магазинів.

Проведений конкурентний аналіз, у тому числі побудова багатокутника конкурентоспроможності, показав, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» демонструє високі результати за більшістю традиційних критеріїв (асортимент, імідж, якість товару, рекламна активність). Проте за такими критеріями, як програма лояльності, рівень цифрового сервісу, акційна політика, швидкість обслуговування, персоналізація та мобільність покупок, підприємство демонструє нижчі позиції порівняно з конкурентами. Це підтвердило необхідність формування більш глибокої цифрової стратегії, спрямованої на системне оновлення інструментів маркетингу.

У третьому розділі роботи розроблено комплексну стратегію цифрової трансформації маркетингу підприємства. Вона включає такі ключові напрями: вдосконалення CRM-системи (впровадження CDP, AI-аналітики); розвиток мобільної комерції та мобільного додатку; автоматизацію комунікацій (email-, push-, Viber-канали); розвиток омніканальної моделі; впровадження Big Data для прогнозування попиту; інтелектуальні рекомендаційні системи; цифровізацію внутрішніх процесів; впровадження інноваційних сервісів самообслуговування; розвиток SMM та оптимізацію контент-стратегії; посилення аналітичної функції

маркетингу на підприємстві. Запропонована модель відображає інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи взаємодії споживача з брендом – від первинного контакту до післяпродажного обслуговування.

Розраховане економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що впровадження мобільного застосунку, покращення CRM-системи, розвиток омніканальної екосистеми та автоматизація комунікацій можуть забезпечити зростання річного обсягу продажів, збільшення кількості повторних покупок, скорочення операційних витрат на персонал, оптимізацію витрат на рекламу та покращення коефіцієнта конверсії. Моделювання економічного ефекту показало, що інтегральний показник ефективності (ROI) є значно вищим за нормативний рівень, що підтверджує доцільність реалізації запропонованої стратегії. У довгостроковій перспективі цифрові інновації сприятимуть зміцненню позицій «Епіцентру» на ринку, розширенню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності бренду.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування стратегії цифрового маркетингу є необхідним етапом адаптації підприємства до сучасних умов ринку, що характеризуються швидкими технологічними змінами, зростанням вимог споживачів і високою конкуренцією. Запропоновані рекомендації дозволяють ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» посилити конкурентні переваги, оптимізувати маркетингові процеси, підвищити рівень клієнтського сервісу та сформувати цілісну цифрову екосистему, у центрі якої – споживач і його потреби.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу є стратегічною умовою забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності підприємства, зміцненню його ринкових позицій, покращенню якості взаємодії зі споживачами та формуванню довгострокових конкурентних переваг у динамічному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григорчук Т. В. Маркетинг - 1.1. Сутність маркетингу. *Google Drive: Sign-in*. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-1/1-1-сутність-маркетингу> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В.. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 191 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Наук. Світ, 2020. 880 с.
4. Hurbyk Yu.Yu., Kuchak & Yu.S. (2020) Traktuvannia poniattia «marketing»: poliaspektnyi pidkhid [Interpretation of the concept of «marketing»: a multifaceted approach]. The 8th International scientific and practical conference «Modern science: problems and innovations» (October 18-20, 2020) Stockholm, SSPG Publish, 389–392.
5. Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. Маркетинг : підручник. Київ : Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні”, 2009. 231 с.
6. Безкоштовна бібліотека підручників. *Безкоштовна бібліотека підручників*. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-9565.html> (дата звернення: 08.09.2025).
7. Дунев С. Концепція маркетинг - мікс (4Р, 5Р, 7Р). *ВМВ*. URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення: 10.09.2025).
8. Учасники проектів Вікімедіа. Маркетинг-мікс – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг-мікс> (дата звернення: 10.09.2025).
9. Левіна М. Теоретичні основи комплексу маркетингу. *eNTUKhPIIR :: Головна*. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/81891846-7103-402f-adf4-c783f954f2f8/content> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Функції, принципи і цілі, види маркетингу - бібліотека buklib.net. *Головна* - *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/37068/> (дата звернення: 10.09.2025).

11. Учасники проєктів Вікімедіа. Функції маркетингу – Вікіпедія. *Vikimedia*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Функції_маркетингу (дата звернення: 10.09.2025).
12. Олексенко Р. І., Краскова І. О., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 12.09.2025).
13. Основні функції та види маркетингу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/16481067/page:47/> (дата звернення: 15.09.2025).
14. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153.
15. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf (дата звернення: 16.09.2025).
16. Andriyiv N. Digital transformation of the enterprise: theoretical basis. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 4.
17. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес – процесів сучасного підприємства. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d32a7499-4fc7-49c0-8406-a5bb4ff37572/content> (дата звернення: 19.09.2025).
18. Моторнюк У., Йосипчук В., Касперський П. Спеціальні принципи трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
19. Аналітична функція маркетингу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/8877972/page:4/> (дата звернення: 22.09.2025).

20. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80.
21. СЕМЕНЮК С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 2. 27.
22. *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"*.
URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/30497/mod_resource/content/1/Л8.pdf
(дата звернення: 24.09.2025).
23. Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020.
24. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29, № 5.
25. Альховік Д. *repository.title.prefixДТЕУ* :: *Головна*.
URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/af62e987-7ccd-47d7-adc2-66db2cbda62f/content> (дата звернення: 24.09.2025).
26. Фадєєва І. Г., Орлова Н. В., Макарова В. В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. *Академічні візії*. 2023. № 17.
27. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 169–185.
28. Пархоменко В. *repository.title.prefixДТЕУ* :: *Головна*.
URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9cb8f8c8-29e5-4300-9130-23646f114272/content> (дата звернення: 28.09.2025).
29. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 19.

30. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
31. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка*.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20950/2/DSESES_2017_Voronko_O_S-Osoblyvosti_SWOT_analizu_57-58.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
32. Носонова Л. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ат «сумський завод «насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4.
33. SWOT аналіз: що це таке, навіщо він бізнесу та як правильно його зробити. *IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM - Київ, Україна*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/swot-analiz> (дата звернення: 30.09.2025).
34. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
35. Ситник М.Ю. PEST-аналіз як інструмент розробки фінансової стратегії підприємств м'ясопереробної галузі / М.Ю. Ситник // *Управління розвитком*. - 2014. - №14. - С. 87 – 89
36. Михайлюк М. SLEPT-аналіз як метод стратегічного дослідження фармацевтичних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25. С. 174–177.
37. PEST-аналіз мікросередовища підприємства - бібліотека buklib.net. *Головна* - *Бібліотека* *BukLib.net*.
URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення: 02.10.2025).
38. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
39. Шамрик А. Матриця бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя:*

Домівка.

URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf_2011v2_Shamrik_A-Matrytsia_Bostonskoi_konsaltnhovoii_195.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

40. Яшкіна Н. В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG). *Економіка апк.* 2010. № 11. С. 42–45.

41. Методика побудови матриці БКГ - бібліотека buklib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net.* URL: <https://buklib.net/books/36618/> (дата звернення: 07.10.2025).

42. Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи). *Stud.* URL: https://stud.com.ua/43067/ekonomika/matritsya_bostonskoyi_konsaltingovoyi_grupi (дата звернення: 10.10.2025).

43. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств / О. Є. Перфілова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 77–84.

44. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. *Youcontrol.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 12.10.2025).

45. «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К», ЄДРПОУ 32490244. *Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності.* URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOV_DALNSTU_EPICENTR_K (дата звернення: 13.10.2025).

46. Епіцентр • Національна мережа торговельних центрів. *epicentrk.ua.* URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 14.10.2025).

47. Бабак А. «Епіцентр» запускає на Хмельниччині «офіс майбутнього» з власним IT-Hub: наймуть понад 600 спеціалістів. *DOU.* URL: <https://dou.ua/forums/topic/35786/> (дата звернення: 19.10.2025).

48. Осієк Д. В епіцентрі бізнесу: які торговельні напрямки та підприємства розвиває група Епіцентр К. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/biznes-grupa-epitsentr-k/> (дата звернення: 19.10.2025).

49. Маранчак М. Маркетплейс «Епіцентру». Як компанія Геррег буде шлях до гаманців споживачів – інтерв'ю – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/mi-ne-stavili-za-metu-bezumovne-liderstvo-v-e-commerce-yak-epitsentr-ne-konkurue-z-rozetka-khochi-mae-10-ukrainskogo-rinku-intervyu-iz-ceo-marketpleysu-yuliey-pinteskul-27122023-18147> (дата звернення: 20.10.2025).

50. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів, 2020. 347 с.

51. Теоретичний маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид. Херсон : ФОП Вишем., 2021. 496 с.

52. Стрельчук Є., Борисевич Є. Г., Буряк В. Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Одеса, 2008.

53. Сутність маркетингу та його сучасна концепція. *The HAL Browser (customized for DSpace)*. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f46f9071-ae42-4f58-a2cd-ссба3ec172bd/content> (дата звернення: 20.10.2025).

54. Маркетинг у діяльності підприємця. *History | Твоя електронна бібліотека*. URL: <https://uahistory.co/pidruchniki/krihovec-economy-11-class-2019-profile-level/16.php> (дата звернення: 20.10.2025).

55. Дубина В. О. Маркетинг як управлінська діяльність та надійний інструмент досягнення успіху на ринку. *ECONOMY*. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2631/> (дата звернення: 20.10.2025).

56. Сутність та принципи маркетингу. *Безкоштовна бібліотека підручників*. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-9564.html> (дата звернення: 21.10.2025).

57. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132> (дата звернення: 09.12.2025).

58. Торгова група "Арс-Кераміка". *АРС – Будівельний магазин*. URL: <https://ars.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

59. Сантехніка - акційні товари: акційні товари купити з доставкою по Україні | Лео Кераміка. *Лео Кераміка*. URL: https://leoceramika.com/catalog/santekhnika_200/promo:tak/page/12 (дата звернення: 30.10.2025).