

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

на здобуття освітнього ступення бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

_____ *Діана Макаренко*
(підпис)

Виконав:
здобувачка вищої освіти гр. МРД-41 **Діана МАКАРЕНКО**

Керівник:
кандидат економічних наук, доцент **Вероніка ДАРЧУК**

Рецензент:
доктор економічних наук, професор **Ольга ГУСЄВА**

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Макаренко Діані Юріївні

1. Тема кваліфікаційної роботи:	«Стратегічний аналіз підприємства на ринку та обґрунтування напрямів удосконалення його маркетингової діяльності»
керівник кваліфікаційної роботи	Вероніка Дарчук, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від	«20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	«16» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:	законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	
1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу підприємства та його маркетингової діяльності	
2. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності підприємства (на прикладі Епіцентр К)	
3. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К та оцінка її ефективності	
5. Перелік ілюстративного матеріалу:	презентація
6. Дата видачі завдання	20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	05.02. - 26.02	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-20.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Діана МАКАРЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Вероніка ДАРЧУК

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 66 стор., 10 рис., 13 табл., 40 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи – здійснення стратегічного аналізу підприємства на ринку та обґрунтування напрямів удосконалення його маркетингової діяльності на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт дослідження - процес здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи стратегічного аналізу підприємства та його маркетингової діяльності. Розглянуто сутність стратегічного аналізу, його функції, основні види та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено сучасні методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності, охарактеризовано основні інструменти аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний та маркетинговий аналіз.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К», досліджено особливості його функціонування на ринку роздрібної торгівлі, оцінено організаційно-економічні показники та ефективність маркетингової діяльності підприємства. У результаті дослідження визначено сильні сторони підприємства, його конкурентні переваги та основні проблеми маркетингової діяльності, пов'язані з посиленням конкуренції, змінами споживчої поведінки та необхідністю подальшої цифровізації маркетингових процесів.

У роботі запропоновано напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К», зокрема розвиток цифрових маркетингових інструментів, удосконалення системи маркетингових комунікацій, підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та посилення конкурентних позицій підприємства. Також проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та обґрунтовано їх позитивний вплив на результати діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та фінансові показники.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, маркетингова діяльність, маркетингові інструменти, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, цифровий маркетинг, маркетингові комунікації, підприємство, ТОВ «Епіцентр К».

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....		9
1.1	Сутність та роль стратегічного аналізу підприємства.....	9
1.2.	Методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЕПІЦЕНТР К).....		28
2.1.	Загальна характеристика підприємства Епіцентр К та аналіз його діяльності на ринку.....	28
2.2.	Оцінка маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕПІЦЕНТР К ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....		44
3.1.	Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К	44
3.2.	Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К.....	49
ВИСНОВКИ.....		59
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....		62

ВСТУП

Функціонування підприємств в Україні супроводжується необхідністю постійного пристосування до змін ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та трансформації споживчих потреб. . За таких обставин ключового значення набуває проведення стратегічного аналізу, який дає змогу комплексно оцінити ринкові позиції суб'єкта господарювання, визначити його конкурентні переваги та сформувані обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Водночас важливою складовою системи стратегічного управління виступає маркетингова діяльність, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства з ринковим середовищем, формування попиту та досягнення стабільних фінансових результатів.

Підприємства сфери роздрібної торгівлі, зокрема великі торговельні мережі, такі як ТОВ «Епіцентр К», змушені оперативно реагувати на трансформації ринку, впроваджувати сучасні підходи до організації маркетингової діяльності та активно застосовувати інноваційні інструменти просування товарів. Попри значні масштаби діяльності та провідні позиції на ринку, навіть такі компанії стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням ефективності маркетингових заходів, зміною структури попиту та посиленням конкурентного тиску. Це зумовлює потребу у проведенні поглибленого стратегічного аналізу та розробці ефективних шляхів удосконалення маркетингової діяльності.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання стратегічного аналізу підприємства та організації маркетингової діяльності достатньо широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного управління та маркетингу зробили такі дослідники, як Т. Ковальчук, С. Довбня, І. Саух, Н. Кузьминчук, О. Ромащенко, В. Гобела та інші. Разом із тим проблематика підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі в

умовах цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища потребує подальшого наукового опрацювання.

Мета дослідження полягає у здійсненні стратегічного аналізу діяльності підприємства на ринку та обґрунтуванні напрямів удосконалення його маркетингової діяльності на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність та значення стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- узагальнити існуючі методичні підходи до проведення стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К» та проаналізувати його ринкову діяльність;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення її ефективності;
- обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингової діяльності;
- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів; економіко-статистичні методи – для оцінки результатів діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи порівняння та узагальнення – для дослідження динаміки показників; економіко-математичні розрахунки – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження слугують наукові публікації вітчизняних учених, офіційні статистичні дані, матеріали діяльності ТОВ «Епіцентр К», а також результати власних аналітичних розрахунків.

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

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та роль стратегічного аналізу підприємства

В умовах господарювання стратегічний аналіз набуває статусу одного з базових інструментів управління розвитком підприємства, оскільки саме він забезпечує інформаційно-аналітичну основу для формування довгострокових управлінських рішень. Посилення конкуренції, динамічність зовнішнього середовища, зростання впливу цифрових технологій, зміна споживчих переваг та ускладнення ринкової кон'юнктури зумовлюють необхідність постійного дослідження як внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, так і зовнішніх умов його функціонування. У цьому контексті стратегічний аналіз слід розглядати не як ізольовану аналітичну процедуру, а як системну управлінську діяльність, спрямовану на виявлення тенденцій, закономірностей, загроз і можливостей, що визначають перспективи розвитку підприємства у середньо- та довгостроковому періоді. Його практична цінність полягає в тому, що він дозволяє перейти від ситуативного реагування на ринкові зміни до обґрунтованого стратегічного передбачення та цілеспрямованого формування конкурентних переваг [1].

Наукове осмислення сутності стратегічного аналізу демонструє, що в економічній літературі цей термін трактується як багатокomпонентне поняття, яке поєднує ознаки дослідницького процесу, аналітичної функції управління та методологічної бази стратегічного планування. У найзагальнішому розумінні стратегічний аналіз – це процес систематичного вивчення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з метою прийняття рішень щодо напрямів його розвитку, ринкової поведінки та механізмів досягнення стратегічних цілей. У цьому визначенні важливою є саме орієнтація на майбутнє, адже на відміну від традиційного економічного

аналізу, який переважно фіксує результати минулої діяльності, стратегічний аналіз фокусується на тих змінах і тенденціях, які впливатимуть на підприємство у перспективі. Тому його зміст не обмежується констатацією фактів, а включає оцінку стратегічного положення підприємства, дослідження альтернатив розвитку та визначення найбільш доцільної моделі поведінки на ринку.

Наукові підходи до трактування сутності стратегічного аналізу підприємства відрізняються залежно від предмета дослідження, методологічних засад та акцентів, які роблять окремі дослідники. Узагальнення основних підходів до визначення поняття «стратегічний аналіз підприємства» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічний аналіз підприємства»

Автор	Сутність визначення
В. Артюшок [2]	Стратегічний аналіз розглядається як інструмент бізнес-планування, що забезпечує оцінку альтернатив розвитку та вибір оптимальної стратегії підприємства
О. Гарафонова, Д. Воронець [3]	Стратегічний аналіз пов'язується з оцінкою галузевого середовища та визначенням перспектив диверсифікації діяльності підприємства
С. Довбня, О. Письменна, Є. Дрофа [4]	Стратегічний аналіз трактується як системне дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на основі спеціального методичного інструментарію
С. Довбня, Р. Пономаренко [5]	Стратегічний аналіз трактується як засіб виявлення ключових факторів впливу, що визначають конкурентну позицію підприємства
Х. Залуцька, І. Гнат [6]	Стратегічний аналіз визначається як інструмент оцінки стратегічного потенціалу підприємства та формування його конкурентоспроможності
Т. Ковальчук, А. Вергун [7]	Стратегічний аналіз визначається як методологічна основа стратегічного управління, спрямована на виявлення закономірностей розвитку підприємства та оцінку зовнішніх викликів
І. Саух [8]	Стратегічний аналіз визначається як безперервний процес дослідження середовища підприємства з метою забезпечення ефективного стратегічного управління

Джерело: узагальнено автором на основі [1-8].

Дані табл. 1.1 свідчать про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «стратегічний аналіз підприємства» у науковій літературі. Водночас більшість дослідників розглядають його як комплексний процес дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, спрямований на обґрунтування стратегічних рішень і забезпечення довгострокового розвитку. Спільною рисою наведених підходів є акцент на необхідності формування інформаційно-аналітичної бази для управління конкурентоспроможністю та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

У вітчизняній економічній науці стратегічний аналіз розглядається як одна з ключових передумов формування ефективної моделі стратегічного управління підприємством. Зокрема, Т. Ковальчук і А. Вергун підкреслюють, що стратегічний аналіз є не просто етапом підготовки управлінських рішень, а методологічною основою всієї системи стратегічного управління, оскільки саме він забезпечує виявлення закономірностей розвитку підприємства, оцінку зовнішніх викликів та формування інформаційної бази для визначення стратегічних орієнтирів [7]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти природу стратегічного аналізу як процесу, що поєднує аналітичну, прогностичну та управлінську функції. Відповідно, його роль полягає не лише у фіксації наявного стану підприємства, а й у створенні аналітичного підґрунтя для вибору довгострокової траєкторії розвитку. У цьому значенні стратегічний аналіз є інструментом зниження управлінської невизначеності, оскільки допомагає керівництву обґрунтовано співвідносити наявні ресурси, ринкові умови та перспективні напрями зростання.

На відміну від поточного економічного аналізу, який здебільшого орієнтований на дослідження ретроспективних показників діяльності, стратегічний аналіз має виразну прогностичну спрямованість. Саме ця особливість визначає його центральне місце в системі довгострокового управління. Якщо традиційний аналіз дає відповідь на питання, яких результатів підприємство досягло в минулому, то стратегічний аналіз покликаний встановити, за яких умов підприємство зможе забезпечити стійке

функціонування та зміцнення ринкових позицій у майбутньому. У цьому аспекті слушною є думка В. Артюшок, яка акцентує увагу на тому, що стратегічний аналіз у системі бізнес-планування дає змогу оцінити альтернативи розвитку, обрати найбільш доцільну модель поведінки та підвищити якість стратегічних рішень [2]. Отже, його значення полягає не лише у збиранні інформації, а у перетворенні цієї інформації на основу для управлінського вибору.

Сутність стратегічного аналізу доцільно розглядати також через призму його функціонального призначення. У науковій літературі виділяють кілька його базових функцій: інформаційну, діагностичну, прогностичну, оціночну та обґрунтовувальну. Інформаційна функція полягає у зборі, систематизації та інтерпретації даних про внутрішній стан підприємства та параметри зовнішнього середовища. Діагностична функція спрямована на виявлення сильних і слабких сторін діяльності, внутрішніх дисбалансів, резервів підвищення ефективності та проблем, що перешкоджають розвитку. Прогностична функція виявляється у моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій і визначенні потенційних наслідків управлінських рішень. Оціночна функція передбачає порівняння альтернативних напрямів стратегічного розвитку, а обґрунтовувальна – підготовку аналітичної основи для вибору конкретної стратегії. Саме поєднання цих функцій надає стратегічному аналізу комплексного характеру та робить його незамінним елементом управлінської системи.

С. Довбня, О. Письменна та Є. Дрофа, досліджуючи зміст стратегічної діагностики підприємства, звертають увагу на те, що ефективний стратегічний аналіз повинен ґрунтуватися на чіткому методичному інструментарії та системному підході до вивчення факторів впливу [4]. Ця позиція є важливою, оскільки вказує на неможливість зведення стратегічного аналізу до окремих фрагментарних процедур, наприклад лише до SWOT-аналізу чи дослідження конкурентів. Насправді стратегічний аналіз є більш складною конструкцією, у межах якої різні методи виконують взаємодоповнюючі функції. Частина з них

забезпечує оцінку ринкового середовища, інші – дослідження ресурсного потенціалу, ще інші – прогнозування результатів реалізації стратегії. Унаслідок цього стратегічний аналіз виступає не просто набором методів, а цілісною логікою наукового пізнання підприємства як економічної системи.

Стратегічний аналіз виконує надзвичайно важливу роль у визначенні меж і можливостей розвитку підприємства. Будь-яке підприємство функціонує в умовах обмеженості ресурсів, а тому не може реалізовувати всі можливі напрями розвитку одночасно. Необхідність вибору між різними варіантами зростання, диверсифікації, спеціалізації, освоєння нових ринків чи оновлення асортименту робить стратегічний аналіз ключовим інструментом обґрунтування пріоритетів. О. Гарафонова та Д. Воронець, аналізуючи роль стратегічного аналізу галузі в умовах диверсифікації діяльності підприємства, доводять, що без ґрунтовного дослідження зовнішнього середовища й галузевих особливостей неможливо забезпечити адекватність стратегічного вибору [3]. Ця теза особливо актуальна для підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких значною мірою залежить від змін попиту, конкурентної насиченості ринку, цінової політики та поведінки споживачів.

Важливим теоретичним аспектом є також розуміння стратегічного аналізу як механізму узгодження зовнішніх вимог ринку та внутрішніх можливостей підприємства. Якщо підприємство зосереджується виключно на внутрішніх ресурсах, не враховуючи трансформації ринкового середовища, його стратегія може виявитися відірваною від реальності. Якщо ж, навпаки, увага концентрується лише на зовнішніх сигналах, без урахування внутрішніх обмежень, стратегічні цілі можуть виявитися недосяжними. Отже, сутність стратегічного аналізу полягає також у забезпеченні балансу між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами. У цьому контексті особливо вагомим є позиція В. Ліщинської, яка наголошує на необхідності одночасного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як обов'язкової передумови формування реалістичної та ефективної стратегії [7]. Така точка

зору підкреслює інтегральний характер стратегічного аналізу та його спрямованість на досягнення збалансованості управлінських рішень.

У сучасних умовах роль стратегічного аналізу зростає ще й тому, що підприємство дедалі більше залежить від нематеріальних чинників конкурентоспроможності. Якщо раніше основна увага приділялася матеріальним ресурсам, виробничим потужностям і фінансовим можливостям, то сьогодні визначального значення набувають бренд, репутація, клієнтська лояльність, інноваційність, якість управлінських процесів та маркетингова компетентність. Усе це вимагає розширення предметного поля стратегічного аналізу. Х. Залуцька та І. Гнат, досліджуючи стратегічний потенціал підприємства, обґрунтовують, що саме потенціал є основою управління конкурентоспроможністю, оскільки він охоплює не лише наявні ресурси, а й здатність підприємства трансформувати їх у стійкі ринкові переваги [6]. Унаслідок цього стратегічний аналіз має бути спрямований не тільки на опис ресурсної бази, а й на виявлення тих можливостей, які здатні забезпечити довгостроковий розвиток у конкурентному середовищі.

Необхідно також враховувати, що стратегічний аналіз має значення не лише для великих підприємств, а й для суб'єктів господарювання різного масштабу. Його універсальність проявляється в тому, що незалежно від розміру підприємства він дозволяє оцінити його місце на ринку, виявити резерви розвитку та визначити найбільш доцільні напрями використання ресурсів[[8]]. Водночас для великих торговельних компаній, які працюють у багатосегментному середовищі, стратегічний аналіз набуває особливої складності, оскільки повинен враховувати не лише загальноекономічні та галузеві фактори, а й регіональні особливості, багатоканальність збуту, структурну різноманітність товарного асортименту, зміну споживчої поведінки та вплив цифрових платформ на механізми конкуренції. У такому випадку стратегічний аналіз перетворюється на багаторівневу систему дослідження, без якої неможливо забезпечити узгоджене функціонування окремих напрямів діяльності підприємства [9].

Важливою характеристикою стратегічного аналізу є його здатність забезпечувати формування альтернативних варіантів розвитку підприємства. У практиці стратегічного управління вибір стратегії ніколи не є однозначним, оскільки завжди існує кілька можливих напрямів досягнення поставлених цілей. Саме стратегічний аналіз створює основу для такого вибору, оскільки дозволяє оцінити переваги та ризики кожної альтернативи, визначити їх відповідність ресурсним можливостям підприємства та умовам ринку [1]. При цьому важливим є не лише кількісне порівняння варіантів, а й якісна оцінка їх стратегічної доцільності. Це означає, що стратегічний аналіз має враховувати не тільки економічні показники, а й такі аспекти, як інноваційність, адаптивність, рівень ризику, відповідність довгостроковим цілям та здатність забезпечити стійкі конкурентні переваги.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на значення стратегічного аналізу для формування конкурентної стратегії підприємства. Як показує практика, саме помилки на етапі аналізу призводять до неефективних стратегічних рішень, навіть якщо сама стратегія формально виглядає обґрунтованою. Тому стратегічний аналіз має забезпечувати не лише опис поточного стану підприємства, а й глибоке розуміння механізмів формування конкурентних переваг. Зокрема, С. Довбня та Р. Пономаренко підкреслюють, що ефективність стратегічного аналізу значною мірою залежить від правильності визначення ключових факторів впливу, які формують конкурентну позицію підприємства [5]. Це означає, що дослідник має не просто фіксувати наявні умови, а виділяти ті чинники, які є визначальними для досягнення стратегічних цілей.

Особливого значення стратегічний аналіз набуває у сфері маркетингової діяльності підприємства. У сучасних умовах саме маркетинг виступає тим напрямом, який забезпечує безпосередній зв'язок підприємства з ринком, споживачами та конкурентним середовищем [10]. Тому результати стратегічного аналізу значною мірою визначають зміст маркетингової політики підприємства, включаючи формування асортименту, цінову

стратегію, канали збуту, комунікаційну діяльність та систему взаємодії з клієнтами. У цьому аспекті стратегічний аналіз виступає основою для прийняття маркетингових рішень, оскільки дозволяє оцінити структуру попиту, поведінку споживачів, конкурентну ситуацію та перспективи розвитку ринку. Без належного стратегічного аналізу маркетингова діяльність втрачає свою стратегічну спрямованість і перетворюється на сукупність розрізнених тактичних заходів.

У сучасній економіці, яка характеризується високим рівнем цифровізації, стратегічний аналіз також повинен враховувати вплив інформаційних технологій на діяльність підприємства. Цифрові платформи, електронна комерція, великі дані, автоматизація маркетингових процесів та використання аналітичних систем змінюють підходи до збору та обробки інформації. Це, у свою чергу, розширює можливості стратегічного аналізу, роблячи його більш точним, оперативним та адаптивним. Разом із тим, зростає складність аналітичних процедур, оскільки необхідно обробляти великі обсяги даних, враховувати швидкість змін ринку та інтегрувати різні джерела інформації. У цьому контексті стратегічний аналіз виступає не лише як інструмент дослідження, а як елемент інформаційної інфраструктури підприємства, що забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень.

Необхідно також підкреслити, що стратегічний аналіз є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства. У нестабільних умовах, зокрема в періоди економічних криз, воєнних дій або різких змін ринкової кон'юнктури, здатність підприємства адаптуватися до нових умов стає критичним фактором його виживання. Стратегічний аналіз дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх можливий вплив та розробляти заходи щодо мінімізації ризиків. У цьому аспекті він виконує превентивну функцію, оскільки спрямований на запобігання негативним наслідкам ще до їх фактичного прояву. Водночас він створює основу для використання нових можливостей, які виникають у процесі трансформації ринку [11].

Узагальнення наукових підходів до стратегічного аналізу дозволяє систематизувати його основні види залежно від об'єкта дослідження, змісту та цілей проведення. Така класифікація забезпечує більш глибоке розуміння напрямів аналітичної діяльності підприємства та дозволяє обґрунтовано обирати методичний інструментарій залежно від конкретних завдань дослідження. Найбільш поширені види стратегічного аналізу наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види стратегічного аналізу

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технології, політика, законодавство, соціально-культурні фактори	Відслідковування та аналіз тенденцій і подій, невідконтрольних підприємству, що можуть вплинути на ефективність стратегії; розробка реакцій на зміни макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, державні органи, громадськість, профспілки	Аналіз інтересів зацікавлених сторін та їх впливу на діяльність підприємства; ранжування інтересів стейкхолдерів
Стратегічний управлінський аналіз	Напрями діяльності, функціональні підсистеми, структурні підрозділи, бізнес-процеси	Оцінка ефективності діяльності з позиції довгострокового розвитку; визначення сильних і слабких сторін; формування конкурентних переваг
Портфельний аналіз	Стратегічний портфель, стратегічні зони господарювання (СЗГ)	Узгодження стратегій підрозділів; забезпечення балансу між напрямками діяльності; розподіл ресурсів; визначення перспективних та збиткових СЗГ
Галузевий аналіз	Галузь, конкуренти, рушійні сили галузі	Оцінка привабливості галузі; визначення факторів успіху; аналіз конкурентних сил; обґрунтування вибору ринку
Конкурентний аналіз	Конкуренти підприємства	Оцінка конкурентної позиції; аналіз дій конкурентів; прогнозування їх поведінки; визначення конкурентних переваг
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари, ціни, сервіс, комунікації, попит	Дослідження ринку та його сегментів; аналіз попиту; оцінка товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики
Аналіз стратегічних проблем	Цілі, стратегії, стратегічні завдання	Виявлення стратегічних проблем; оцінка їх впливу; визначення напрямів вирішення

Джерело: складено автором на основі [11].

Як видно з табл. 1.2, стратегічний аналіз охоплює широкий спектр напрямів дослідження, що дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства та умови його функціонування. Особливого значення набуває поєднання аналізу зовнішнього середовища з дослідженням внутрішнього потенціалу підприємства, оскільки саме така інтеграція забезпечує формування обґрунтованих стратегічних рішень. Водночас стратегічний маркетинговий аналіз виступає важливою складовою загальної системи стратегічного аналізу, оскільки він забезпечує дослідження ринку, споживачів та конкурентного середовища, що є необхідним для формування ефективної маркетингової політики підприємства (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Основні види стратегічного аналізу

Побудовано автором на основі [11].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що стратегічний аналіз є складною та багатофункціональною категорією, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Його сутність полягає у системному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища з метою обґрунтування стратегічних рішень, а роль

– у формуванні передумов для досягнення конкурентних переваг, забезпечення адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. Враховуючи підходи І. Саух, С. Довбні, Р. Пономаренка та інших дослідників, стратегічний аналіз слід розглядати як безперервний процес, що інтегрує різні напрями дослідження та забезпечує логічний перехід від аналізу до управління[8].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що стратегічний аналіз є фундаментальною складовою системи стратегічного управління підприємством, яка забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень та формує основу для ефективної маркетингової діяльності. Це, у свою чергу, визначає необхідність подальшого дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності підприємства, що і становить зміст наступного підрозділу.

1.2. Методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності підприємства

Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства формуються на основі поєднання системного, комплексного та процесного підходів, що забезпечують всебічне дослідження умов функціонування підприємства та обґрунтування напрямів його розвитку. У сучасній економічній науці стратегічний аналіз розглядається не як одноразова аналітична процедура, а як послідовний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власне змістове наповнення та методичне забезпечення. Така поетапність дозволяє забезпечити логічну цілісність дослідження, підвищити достовірність отриманих результатів та створити основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

У цьому контексті важливого значення набуває структуризація процесу стратегічного аналізу. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити

низку ключових етапів, які відображають послідовність аналітичної діяльності підприємства – від постановки цілей до контролю реалізації стратегії. Зокрема, О. В. Панченко, О. А. Лісничук та Н. О. Солодовчук наголошують, що дослідження маркетингової діяльності підприємства повинно здійснюватися як безперервний процес, який охоплює як аналітичні, так і управлінські аспекти розвитку підприємства [12]. Саме тому доцільним є представлення стратегічного аналізу у вигляді послідовної системи етапів, що відображає його логіку та внутрішню структуру.



Рис. 1.2. Етапи стратегічного аналізу потенціалу підприємства

Складено автором на основі [12]

Як видно з рис.1.2., процес стратегічного аналізу потенціалу підприємства включає низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечують комплексне дослідження діяльності суб'єкта господарювання. Початковим етапом є постановка цілей і завдань аналізу, яка визначає загальну спрямованість дослідження та дозволяє окреслити ключові проблеми, що потребують вирішення. Саме на цьому етапі формується стратегічне бачення розвитку підприємства, визначаються пріоритети та критерії оцінки ефективності майбутніх рішень.

Наступним важливим етапом є розробка плану проведення стратегічного аналізу, що передбачає визначення методів, інструментів та інформаційної бази дослідження. Планування аналітичної діяльності дозволяє систематизувати процес збору та обробки інформації, забезпечити його послідовність і логічну завершеність. У цьому контексті важливого значення набуває формування концептуальних напрямів дослідження, які визначають, які саме аспекти діяльності підприємства підлягають аналізу: ринкове середовище, конкурентна позиція, ресурсний потенціал, маркетингова діяльність чи фінансові результати [13].

Одним із центральних етапів стратегічного аналізу є збір інформації та її опрацювання. Якість цього етапу значною мірою визначає достовірність результатів усього дослідження, оскільки саме на основі зібраних даних здійснюються аналітичні розрахунки та формуються висновки. Інформаційна база стратегічного аналізу повинна включати як внутрішні дані підприємства (фінансову звітність, показники діяльності, маркетингову інформацію), так і зовнішні джерела (ринкові дослідження, статистичні дані, інформацію про конкурентів). При цьому важливо забезпечити не лише повноту інформації, а й її актуальність та достовірність.

Подальшим етапом є формування методичного інструментарію дослідження, який включає вибір конкретних методів і моделей аналізу. Саме на цьому етапі визначається, які аналітичні інструменти будуть використані для оцінки діяльності підприємства: SWOT-аналіз, PEST-аналіз,

конкурентний аналіз, фінансові методи оцінки, економіко-математичне моделювання тощо. Вибір інструментарію залежить від цілей дослідження, галузевої специфіки підприємства та доступності інформації. Важливою вимогою є узгодженість обраних методів між собою, що дозволяє забезпечити комплексність аналізу[14].

Ключовим етапом стратегічного аналізу є проведення аналітичних розрахунків, які дозволяють кількісно та якісно оцінити стан підприємства, його конкурентні позиції та перспективи розвитку. На цьому етапі здійснюється обробка зібраної інформації, розрахунок показників ефективності, оцінка впливу окремих факторів на результати діяльності. Особливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє визначити рівень конкурентного тиску, динаміку попиту, тенденції розвитку ринку та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Подальші етапи стратегічного аналізу спрямовані на виявлення можливостей підвищення потенціалу підприємства, узагальнення результатів дослідження та формування прогнозів його розвитку. Саме на цьому етапі відбувається перехід від аналітичної діяльності до управлінських рішень, оскільки результати аналізу трансформуються у конкретні рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства. Завершальними етапами є коригування стратегії розвитку та контроль за її реалізацією, що забезпечує зворотний зв'язок у системі стратегічного управління.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє інтегрувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Сутність цього методу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Його перевага полягає у простоті застосування та здатності узагальнювати результати різних видів аналізу в єдиній логічній структурі [15]. Разом із тим, ефективність SWOT-аналізу значною мірою залежить від якості попередніх аналітичних досліджень, оскільки він не створює нової інформації, а

систематизує вже отримані дані. Саме тому його доцільно використовувати як завершальний етап стратегічного аналізу, який забезпечує формування узагальнених висновків і визначення стратегічних альтернатив.

Не менш важливим інструментом є PEST-аналіз, який спрямований на дослідження макросередовища підприємства. Цей метод передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах його зміст розширюється за рахунок включення додаткових компонентів, таких як правові, екологічні та демографічні фактори. Значення PEST-аналізу полягає в тому, що він дозволяє виявити довгострокові тенденції розвитку зовнішнього середовища, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. У дослідженнях підкреслюється, що саме врахування макроекономічних факторів є важливою передумовою формування ефективної стратегії розвитку підприємства, оскільки вони визначають загальні умови його функціонування [5].

У контексті оцінки маркетингової діяльності підприємства особливого значення набуває використання системи показників ефективності. Така система дозволяє оцінити результативність маркетингових заходів, визначити їх вплив на фінансові результати підприємства та обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової політики. Як зазначають О. Ромащенко та співавтори, система показників оцінки маркетингової діяльності повинна включати як фінансові, так і нефінансові індикатори, зокрема показники рентабельності, частки ринку, рівня задоволеності споживачів, ефективності рекламних кампаній та лояльності клієнтів [11].

Окрему групу методів становлять інструменти економіко-математичного моделювання, які дозволяють підвищити точність стратегічного аналізу та обґрунтованість управлінських рішень. Використання моделей дає можливість прогнозувати результати діяльності підприємства, оцінювати вплив різних факторів на його розвиток та визначати оптимальні параметри функціонування. Зокрема, Д. Кравець та К. Тарасова підкреслюють,

що застосування економіко-математичних методів у маркетинговій діяльності дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити їх наукове обґрунтування [16]. У сучасних умовах такі методи набувають особливого значення у зв'язку з розвитком цифрових технологій та можливістю обробки великих обсягів даних.

Важливим напрямом розвитку методичних підходів до стратегічного аналізу є інтеграція маркетингових інструментів у загальну систему аналізу. Зокрема, використання концепції 7Р маркетингу дозволяє комплексно оцінити маркетингову діяльність підприємства, враховуючи не лише товар, ціну, розподіл і просування, а й такі аспекти, як персонал, процеси та фізичне оточення. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне використання маркетингового комплексу є важливою передумовою формування конкурентних переваг підприємства [17]. Це свідчить про необхідність тісного поєднання стратегічного аналізу та маркетингового управління.

Важливим елементом стратегічного аналізу є дослідження маркетингового потенціалу підприємства, який формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Основні фактори, що визначають маркетинговий потенціал комерційного підприємства, наведено на рис. 1.3.

Маркетинговий потенціал підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких важливе значення мають рівень маркетингових комунікацій, ефективність збутової мережі, лояльність споживачів, імідж підприємства та рівень кваліфікації персоналу. Сукупність зазначених факторів визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги та забезпечувати ефективну взаємодію з ринковим середовищем. Водночас високий рівень маркетингового потенціалу сприяє підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню стабільного попиту на продукцію чи послуги. У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати маркетингову діяльність до змін споживчих потреб,

впроваджувати інноваційні інструменти комунікації та використовувати цифрові технології для підтримки довгострокових відносин із клієнтами. Саме ефективне управління маркетинговим потенціалом створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

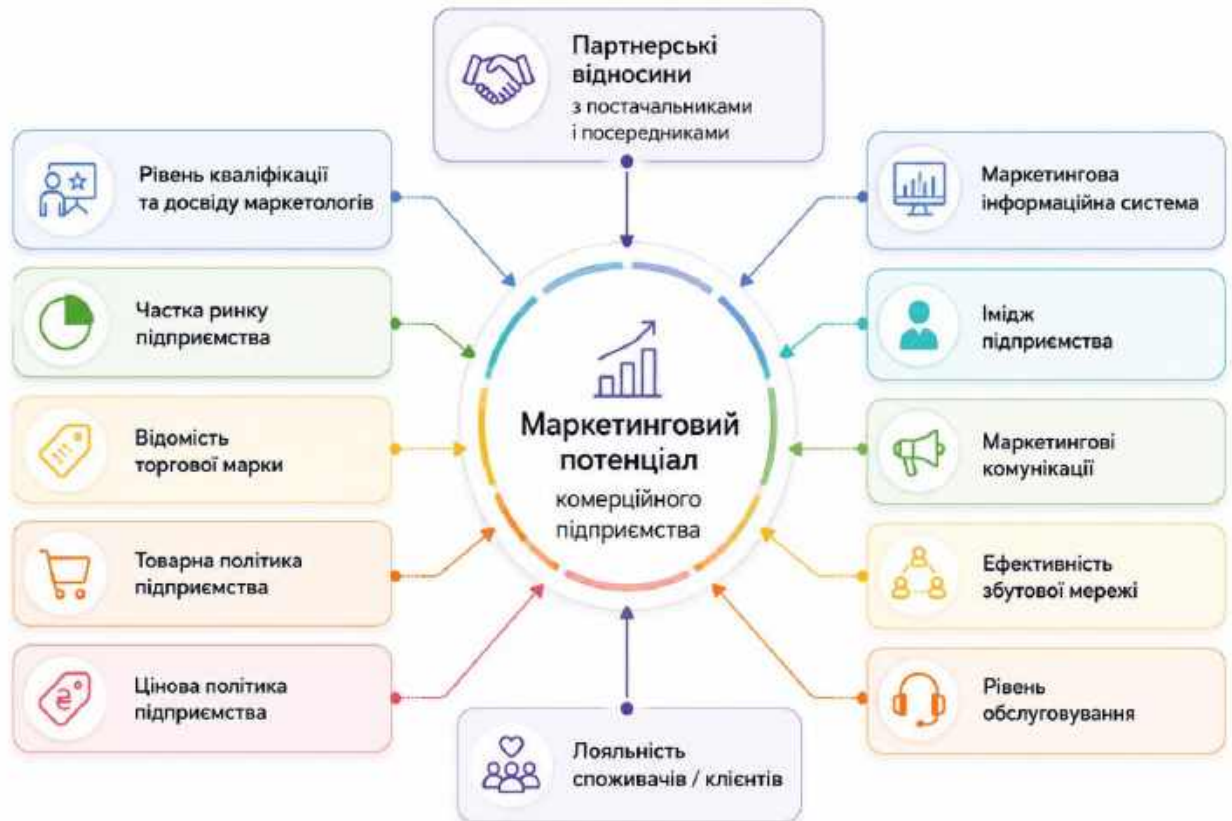


Рис. 1.3. Фактори, що формують маркетинговий потенціал підприємства
Побудовано автором на основі [18].

З метою систематизації інструментарію стратегічного аналізу доцільно узагальнити основні методи, підходи та моделі, що застосовуються залежно від виду аналізу. Це дозволяє більш чітко визначити аналітичний інструментарій, який використовується для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також для оцінки його стратегічного потенціалу. Узагальнення методичного апарату стратегічного аналізу наведено в табл. 1.2.

Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид аналізу	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5×5» Мескона, матриця Вілсона, аналіз впливу, перехресний аналіз, економіко-статистичні та експертні методи, імітаційне моделювання
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, матриці можливостей і загроз, економіко-статистичні та експертні методи, імітаційне моделювання
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, модель McKinsey 7S, GAP-аналіз, профіль організації, модель Ансоффа, PIMS, ABC-аналіз, факторний аналіз
Портфельний аналіз	Матриці БКГ, McKinsey, Ансоффа, ADL, Shell, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда
Галузевий аналіз	Модель 5 сил Портера, аналіз рушійних сил галузі, життєвий цикл галузі
Конкурентний аналіз	Карта стратегічних груп, конкурентний профіль, модель Портера
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, прогнозування попиту, життєвий цикл товару
Аналіз стратегічних проблем	GAP-аналіз, дерево проблем, метод PDS, експертні методи, ранжування задач

Джерело: складено автором на основі [2]

Як видно з табл. 1.2, методичний апарат стратегічного аналізу є надзвичайно різноманітним і включає як якісні, так і кількісні методи дослідження. Вибір конкретних інструментів залежить від цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та доступності інформації. При цьому найбільш ефективним є комплексне використання різних методів, що дозволяє отримати всебічну оцінку діяльності підприємства та обґрунтувати напрями його стратегічного розвитку.

Сучасні підходи до стратегічного аналізу також передбачають активне використання цифрових технологій та аналітичних платформ. Зокрема, цифровізація маркетингової діяльності дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, ефективність рекламних кампаній, динаміку продажів та інші показники. Це створює нові можливості для підвищення точності стратегічного аналізу та оперативності прийняття рішень. Як зазначає Т. Білоусько, цифровізація маркетингової діяльності

підприємства сприяє підвищенню її ефективності та дозволяє адаптуватися до швидких змін ринкового середовища [19]. Унаслідок цього стратегічний аналіз набуває нових характеристик, стаючи більш динамічним, гнучким та орієнтованим на використання сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЕПІЦЕНТР К)

2.1. Загальна характеристика підприємства Епіцентр К та аналіз його діяльності на ринку

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі України, що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів, товарів для ремонту, облаштування житла, садівництва, а також супутніх товарів широкого вжитку. Підприємство входить до складу групи компаній «Епіцентр», яка за період свого розвитку трансформувалася з мережі будівельних гіпермаркетів у багатофункціональну торговельну структуру з широким спектром діяльності.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 47.52 – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, залізними виробами, фарбами та склом у спеціалізованих магазинах (рис.2.1.).



Рис. 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Побудовано автором на основі [20]

Разом із тим підприємство здійснює диверсифіковану діяльність, що включає розвиток агробізнесу, логістичних послуг, виробничих напрямів, а також співпрацю з міжнародними брендами [20].

З організаційно-правової точки зору ТОВ «Епіцентр К» є товариством з обмеженою відповідальністю, що функціонує на основі статуту, має самостійний баланс, розрахункові рахунки, печатку, штампи та інші необхідні реквізити юридичної особи.

Учасники товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків до статутного капіталу, що відповідає загальним принципам функціонування підприємств даної організаційно-правової форми.

З метою узагальнення основної інформації про підприємство доцільно представити його ключові характеристики у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»
Організаційно-правова форма	ТОВ
Рік заснування	2003
Основний КВЕД	47.52
Вид діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами та товарами широкого вжитку
Форма власності	Приватна
Географія діяльності	Вся територія України
Формат діяльності	Мережа торговельних центрів (формат shop-in-shop)
Додаткові напрями	Агробізнес, логістика, виробництво

Джерело: складено автором на основі [21]

У процесі свого розвитку підприємство пройшло значну еволюцію, розширивши сферу діяльності та масштаби функціонування. Починаючи з 2003 року, компанія активно розвивала мережу будівельних гіпермаркетів, що згодом трансформувалися у великі торговельні центри з багатофункціональною структурою. Однією з ключових особливостей діяльності є використання формату shop-in-shop, який передбачає розміщення в межах одного торговельного простору різних спеціалізованих відділів і

брендів. Це дозволяє підприємству забезпечити широкий асортимент продукції та задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Важливим етапом розвитку стало розширення співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, відкриття магазину Intersport у 2017 році свідчить про інтеграцію підприємства у глобальні торговельні мережі та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Така стратегія дозволяє не лише диверсифікувати діяльність, а й зміцнювати позиції підприємства у різних сегментах ринку[3].

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» характеризується централізованим типом, де ключові управлінські рішення приймаються керівником підприємства. Така структура забезпечує оперативність управління, чіткий розподіл повноважень та контроль за виконанням стратегічних і тактичних завдань. Водночас централізація управління дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів підприємства та забезпечувати узгодженість їх функціонування (рис. 2.2.).

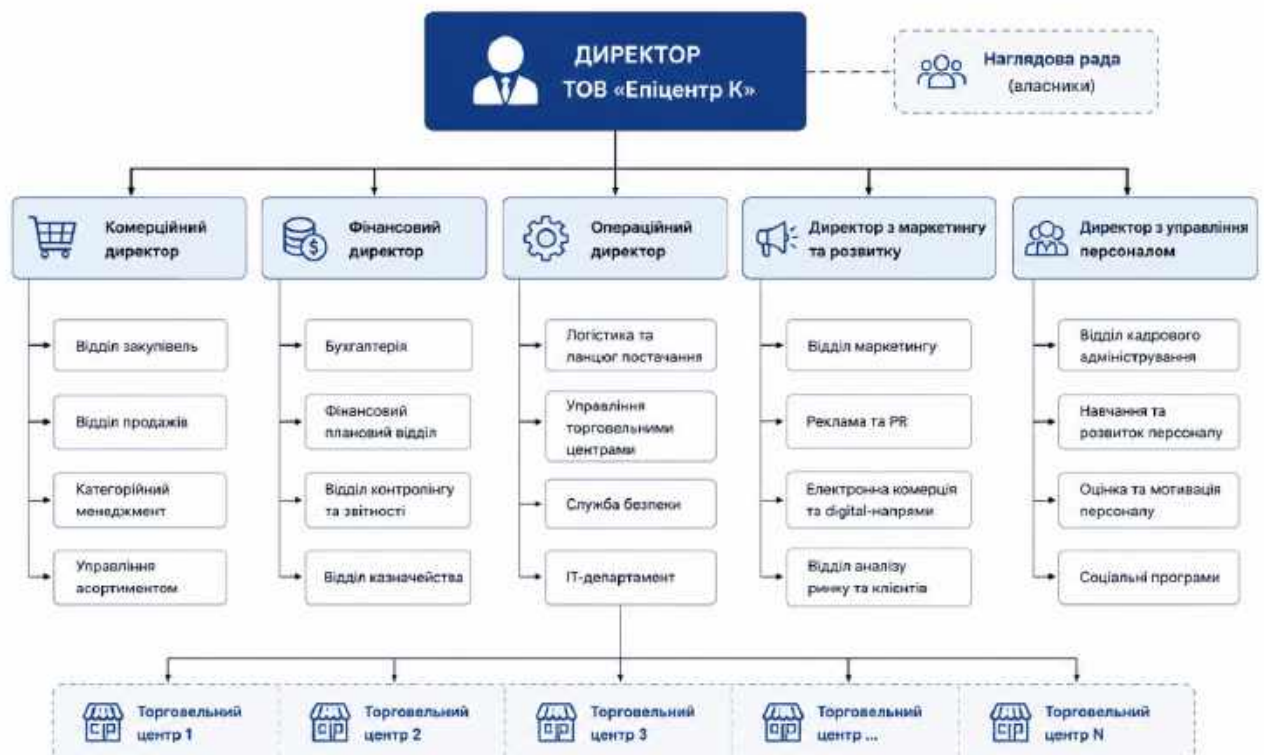


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Побудовано автором на основі [20-21]

Діяльність підприємства на ринку характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингової політики та адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічний аналіз ринку, який передбачає дослідження поведінки споживачів, оцінку конкурентного середовища та врахування правових і економічних умов функціонування підприємства. Особливого значення набуває адаптація маркетингової діяльності до локальних особливостей ринку, що включає коригування асортименту продукції, цінової політики та комунікаційних стратегій [20].

У сучасних умовах підприємство активно використовує інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та зміцнити позиції бренду на ринку. Зокрема, застосовуються такі інструменти, як соціальні мережі, контент-маркетинг, мобільні комунікації та онлайн-просування. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню рівня інноваційності підприємства та дозволяє більш ефективно реагувати на зміни споживчих переваг.

Аналіз діяльності підприємства також передбачає оцінку його економічних показників, що дозволяє визначити ефективність функціонування та виявити тенденції розвитку. З цією метою доцільно розглянути основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 роки, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2023 до 2024		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Виручка тыс.грн.	2788	2566	2053	-222	8	-513	20
Собівартість продукції, тис.грн	2706	2388	1909	-318	25,3	-479	20,1

Продовження табл.2.2

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2023 до 2024		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Фонд оплати праці, тис. грн.	836,4	769,8	615,9	-66,6	8,0	-153,9	20,0
Чисельність працівників	7	7	6	0	0	-1	14,3
Середньорічна заробітна плата тис.грн.	119,5	110,0	102,6	-9,5	7,9	-7,4	6,7
Середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн	894	838	-56	6,3	785	-63	6,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	1430	1832	7056	402	[8].1	5224	[8]5,2
Фондовіддача, грн	3,1	3,0	2,6	-0,1	1,8	-0,4	-14,6
Продуктивність праці, грн	398,3	366,6	342,2	-31,7	8,0	24,4	6,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	82,00	178,00	144,00	-117,7	7,6	-34,00	19,1
Чистий прибуток, тис. грн	- 58,00	21,00	79,00	136,2	12,00	-9,00	42,9
Чиста норма прибутку, %	-2,1	0,8	0,6	113,8	0,6	-0,2	25
Рентабельність послуг %	3	7,5	4,	150	7,5	0	0
Рентабельність продажів, %	2,9	6,9	7	5	137,9	0,1	1,4
Витратина 1 грн. продукції	0,97	0,93	0,93	-0,04	4,1	0,93	0

Джерело: складено автором на основі [21]

Проведений аналіз свідчить про наявність певних коливань основних економічних показників підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, спостерігається зниження обсягів виручки та собівартості продукції, що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, зниженням попиту або впливом зовнішніх економічних факторів. Водночас позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства [21].

Разом із тим спостерігається зниження продуктивності праці та фондовіддачі, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Значне зростання оборотних засобів свідчить про активізацію господарської діяльності, однак потребує додаткового аналізу з точки зору ефективності їх використання.

ТОВ «Епіцентр К» є потужним суб'єктом ринку роздрібно́ї торгівлі, що характеризується диверсифікованою діяльністю, значними масштабами функціонування та високим рівнем конкурентоспроможності. Разом із тим результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення діяльності підприємства, зокрема у сфері маркетингового управління, що зумовлює доцільність проведення більш детального аналізу його маркетингової діяльності у наступному підрозділі.

Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» на ринку доцільно доповнити оцінкою його ресурсного потенціалу, зокрема стану та структури основних засобів, які формують матеріальну основу функціонування підприємства. Ефективність використання основних фондів безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, рівень конкурентоспроможності та можливості розвитку підприємства.

З цією метою проведемо аналіз структури основних фондів підприємства, результати якого наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура основних фондів підприємства ТОВ Епіцентр К

Групи основних фондів	Частка груп основних фондів у % до підсумку		
	2023	2024	2025
1. Будинки	81,1	80,6	79,6
2. Машини та обладнання	17,3	18,4	19,7
3. Земельні ділянки	1,3	1	0,7
4. Інші основні фонди	0,3	-	-
Разом	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [21]

Як видно з табл. 2.3, у структурі основних фондів підприємства домінують будівлі, частка яких становить близько 80% у загальному обсязі основних засобів. Така структура є типовою для підприємств роздрібно́ї торгівлі, діяльність яких пов'язана з функціонуванням великих торговельних площ. Водночас спостерігається поступове зростання частки машин і

обладнання, що свідчить про модернізацію технічної бази підприємства та впровадження сучасних технологій обслуговування клієнтів і логістичних процесів.

Зменшення частки земельних ділянок та інших основних фондів не має суттєвого впливу на загальну структуру, проте може свідчити про оптимізацію активів підприємства. Загалом структура основних засобів відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує умови для ефективного функціонування на ринку.

Наступним етапом є оцінка ефективності використання основних засобів, що дозволяє визначити рівень віддачі від вкладених ресурсів. Результати такого аналізу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності використання основних засобів

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2024 до 2023		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн. %	Абс.	Відн. %
1.Виручка, тис.грн	2788,0	2566,0	2053,0	222,0	-8,0	-513,0	20,0
2.Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	894,0	838,0	785,0	-56,0	6,3	-53,0	6,3
3.Фондовіддача, грн	3,1	3,0	2,6	-0,1	1,8	-0,4	14,6
6.Рентабельність основних фондів, %	9,2	21,2	12	130,4	[8],3	-2,9	13,8
7. Інтегральний показник, %	5,3	7,8	6,9	2,5	47,2	-0,9	11,5

Джерело: складено автором на основі [21]

Згідно з даними табл. 2.4, показник фондовіддачі має тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду. Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зменшення цього показника, а у 2025 році негативна тенденція посилюється. Це свідчить про зниження ефективності використання основних фондів підприємства, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації продукції або недостатньо ефективним використанням виробничих ресурсів.

Водночас показник рентабельності основних фондів у 2024 році значно зріс, що обумовлено збільшенням прибутку від реалізації продукції у відповідному періоді. Однак у 2025 році спостерігається зниження цього показника, що свідчить про нестабільність фінансових результатів підприємства. Інтегральний показник ефективності також демонструє коливання, що підтверджує необхідність удосконалення управління ресурсами підприємства [21].

Важливим елементом аналізу діяльності підприємства є оцінка ефективності використання трудових ресурсів, оскільки персонал виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг. Для цього розглянемо відповідні показники, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2024 до 2023		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн. %	Абс.	Відн. %
1.Виручка, тис. грн	2788	2566	2053	-222	8	-513	20
2.Чисельність працівників	7	7	6	0	0	-1	14,3
3.Фонд оплати праці	836,4	769,8	-66,7	66,8	8	-153,9	20
4.Прибуток від, тис.грн.	82	178	144	96	177	-34	19,1
5.Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	119,5	110	102,6	-9,5	7,9	-7,4	6,7
6.Продуктивність праці тис.грн	398,3	366,2	342,2	-31,7	8	-24,4	6,7
8.Рентабельність персоналу	-8,3	11,3	9,7	136,2	2	-1	33,3
9. Виручка на 1гривень заробітної плати	33,3	33,3	33,3	0	0	0	0
10.Прибуток від реалізації на 1 гривень заробітної плати	0,1	0,2	0,1	50	0,2	0	0

Джерело: складено автором на основі [21]

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про зниження продуктивності праці на підприємстві протягом досліджуваного періоду. У 2024 році цей показник зменшився порівняно з 2023 роком, а у 2025 році негативна динаміка зберігається. Така тенденція може бути пов'язана зі скороченням обсягів реалізації продукції, зниженням попиту або недостатньою ефективністю організації праці [21].

Водночас показник рентабельності персоналу у 2024 році значно зріс, що пояснюється переходом підприємства від збиткової діяльності до отримання прибутку. Проте у 2025 році спостерігається його зниження, що свідчить про нестабільність результатів діяльності підприємства та необхідність підвищення ефективності управління персоналом.

Скорочення чисельності працівників у 2025 році також вплинуло на результати діяльності підприємства, що може свідчити про оптимізацію витрат або зміну організаційної структури. Разом із тим стабільність показника виручки на 1 гривню заробітної плати вказує на відносно ефективне використання фонду оплати праці [21].

Загалом результати аналізу свідчать про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності підприємства. До основних негативних факторів можна віднести зниження попиту на продукцію, що безпосередньо впливає на фінансові результати, а також зменшення ефективності використання ресурсів. Водночас підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, що підтверджується зростанням прибутковості в окремі періоди.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити висновок про необхідність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та вдосконалення його маркетингової політики. Це зумовлює доцільність більш детального дослідження маркетингової діяльності підприємства, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К

Маркетингова діяльність ТОВ «Епіцентр К» формує основу його конкурентної позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарів для дому. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства зі споживачами, формування попиту та підтримання стабільних ринкових позицій. Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від збалансованості асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також від рівня розвитку digital-маркетингу, програм лояльності та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Основні складові маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Маркетингова діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Станом на 2025 рік підприємство залишається одним із лідерів галузі в Україні, конкуруючи з такими мережами, як «Нова Лінія» (яка також входить до групи «Епіцентр»), Leroy Merlin (частково представлений на ринку раніше), а також локальними регіональними мережами.

За результатами аналізу, наведеного у підрозділі 2.1, спостерігається зниження обсягів виручки підприємства:

- у 2024 році – на 8% порівняно з 2023 роком,
- у 2025 році – ще на 20% порівняно з 2024 роком [21].

Це свідчить про скорочення попиту або втрату частини ринку, що безпосередньо пов'язано з ефективністю маркетингової діяльності. Одночасно спостерігається зниження продуктивності праці та фондівдачі, що також вказує на недостатню ефективність реалізації товарної та збутової політики.



Рис. 2.4. Структура маркетингової політики ТОВ «Епіцентр К»

Побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Асортиментна політика підприємства характеризується значною широтою – від будівельних матеріалів до побутових товарів, техніки, меблів,

товарів для саду та спорту. Така диверсифікація дозволяє охоплювати різні сегменти ринку, однак водночас ускладнює управління асортиментом і потребує більш точного сегментування клієнтів. Формат shop-in-shop дозволяє залучати партнерські бренди та підвищувати середній чек, однак ефективність окремих категорій товарів є нерівномірною, що може впливати на загальні фінансові результати[22].

Цінова політика підприємства орієнтована на масовий сегмент і передбачає використання стратегії середнього та нижчого цінового рівня. Водночас аналіз ринку показує, що у 2023–2025 роках спостерігається підвищення чутливості споживачів до ціни, що змушує підприємство активніше використовувати акційні пропозиції та знижки. Це, у свою чергу, може знижувати рентабельність продажів, що підтверджується коливаннями показників прибутковості у табл. 2.1.

Збутова політика ТОВ «Епіцентр К» базується на поєднанні офлайн- та онлайн-каналів. Підприємство має широку мережу торговельних центрів по всій Україні, що забезпечує високий рівень доступності для споживачів. Водночас розвиток інтернет-магазину та доставки дозволяє частково компенсувати зниження відвідуваності фізичних магазинів. Однак зниження загальної виручки свідчить про те, що онлайн-канал поки що не повністю компенсує втрати в офлайн-сегменті.

Комунікаційна політика підприємства включає використання реклами, програм лояльності, акційних пропозицій та цифрових каналів просування. Активно використовуються соціальні мережі, мобільні додатки та email-маркетинг. Проте ефективність комунікаційної діяльності потребує додаткової оцінки, оскільки зниження обсягів реалізації може свідчити про недостатню результативність рекламних заходів або невідповідність комунікацій очікуванням цільової аудиторії.

Окремої уваги заслуговує використання цифрового маркетингу. Підприємство застосовує інструменти онлайн-просування, однак рівень їх інтеграції у загальну маркетингову стратегію потребує вдосконалення.

Зокрема, відсутність глибокої персоналізації пропозицій та обмежене використання аналітики поведінки клієнтів можуть знижувати ефективність маркетингових заходів.

Загалом проведений аналіз свідчить про те, що маркетингова діяльність ТОВ «Епіцентр К» має розвинену структуру, проте її ефективність знижується під впливом змін ринкового середовища, зростання конкуренції та трансформації споживчих переваг. Основними проблемами є зниження попиту, недостатня ефективність використання маркетингових інструментів та необхідність адаптації до цифрових тенденцій.

Для системної оцінки маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами	Зниження виручки у 2024–2025 рр.
Широкий асортимент продукції (будівельні матеріали, побутові товари, техніка)	Зниження продуктивності праці та фондовіддачі
Розвинена мережа торговельних центрів по Україні	Нерівномірна ефективність асортименту
Впровадження формату shop-in-shop	Недостатня персоналізація маркетингових пропозицій
Наявність онлайн-каналу продажів	Обмежена ефективність цифрового маркетингу
Впізнаваний бренд	Висока залежність від попиту на ринку
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток електронної комерції	Зниження купівельної спроможності населення
Розширення цифрового маркетингу	Зростання конкуренції на ринку
Впровадження CRM та аналітики клієнтів	Економічна нестабільність
Розвиток власних торгових марок	Зміна споживчих переваг
Оптимізація асортименту	Зростання витрат на логістику
Використання програм лояльності	Цінова конкуренція

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу показують, що ТОВ «Епіцентр К» має сильні ринкові позиції, сформовані завдяки широкому асортименту, впізнаваному бренду та розвиненій мережі торговельних центрів. Це дозволяє підприємству залишатися одним із лідерів ринку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас слабкі сторони підприємства безпосередньо підтверджуються результатами аналізу у підрозділі 2.1. Зокрема, зниження виручки на 8% у 2024 році та на 20% у 2025 році свідчить про втрату частини ринку або скорочення попиту. Крім того, зменшення фондівіддачі та продуктивності праці вказує на недостатню ефективність використання ресурсів, що може бути пов'язано з недоліками маркетингової політики.

Серед можливостей підприємства ключовими є розвиток цифрових каналів збуту та впровадження сучасних інструментів маркетингу. Зокрема, використання CRM-систем, персоналізації пропозицій та аналітики поведінки клієнтів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та збільшити обсяги продажів.

Разом із тим підприємство стикається з рядом серйозних загроз, серед яких основними є зниження купівельної спроможності населення, зростання конкуренції та економічна нестабільність.

У таких умовах підприємство змушене активніше використовувати цінові інструменти, що може негативно впливати на рівень прибутковості.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К», зокрема у напрямі підвищення ефективності цифрового маркетингу, оптимізації асортименту та покращення взаємодії з клієнтами.

Для більш детальної оцінки маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно застосувати модель 7P, яка дозволяє комплексно проаналізувати всі елементи маркетингового комплексу підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» за моделлю 7P

Елемент	Характеристика	Оцінка ефективності
Product (товар)	Широкий асортимент (будматеріали, техніка, товари для дому, саду, спорту), власні ТМ	Висока, але потребує оптимізації структури асортименту
Price (ціна)	Середній і нижній ціновий сегмент, активне використання акцій	Ефективна для залучення клієнтів, але знижує рентабельність
Place (збут)	Мережа ТЦ + онлайн-магазин	Висока доступність, але онлайн не компенсує падіння офлайн-продажів
Promotion (просування)	Реклама, акції, соцмережі, email	Середня ефективність, потребує персоналізації
People (персонал)	Обслуговування у ТЦ, консультанти	Зниження продуктивності праці
Process (процеси)	Логістика, продаж, обслуговування	Потребує оптимізації
Physical evidence (середовище)	Великі ТЦ, формат shop-in-shop	Сильна сторона, формує імідж

Джерело: складено автором

Аналіз товарної політики показує, що підприємство має одну з найширших асортиментних пропозицій на ринку, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. Водночас надмірна диверсифікація асортименту ускладнює управління товарними запасами та може призводити до зниження ефективності окремих товарних груп.

Цінова політика орієнтована на масового споживача та передбачає активне використання знижок і акцій. Це сприяє залученню клієнтів, однак негативно впливає на прибутковість, що частково підтверджується коливанням показників рентабельності у попередньому підрозділі.

Збутова політика підприємства базується на поєднанні офлайн- та онлайн-каналів. Незважаючи на розвинену мережу торговельних центрів, зниження виручки свідчить про скорочення ефективності традиційного каналу продажів. Онлайн-продажі розвиваються, але їх частка поки що недостатня для компенсації загального падіння обсягів реалізації.

Комунікаційна політика підприємства характеризується використанням як традиційних, так і цифрових інструментів. Однак відсутність глибокої персоналізації та таргетування знижує ефективність маркетингових комунікацій, що може бути однією з причин зменшення попиту.

Аналіз персоналу показує зниження продуктивності праці, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності підприємства. Це свідчить про необхідність підвищення мотивації персоналу та вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Процеси підприємства, зокрема логістика та обслуговування клієнтів, потребують оптимізації. Зростання обсягів оборотних засобів у 2025 році може свідчити про неефективне управління запасами або логістичними процесами.

Матеріальне середовище (physical evidence) є сильною стороною підприємства, оскільки великі торговельні центри та сучасний формат shop-in-shop створюють позитивне враження у споживачів та підвищують рівень довіри до бренду.

Таким чином, проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволив виявити ключові проблеми, пов'язані зі зниженням ефективності використання маркетингових інструментів та необхідністю адаптації до сучасних ринкових умов. Це обумовлює доцільність розробки напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що буде здійснено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕПІЦЕНТР К ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К

Результати аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К», проведеного у розділі 2, свідчать про наявність низки проблем, пов'язаних зі зниженням ефективності функціонування підприємства, зокрема скороченням обсягів виручки, зниженням продуктивності праці та недостатньою результативністю окремих елементів маркетингового комплексу. Виявлені тенденції зумовлюють необхідність формування системи заходів, спрямованих на удосконалення маркетингової діяльності підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування ринку роздрібної торгівлі.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють основні елементи маркетингового комплексу підприємства, а також враховують результати проведеного SWOT-аналізу та оцінки за моделлю 7Р.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Виявлені проблеми	Заходи удосконалення	Очікуваний результат
Товарна політика	Надмірна диверсифікація асортименту, нерівномірна ефективність товарних груп	Оптимізація асортименту на основі ABC-аналізу; розширення частки власних торгових марок	Зростання маржинальності, підвищення оборотності товарів
Цінова політика	Надмірне використання знижок, зниження рентабельності	Впровадження динамічного ціноутворення; перехід до сегментованих цінових пропозицій	Підвищення прибутковості продажів
Збутова політика	Недостатня ефективність онлайн-каналу; зниження офлайн-продажів	Розвиток омніканальної системи збуту; впровадження click&collect; оптимізація логістики	Збільшення обсягів реалізації, розширення клієнтської бази

Продовження табл. 3.1

Комунікаційна політика	Низький рівень персоналізації маркетингових комунікацій	Впровадження CRM-системи; розвиток таргетованої реклами та цифрових каналів	Підвищення ефективності просування та рівня лояльності клієнтів
Персонал	Зниження продуктивності праці	Вдосконалення системи мотивації; підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення ефективності роботи та якості обслуговування
Маркетингові процеси	Недостатня інтеграція цифрових інструментів	Автоматизація маркетингових процесів; використання аналітики даних	Підвищення оперативності прийняття рішень
Digital-маркетинг	Недостатнє використання сучасних цифрових технологій	Розширення використання соціальних мереж, контент-маркетингу, персоналізації	Зростання онлайн-продажів та впізнаваності бренду

Джерело: складено автором

Аналіз запропонованих напрямів удосконалення свідчить про їх комплексний характер та взаємозв'язок. Реалізація заходів у межах одного напрямку сприятиме підвищенню ефективності інших складових маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, оптимізація асортиментної політики створює передумови для підвищення ефективності цінової стратегії, тоді як розвиток цифрового маркетингу забезпечує підтримку збутових процесів і посилює комунікаційний вплив на споживачів.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» є підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства. У сучасних умовах конкурентної боротьби саме здатність підприємства формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами стає одним із ключових факторів забезпечення стабільності продажів та формування конкурентних переваг. Для підприємств роздрібної торгівлі особливого значення набуває створення персоналізованих пропозицій, використання програм лояльності та забезпечення високого рівня сервісного обслуговування. Це дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, а й стимулювати повторні покупки та підвищувати середній чек.

У контексті діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільним є вдосконалення системи управління клієнтським досвідом шляхом інтеграції CRM-технологій, автоматизації комунікацій та використання інструментів поведінкової аналітики. Використання сучасних цифрових платформ дозволить підприємству формувати індивідуальні маркетингові пропозиції залежно від історії покупок, споживчих уподобань та активності клієнтів у цифровому середовищі. Це сприятиме підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, зростанню рівня лояльності споживачів та покращенню конкурентної позиції підприємства на ринку.

Водночас одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності є розвиток цифрових каналів просування продукції та взаємодії зі споживачами. Сучасний ринок роздрібної торгівлі характеризується активним переходом споживачів до цифрового середовища, що зумовлює необхідність посилення присутності підприємства в онлайн-просторі. У цьому аспекті доцільним є розширення використання соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, таргетованої реклами та email-маркетингу. Застосування зазначених інструментів дозволить підвищити рівень впізнаваності бренду, розширити охоплення цільової аудиторії та стимулювати зростання онлайн-продажів.

Крім того, перспективним напрямом удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» є розвиток аналітичної складової управління маркетингом. У сучасних умовах ефективність маркетингових рішень значною мірою залежить від швидкості обробки інформації та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме тому важливого значення набуває використання систем бізнес-аналітики, інструментів прогнозування попиту та автоматизованих систем оцінки ефективності маркетингових кампаній. Це дозволить підприємству більш точно оцінювати поведінку споживачів, прогнозувати зміни попиту та своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

З метою систематизації основних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно узагальнити ключові стратегічні напрями розвитку маркетингової системи підприємства, що наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Складено автором на основі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Як видно з рис. 3.1, удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» має комплексний характер та охоплює всі ключові елементи маркетингової системи підприємства. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність взаємодії підприємства зі споживачами, покращити конкурентні позиції та забезпечити зростання результативності маркетингової діяльності.

Особливої актуальності для ТОВ «Епіцентр К» набуває розвиток омніканальної моделі взаємодії зі споживачами. Сучасні тенденції розвитку

роздрібної торгівлі свідчать про поступове стирання меж між онлайн- та офлайн-каналами продажу. Унаслідок цього підприємства повинні забезпечувати єдину систему комунікації зі споживачем незалежно від способу здійснення покупки. Для ТОВ «Епіцентр К» це означає необхідність інтеграції інтернет-магазину, мобільного застосунку, фізичних торговельних центрів, системи доставки та післяпродажного обслуговування в єдину цифрову екосистему. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню зручності для клієнтів, скороченню часу обслуговування та зростанню рівня задоволеності споживачів.

Взаємозв'язок основних заходів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» та очікуваних результатів їх реалізації наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок заходів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» та результатів їх реалізації

Побудовано автором на основі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Представлена на рис. 3.2 схема демонструє, що реалізація запропонованих заходів має системний характер і спрямована на досягнення комплексного ефекту. Впровадження цифрових технологій, розвиток омніканального збуту та вдосконалення системи взаємодії зі споживачами сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває впровадження омніканального підходу до організації збуту, що дозволяє інтегрувати різні канали взаємодії зі споживачами в єдину систему. Це сприяє підвищенню зручності для клієнтів та забезпечує зростання обсягів продажів. Водночас використання сучасних цифрових інструментів маркетингу створює можливості для більш точного таргетування аудиторії та підвищення ефективності рекламних заходів.

Удосконалення маркетингової діяльності також передбачає підвищення ефективності управління персоналом, оскільки якість обслуговування клієнтів є важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства. Запровадження сучасних підходів до мотивації та навчання персоналу дозволить підвищити продуктивність праці та рівень задоволеності споживачів.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Реалізація зазначених заходів потребує оцінки їх економічної доцільності, що буде здійснено у наступному підрозділі.

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства Епіцентр К

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства є завершальним та принципово

важливим етапом дослідження, оскільки саме вона дозволяє визначити рівень економічної доцільності запропонованих рішень, їх практичну цінність та перспективність впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр К». За сучасних умов господарювання будь-які зміни у маркетинговій політиці підприємства мають бути не лише концептуально обґрунтованими, а й підтвердженими з позиції їх впливу на результати діяльності. У зв'язку з цим оцінка ефективності маркетингових заходів повинна здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує аналіз фінансових, збутових, організаційних та комунікаційних результатів.

Необхідність проведення такої оцінки обумовлена результатами попереднього аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К», який засвідчив наявність негативних тенденцій у динаміці основних економічних показників. Зокрема, у 2024–2025 роках підприємство продемонструвало зниження виручки, скорочення фондівіддачі, зменшення продуктивності праці та нестабільність окремих показників прибутковості. Усе це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності та потребу в цілеспрямованому впровадженні заходів, здатних покращити ринкові результати підприємства. Відповідно, оцінка ефективності у цьому підрозділі повинна бути спрямована на визначення того, наскільки запропоновані напрями удосконалення маркетингової політики можуть позитивно вплинути на обсяги реалізації, прибуток, рентабельність та конкурентну позицію підприємства.

У науковій та прикладній економічній практиці ефективність маркетингової діяльності зазвичай розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витратами, понесеними для досягнення цих результатів. Однак у сучасному розумінні така оцінка не повинна зводитися виключно до прямого фінансового ефекту. Маркетингова діяльність має багатовимірний характер, а тому її результативність проявляється не лише у зростанні виручки або прибутку, а й у розширенні ринкової частки, зростанні лояльності клієнтів, підвищенні впізнаваності бренду, покращенні структури

асортименту, оптимізації каналів збуту та зниженні витрат на залучення споживачів. Саме тому оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» має враховувати як прямі економічні результати, так і організаційно-маркетингові переваги, що формують довгостроковий ефект [22].

У межах даного дослідження особливу увагу доцільно зосередити на тих напрямках удосконалення маркетингової діяльності, які мають найбільший потенціал практичного впливу на результати функціонування підприємства. До них належать оптимізація асортиментної політики, удосконалення цінових рішень, розвиток цифрових каналів комунікації, впровадження інструментів персоналізованого маркетингу, посилення омніканальності збуту та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Саме ці напрями були визначені у підрозділі 3.1 як найбільш актуальні для ТОВ «Епіцентр К» з огляду на виявлені проблеми та ринкові можливості.

Для проведення обґрунтованої оцінки ефективності доцільно виходити з того, що маркетингові заходи повинні забезпечувати досягнення кількох взаємопов'язаних результатів. По-перше, вони мають сприяти активізації попиту та збільшенню обсягів реалізації продукції. По-друге, їх реалізація повинна позитивно впливати на прибутковість, тобто забезпечувати приріст фінансового результату, який перевищує витрати на впровадження відповідних заходів. По-третє, важливою є їх здатність формувати стійкий ефект у середньостроковій перспективі, а не лише разове короткострокове зростання продажів. По-четверте, запропоновані рішення повинні бути організаційно здійсненими для підприємства та узгодженими з його ресурсними можливостями. Лише за умови дотримання цих критеріїв можна говорити про реальну доцільність запропонованих змін.

З методичної точки зору оцінка ефективності маркетингових заходів може здійснюватися за допомогою системи абсолютних і відносних показників. До абсолютних показників належать приріст виручки, приріст прибутку, скорочення витрат, збільшення кількості клієнтів, зростання

середнього чека тощо. До відносних – рентабельність маркетингових витрат, темп приросту продажів, коефіцієнт окупності маркетингових заходів, частка додаткового прибутку в загальному фінансовому результаті. Для цілей даного дослідження найбільш доцільним є поєднання цих двох груп показників, оскільки це дозволяє одночасно оцінити і масштаби очікуваного ефекту, і ефективність витрачання ресурсів.



Рис. 3.3. Критерії оцінки ефективності маркетингових заходів
ТОВ «Епіцентр К»

Сформовано автором

Базою для проведення подальших розрахунків доцільно обрати фактичні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2025 рік, оскільки саме вони відображають найбільш актуальний стан підприємства та можуть бути використані як відправна точка для прогнозування результатів від впровадження запропонованих заходів.

Згідно з даними, наведеними у попередньому розділі, у 2025 році виручка підприємства становила 2053 тис. грн, собівартість – 1909 тис. грн, прибуток від реалізації – 144 тис. грн, а чистий прибуток – 79 тис. грн. Саме ці значення доцільно використовувати для формування базового сценарію та подальшого розрахунку прогнозних змін [21].

У контексті оцінки ефективності слід виходити з того, що запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності не діють ізольовано, а формують сукупний ефект. Наприклад, оптимізація асортименту здатна сприяти підвищенню оборотності товарів і зниженню витрат на утримання малоефективних позицій. Персоналізація маркетингових комунікацій може підвищити конверсію рекламних звернень та збільшити частоту повторних покупок.

Розвиток онлайн-каналу продажів і впровадження омніканальних рішень дозволяють розширити охоплення споживачів та компенсувати частину втрат, пов'язаних зі зниженням активності офлайн-відвідувань. Таким чином, оцінка ефективності повинна враховувати інтегрований характер результату, який виникає внаслідок одночасної реалізації кількох взаємопов'язаних управлінських рішень.

Беручи до уваги специфіку діяльності ТОВ «Епіцентр К», у даному дослідженні доцільно орієнтуватися на помірно-консервативний прогноз результатів впровадження маркетингових заходів. Такий підхід є методично виправданим, оскільки дозволяє уникнути штучного завищення очікуваного ефекту та забезпечує більшу достовірність подальших розрахунків.

З огляду на характер запропонованих рішень, можна передбачити, що їх реалізація здатна забезпечити приріст виручки за рахунок підвищення ефективності збуту, збільшення частоти покупок та покращення комунікації з клієнтами. Окремо слід враховувати можливість підвищення прибутковості завдяки оптимізації асортиментної структури, більш обґрунтованій ціновій політиці та підвищенню результативності рекламних заходів [20].

Для систематизації показників, які будуть використані на наступному етапі розрахунків, доцільно узагальнити базові параметри оцінки ефективності маркетингових заходів у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2

**Базові показники для оцінки ефективності заходів щодо удосконалення
маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Значення у 2025 р.	Значення для оцінки
Виручка, тис. грн	2053	Базовий показник для розрахунку приросту реалізації
Собівартість, тис. грн	1909	База для оцінки зміни витрат та прибутку
Прибуток від реалізації, тис. грн	144	База для визначення додаткового прибутку
Чистий прибуток, тис. грн	79	Показник загальної фінансової результативності
Рентабельність продажів, %	7,0	Орієнтир для оцінки змін ефективності збуту
Продуктивність праці, тис. грн	342,2	Показник опосередкованого впливу маркетингових рішень
Фондовіддача, грн	2,6	Показник ефективності використання ресурсної бази

Джерело: складено автором

Наведені у табл. 3.2 показники виступають аналітичною базою для подальшого прогнозування результатів реалізації запропонованих заходів. Вони дозволяють оцінити початковий стан підприємства та створюють основу для моделювання очікуваних змін після впровадження рішень у сфері товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Важливо підкреслити, що на наступному етапі розрахунки доцільно здійснювати не лише щодо приросту виручки, а й щодо приросту прибутку, рівня рентабельності та окупності маркетингових витрат, оскільки саме така система показників дозволить повноцінно оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

На основі сформованої методичної бази доцільно здійснити кількісну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К». Розрахунки базуються на фактичних показниках діяльності підприємства за 2025 рік та прогнозованому ефекті від впровадження маркетингових рішень, визначених у підрозділі 3.1.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та оцінки за моделлю 7P, основний ефект від запропонованих заходів очікується за рахунок:

- підвищення ефективності збутової політики (зростання продажів);
- оптимізації асортименту (зростання маржинальності);
- розвитку digital-маркетингу (збільшення клієнтської бази).

З урахуванням цих факторів доцільно прийняти прогнозований темп зростання виручки на рівні 12%, що відповідає помірному-реалістичному сценарію.

$$V_{\text{прогн}} = V_{\text{баз}} \times (1 + t) \quad (3.1)$$

$$V_{\text{прогн}} = 2053 \times (1 + 0,12) = 2299 \text{ тис. грн.}$$

Припустимо, що частка витрат зменшується за рахунок оптимізації та становить 89% від виручки:

$$C_{\text{прогн}} = 2299 \times 0,89 = 2046 \text{ тис. грн.}$$

$$П_{\text{прогн}} = 2299 - 2046 = 253 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.3

Прогноз основних показників діяльності підприємства

Показник	Факт 2025	Прогноз	Відхилення
Виручка, тис. грн	2053	2299	+246
Собівартість, тис. грн	1909	2046	+137
Прибуток, тис. грн	144	253	+109

Джерело: складено автором

З метою визначення ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності доцільно розрахувати абсолютний приріст ключових показників діяльності підприємства, зокрема виручки та прибутку.

Абсолютний приріст виручки визначається як різниця між прогнозним та базовим значенням показника:

$$\Delta V = V_{\text{прогн}} - V_{\text{баз}} \quad (3.2)$$

$$\Delta V = 2299 - 2053 = 246 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення свідчить про очікуване збільшення обсягів реалізації продукції підприємства на 246 тис. грн, що є результатом підвищення ефективності збутової політики, удосконалення асортиментної структури та активізації маркетингових комунікацій.

Аналогічно визначається приріст прибутку:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{прогн}} - \Pi_{\text{баз}} \quad (3.3)$$

$$\Delta\Pi = 253 - 144 = 109 \text{ тис. грн}$$

Зростання прибутку на 109 тис. грн свідчить про те, що запропоновані заходи не лише сприяють збільшенню обсягів продажів, але й забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Це досягається за рахунок оптимізації витрат, покращення структури асортименту та більш ефективного використання маркетингових інструментів.

Відносний приріст показників становить:

$$T_B = \frac{246}{2053} \times 100 \approx 12\%$$

$$T_{\Pi} = \frac{109}{144} \times 100 \approx 75,7\%$$

Таким чином, темп зростання прибутку суттєво перевищує темп зростання виручки, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Далі ми визначимо економічну доцільність впровадження маркетингових заходів через показник рентабельності, який характеризує ефективність використання інвестицій у маркетинг.

Рентабельність маркетингових заходів визначається за формулою:

$$R = \frac{\Delta\Pi}{B_{\text{маркет}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

де:

$\Delta\Pi$ – приріст прибутку;

$V_{\text{маркет}}$ – витрати на впровадження заходів.

Приймаючи витрати на впровадження CRM-системи, цифрового маркетингу та рекламних кампаній на рівні **85 тис. грн**, отримаємо:

$$R = \frac{109}{85} \times 100 = 128,24\%$$

Отриманий результат свідчить про те, що кожна гривня, інвестована у маркетингові заходи, забезпечує підприємству 1,28 грн додаткового прибутку. Це є високим показником ефективності та підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Для більш повної оцінки ефективності доцільно визначити термін окупності маркетингових витрат:

$$T = \frac{V_{\text{маркет}}}{\Delta\P} \quad (3.5)$$

$$T = \frac{85}{109} \approx 0,78 \text{ року}$$

Отже, вкладені кошти окупляться менш ніж за один рік, що є позитивним результатом для підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі.

Таблиця 3.4

Ефективність впровадження маркетингових заходів

Показник	Значення
Приріст виручки	246 тис. грн
Приріст прибутку	109 тис. грн
Темп зростання виручки	12%
Темп зростання прибутку	75,7%
Витрати на впровадження	85 тис. грн
Рентабельність заходів	128,24%
Термін окупності	0,78 року

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К». Значний приріст прибутку при відносно невеликих витратах на впровадження підтверджує доцільність інвестування у розвиток маркетингових інструментів підприємства.

Особливу роль у досягненні такого ефекту відіграють:

- підвищення ефективності збутової політики;
- впровадження цифрових маркетингових технологій;
- оптимізація асортиментної структури.

Крім того, короткий термін окупності заходів свідчить про їхню практичну значущість та можливість швидкого отримання фінансового результату.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути рекомендовані до впровадження з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного зростання його діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічний аналіз є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Доведено, що стратегічний аналіз дозволяє своєчасно виявляти конкурентні переваги, визначати проблеми діяльності підприємства та формувати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Особливого значення він набуває в умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та постійної зміни споживчих потреб.

У ході дослідження узагальнено основні методичні підходи до проведення стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності підприємства. Визначено, що найбільш ефективними інструментами аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель п'яти сил Портера, економіко-статистичні та економіко-математичні методи. Встановлено, що комплексне використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити всебічну оцінку діяльності підприємства, визначити рівень його конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в Україні. Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду, розвинена мережа торговельних центрів, використання сучасних форматів продажу та активний розвиток цифрових сервісів. Разом із тим результати дослідження показали наявність окремих негативних тенденцій, пов'язаних зі зниженням темпів зростання виручки, недостатньою ефективністю окремих маркетингових інструментів та потребою подальшої цифровізації маркетингових процесів.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства дозволила встановити, що найбільш ефективними елементами маркетингової політики ТОВ «Епіцентр К» є товарна та збутова політика, тоді як проблемними залишаються комунікаційна діяльність, персоналізація взаємодії зі споживачами та ефективність використання digital-маркетингу. Аналіз також показав необхідність удосконалення CRM-системи, розвитку омніканальної взаємодії та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. До основних проблем віднесено посилення конкурентного тиску, зміну споживчої поведінки, недостатній рівень автоматизації маркетингових процесів та потребу у підвищенні ефективності цифрових каналів просування. Водночас встановлено наявність значних резервів розвитку, зокрема за рахунок впровадження сучасних digital-інструментів, персоналізації маркетингових комунікацій, розвитку програм лояльності, автоматизації маркетингової аналітики та вдосконалення системи взаємодії зі споживачами.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано комплекс заходів, що включає оптимізацію асортиментної політики, розвиток digital-маркетингу, удосконалення маркетингових комунікацій, впровадження CRM-системи, розвиток омніканальної системи збуту, автоматизацію аналітичних процесів та підвищення ефективності програм лояльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Проведена оцінка економічної доцільності запропонованих заходів підтвердила їх ефективність. Встановлено, що реалізація запропонованих рішень дозволить забезпечити зростання обсягів продажів, підвищення прибутковості діяльності підприємства та збільшення рівня лояльності споживачів.

Розрахунок показників ефективності засвідчив, що рентабельність маркетингових заходів становить 128,24%, що підтверджує високий рівень ефективності вкладених ресурсів та економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективна маркетингова діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування ТОВ «Епіцентр К», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного фінансового розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т. Ефективність комплексу 7P маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-31>
2. Артющок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
3. Безрук Д. І. Комплексний підхід до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Науковий вісник ПУЕТ. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-14>
4. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
5. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
6. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>
7. Бухта С. Маркетингова комунікаційна діяльність підприємств. У: Маркетингова освіта в Україні: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: КНЕУ, 2021. С. 270–271
8. Пуцштейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Статистика, облік, аналіз та аудит. 2016. № 1. С. 196–202. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/22ee18dc-d5f7-474b-9d90-043c47a53f94/content>

9. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові digital-тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-98>
10. Нагорна О. Маркетингова цінова політика підприємства сфери роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-55>
11. Луо Хао. Дослідження поведінки споживачів за допомогою сучасних маркетингових інструментів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-52>
12. Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 405–410
13. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>
14. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
15. Панченко О. В., Ліснічук О. А., Солодовчук Н. О. Дослідження маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-16>
16. Кравець Д., Тарасова К. Використання економіко-математичного моделювання для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-67>
17. Пустовгар С., Муханова Т. Оцінка бренду підприємства на основі конкурентного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-41>

18. Краузе О. І. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства / Ольга Краузе, Ірина Піняк, Світлана Шпилик // *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 81–90. (Маркетинг).
19. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>
20. Про компанію ТОВ «Епіцентр К» офіц. вебсайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 23.04.2026).
21. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" – основна інформація // Clarity Project : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244> (дата звернення: 23.04.2026)
22. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20
23. Гарафонова О. І., Воронець Д. О. Стратегічний аналіз галузі в ході диверсифікації діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 379–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-379-384>
24. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
25. Довбня С. Б., Письменна О. О., Дрофа Є. А. Сутність та методичний інструментарій стратегічної діагностики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 124–127
26. Довбня С., Пономаренко Р. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>

27. Зарічна О. В. Логістика як взаємодоповнююча складова маркетингової діяльності підприємства. У: Маркетингова освіта в Україні: тези IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2018. С. 47–48
28. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
29. Кравчук Т. Формування товарного асортименту на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Епіцентр К». У: Ільченко Н. Б. (ред.). Інновації в підприємництві і торгівлі. Київ: ДТЕУ, 2024. С. 46–54
30. Кривуца М., Максютенко І. Аналіз та перспективи формування стратегії позиціонування товарів ТОВ «Епіцентр К». У: Маркетингові стратегії... Київ: КНУБА, 2025. С. 307–309
31. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
32. Макарова В., Нечипоренко В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-34>
33. Максютенко І., Кірюшин Д. Трансформація маркетингової товарної політики ТОВ «Епіцентр К» під час воєнного стану. У: Маркетингові стратегії... Київ: КНУБА, 2025. С. 337–339
34. Максютенко І., Ленчук Ю. Застосування принципів сегментування споживчих ринків ТОВ «Епіцентр К». У: Маркетингові стратегії... Київ: КНУБА, 2025. С. 357–359
35. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130>
36. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 384–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>

37. Ракицька С., Хаджикова О. Інструменти бізнес-аналітики для дослідження конкурентного стану будівельного ринку. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-29>
38. Ромащенко О. С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 471–479. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-471-479>
39. Ромащенко О., Павлов П., Свиридчук А. Інноваційні методи оцінки ефективності рекламної діяльності у рамках цифрової стратегії. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-160>
40. Саух І. В. Формування концептуальної моделі стратегічного аналізу підприємства на основі системно-динамічного підходу. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 321–327. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-321-327>

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

НА ТЕМУ:

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД 41
Діана МАКАРЕНКО

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Вероніка ДАРЧУК



Мета дослідження полягає у проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства на ринку та обґрунтуванні напрямів удосконалення його маркетингової діяльності на прикладі **ТОВ «Епіцентр К»**.

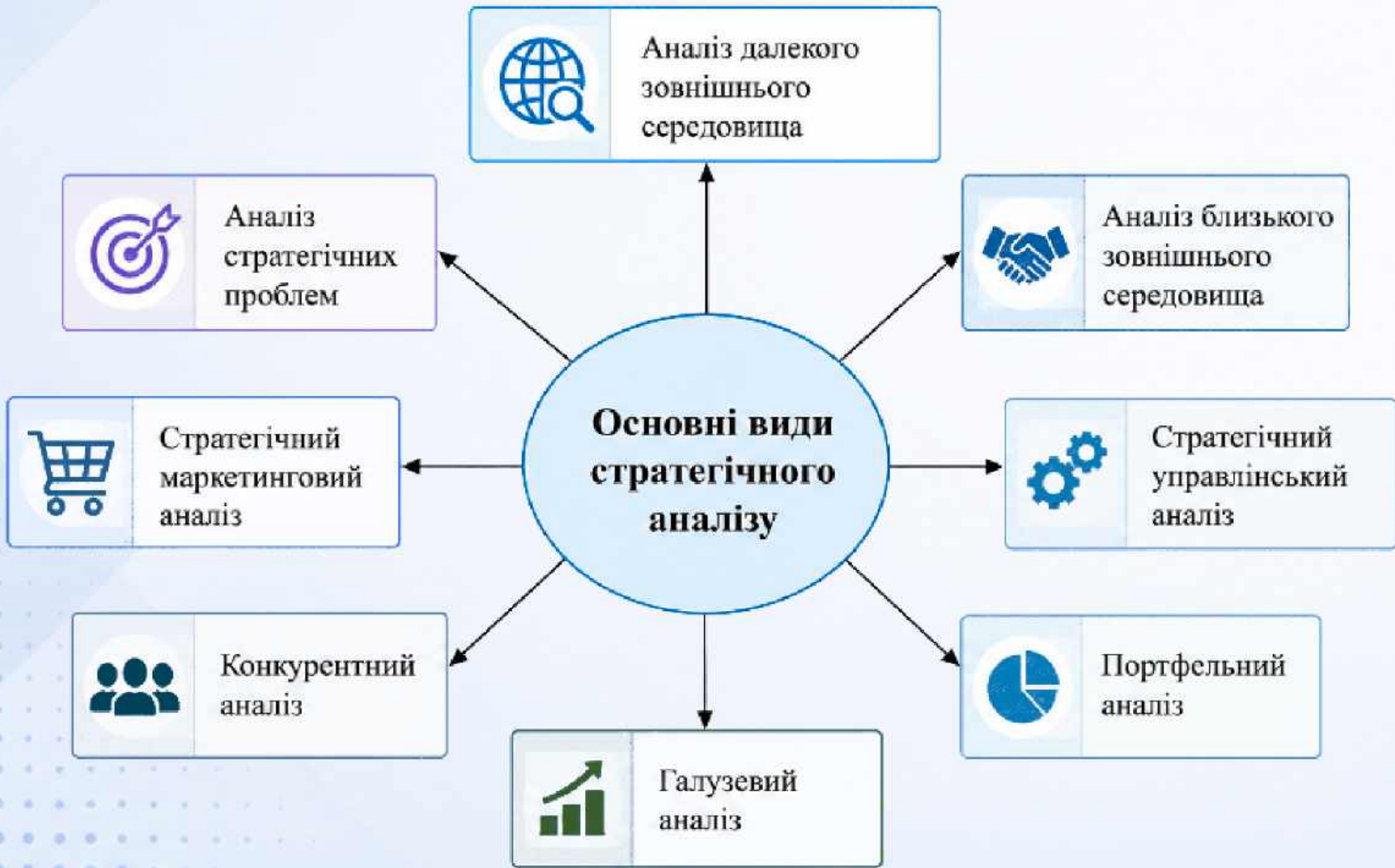
Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження визначені наступні завдання:

- розкрити сутність та значення стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- узагальнити існуючі методичні підходи до проведення стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К» та проаналізувати його ринкову діяльність;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення її ефективності;
- обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингової діяльності;
- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.

Основні види стратегічного аналізу



Підходи до визначення поняття «стратегічний аналіз підприємства»

Автор	Сутність визначення
В. Артюшок	Стратегічний аналіз розглядається як інструмент бізнес-планування, що забезпечує оцінку альтернатив розвитку та вибір оптимальної стратегії підприємства
О. Гарафонов, Д. Воронець	Стратегічний аналіз пов'язується з оцінкою галузевого середовища та визначенням перспектив диверсифікації діяльності підприємства
С. Довбня, О. Письменна, Є. Дрофа	Стратегічний аналіз трактується як системне дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на основі спеціального методичного інструментарію
С. Довбня, Р. Пономаренко	Стратегічний аналіз трактується як засіб виявлення ключових факторів впливу, що визначають конкурентну позицію підприємства
Х. Залуцька, І. Гнат	Стратегічний аналіз визначається як інструмент оцінки стратегічного потенціалу підприємства та формування його конкурентоспроможності
Т. Ковальчук, А. Вергун	Стратегічний аналіз визначається як методологічна основа стратегічного управління, спрямована на виявлення закономірностей розвитку підприємства та оцінку зовнішніх викликів
І. Саух	Стратегічний аналіз визначається як безперервний процес дослідження середовища підприємства з метою забезпечення ефективного стратегічного управління

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1



Постановка цілей і завдань стратегічного аналізу потенціалу підприємства

2



Розробка плану проведення стратегічного аналізу потенціалу

3



Визначення концептуальних напрямів дослідження

4



Збір інформації та її обробка

5



Формування методичного інструментарію дослідження потенціалу підприємства

6



Проведення аналітичних розрахунків

7



Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та його впливу на потенціал підприємства

8



Виявлення можливостей підвищення потенціалу підприємства

9



Узагальнення результатів аналізу

10



Прогнозування потенціалу підприємства

11



Коригування стратегії розвитку підприємства

12



Контроль за виконанням розроблених заходів і реалізацією стратегії



ФАКТОРИ, ЩО ФОРМУЮТЬ МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА



1. Аналіз зовнішнього середовища

- PEST-аналіз
- SWOT-аналіз
- Метод «5×5» Мескона
- Аналіз впливу та перехресний аналіз



2. Аналіз близького зовнішнього середовища

- SWOT-аналіз
- Сценарний аналіз
- Матриці можливостей і загроз
- Економіко-статистичні та експертні методи



3. Стратегічний управлінський аналіз

- SNW-підхід
- Ланцюжок цінностей Портера
- Модель McKinsey 7S
- GAP-аналіз, профіль організації
- Модель Ансоффа, PIMS, ABC-аналіз, факторний аналіз



4. Портфельний аналіз

- Матриці БКГ
- Матриця McKinsey
- Матриця Ансоффа
- ADL, Shell
- Модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда



5. Галузевий та конкурентний аналіз

- Модель 5 сил Портера
- Аналіз рушійних сил галузі
- Життєвий цикл галузі
- Карта стратегічних груп, конкурентний профіль



6. Стратегічний маркетинговий аналіз

- Методи сегментації ринку
- Прогнозування попиту
- Аналіз життєвого циклу товару



7. Аналіз стратегічних проблем

- GAP-аналіз
- Дерево проблем
- Метод PDS
- Експертні методи, ранжування задач



РІК ЗАСНУВАННЯ
2003



ОСНОВНИЙ КВЕД
47.52

Роздрібна торгівля будівельними матеріалами, санітарно-технічними виробами та товарами для дому



ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)



ФОРМА ВЛАСНОСТІ

Приватна



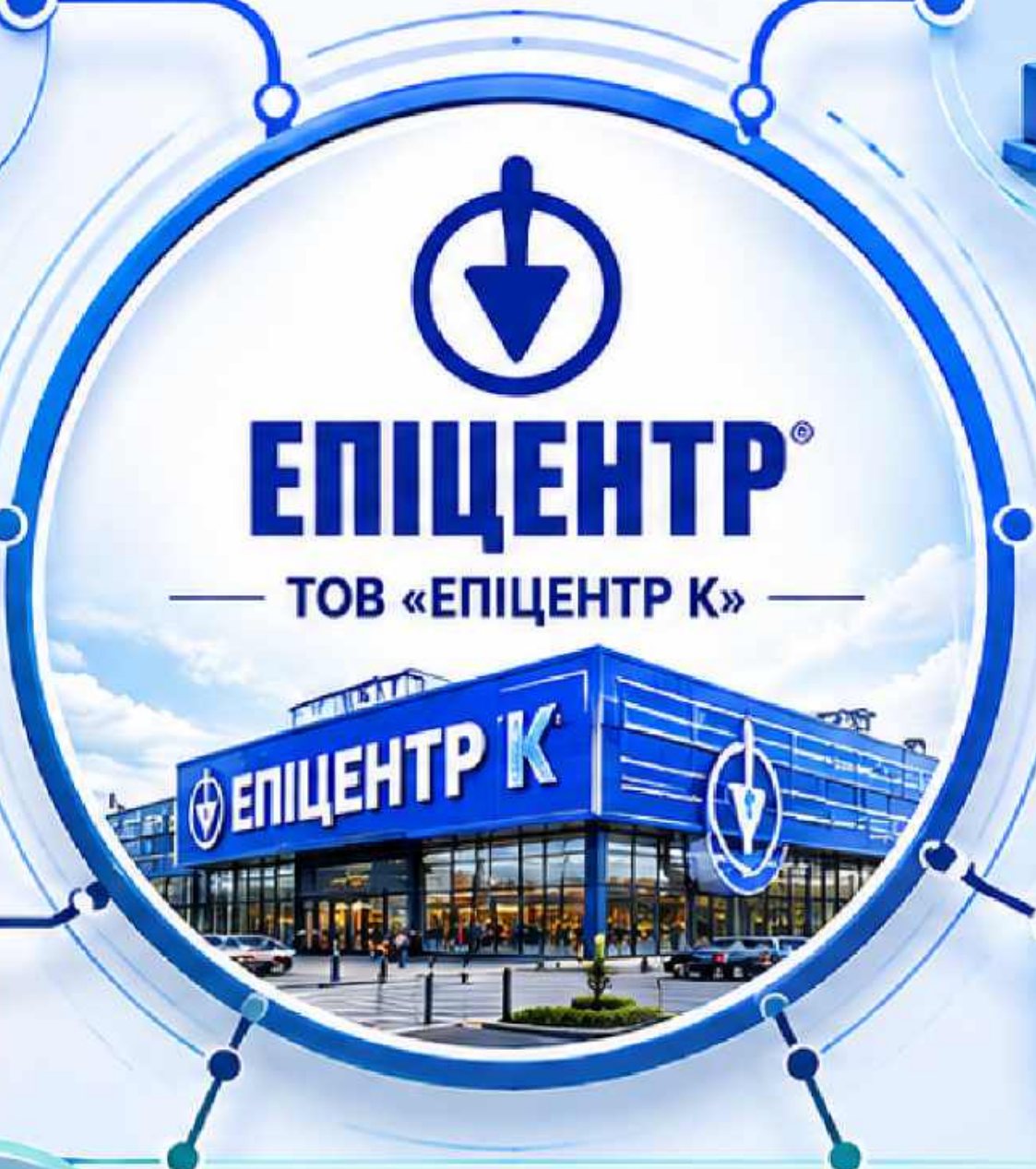
ГЕОГРАФІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Вся територія України
(понад 70 торговельних центрів у різних регіонах)



ВИД ДІЯЛЬНОСТІ

Роздрібна торгівля будівельними матеріалами та товарами для дому широкого вжитку



ДОДАТКОВІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ



Агробізнес



Логістика



Виробництво



Інтернет-торгівля

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»



НАГЛЯДОВА РАДА
(власники)



1. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2024 до 2023		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
 Виручка, тис. грн	2788,0	2566,0	2053,0	-222,0	-8,0	-513,0	-20,0
 Собівартість продукції, тис. грн	2706,0	2388,0	1909,0	-318,0	-25,3	-479,0	-20,1
 Фонд оплати праці, тис. грн	836,4	769,8	615,9	-66,6	-8,0	-153,9	-20,0
 Чисельність працівників, осіб	7	7	6	0	0	-1	-14,3
 Середньорічна заробітна плата, тис.	119,5	110,0	102,6	-9,5	-7,9	-7,4	-6,7
 Середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн	894	838	-56	-6,3	-7,8	-63	-6,3
 Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	1430	1832	7056	402,0	28,1	5224,0	285,2
 Фондовіддача, грн	3,1	3,0	2,6	-0,1	-1,8	-0,4	-14,6
 Продуктивність праці, грн/працівника	398,3	366,6	342,2	-31,7	-8,0	-24,4	-6,7
 Прибуток від реалізації, тис. грн	82,0	178,0	144,0	96,0	117,1	-34,0	-19,1
 Чистий прибуток, тис. грн	58,0	21,0	79,0	136,2	12,0	-90,0	42,9
 Чиста норма прибутку, %	-2,1	0,8	0,6	113,8	0,6	-0,2	-25,0
 Рентабельність послуг, %	3,0	7,5	4,0	150,0	7,5	0,0	-
 Рентабельність продажів, %	2,9	6,9	7,0	137,9	0,1	0,1	1,4
 Витрати на 1 грн. продукції	0,97	0,93	0,93	-0,04	-4,1	0,00	0

2. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2024 до 2023		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1.Фондовіддача, грн	3,1	3,0	2,6	-0,1	-1,8	-0,4	-14,6
2.Фондоємність, грн	0,32	0,33	0,38	0,01	2,8	0,05	15,2
3.Фондоозброєність праці, тис. грн/працівника	127,7	119,7	139,7	-8,0	-6,3	20,0	16,7
4.Інтегральний показник ефективності, %	5,3	7,8	6,9	2,5	47,2	-0,9	-11,5

3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання 2024 до 2023		Темп зростання 2025 до 2024	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1.Виручка на 1 працівника, тис. грн	398,3	366,6	342,2	-31,7	-8,0	-24,4	-6,7
2.Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	7,0	7,0	6,0	0	0	-1,0	-14,3
3.Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн	119,5	110,0	102,6	-9,5	-7,9	-7,4	-6,7
4.Продуктивність праці, тис. грн/працівника	398,3	366,6	342,2	-31,7	-8,0	-24,4	-6,7
5.Середньорічна чисельність працівників, осіб	7	7	6	0	0	-1	-14,3
6.Продуктивність праці на 1 грн. витрат, грн	1,12	1,05	1,00	-0,07	-6,2	-0,05	-4,8
7.Рентабельність персоналу, %	-8,3	11,3	9,7	19,6	-	-1,6	-14,2
8.Виручка на 1 грн. заробітної плати, грн	33,3	33,3	33,3	0	0	0	0
9.Прибуток від реалізації на 1 грн. заробітної плати, грн	0,10	0,20	0,10	0,10	100,0	-0,10	-50,0
10.Прибуток від реалізації на 1 грн. витрат на оплату праці, грн	0,35	0,68	0,56	0,33	94,3	-0,12	-17,6



S

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)

- ✓ Лідерський позицій на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому
- ✓ Широкий та різноманітний асортимент продукції
- ✓ Розвинена мережа торговельних центрів по Україні
- ✓ Впровадження формату shop-in-shop
- ✓ Наявність онлайн-каналу продажів
- ✓ Впізнаваний бренд та високий рівень довіри споживачів


W

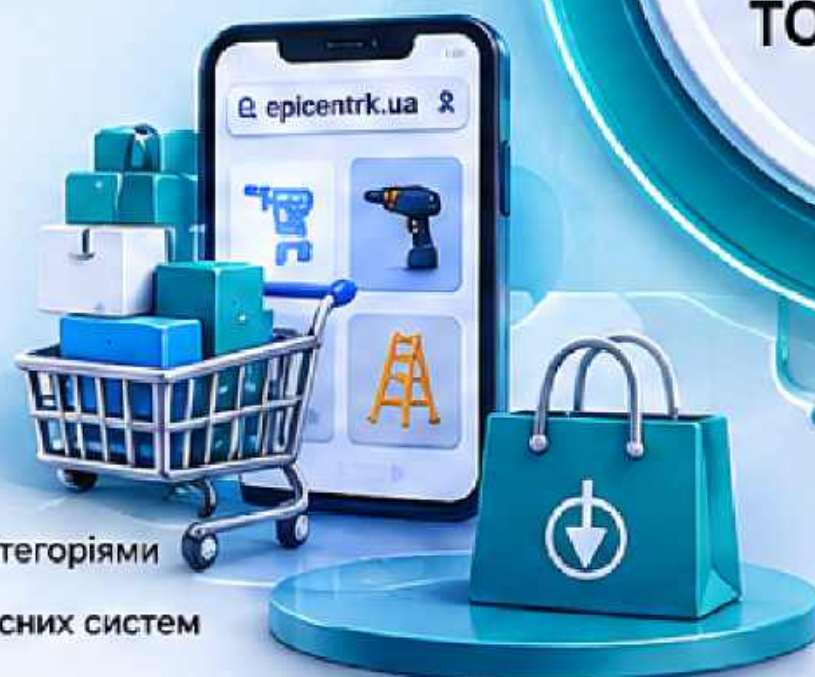
СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)

- ✓ Зниження виручки у 2024–2025 рр.
- ✓ Зниження продуктивності праці та фондовіддачі
- ✓ Нерівномірна ефективність асортименту
- ✓ Недостатня персоналізація маркетингових пропозицій
- ✓ Обмежена ефективність цифрового маркетингу
- ✓ Висока залежність від коливань попиту на ринку


O

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)

- ✓ Розвиток електронної комерції
- ✓ Розширення цифрового маркетингу та використання аналітики даних
- ✓ Впровадження CRM-системи та персоналізації пропозицій
- ✓ Розвиток власних торгових марок
- ✓ Оптимізація асортименту та управління категоріями
- ✓ Використання програм лояльності та бонусних систем



ЕПІЦЕНТР®
ТОВ «Епіцентр К»

T

ЗАГРОЗИ (THREATS)

- ✓ Зниження купівельної спроможності населення
- ✓ Зростання конкуренції на ринку
- ✓ Економічна нестабільність та інфляція
- ✓ Зміна споживчих переваг та поведінки
- ✓ Зростання витрат на логістику та операційну діяльність
- ✓ Цінова конкуренція та тиск на рентабельність



АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЗА МОДЕЛЛЮ 7P

Елемент 7P		Характеристика	Оцінка ефективності	
	1 Product (товар)	 Широкий асортимент (будматеріали, техніка, товари для дому, саду, спорту), власні ТМ		Висока, але потребує оптимізації структури асортименту
	2 Price (ціна)	 - Середній і нижній ціновий сегмент, - активне використання акцій		Ефективна для залучення клієнтів, але знижує рентабельність
	3 Place (збут)	 - Мережа ТЦ + онлайн-магазин - Оmnіканальний підхід (офлайн + онлайн)		Висока доступність, але онлайн не компенсує падіння офлайн-продажів
	4 Promotion (просування)	 Реклама, акції, соцмережі, email		Середня ефективність, потребує персоналізації
	5 People (персонал)	 - Обслуговування у ТЦ, - консультанти, кол-центр		Зниження продуктивності праці
	6 Process (процеси)	 - Логістика, продаж, - обслуговування клієнтів		Потребує оптимізації
	7 Physical evidence (середовище)	 - Великі ТЦ, - формат shop-in-shop		Сильна сторона, формує імідж бренду



1 ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

- Проведення ABC-аналізу асортименту
- Розширення частки власних торгових марок
- Усунення низькооборотних товарів
- Формування асортименту з урахуванням попиту та сезонності



3 РОЗВИТОК ОМНІКАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ

- Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів
- Розвиток сервісу click&collect
- Розвиток доставки та логістики
- Єдиний клієнтський досвід у всіх каналах



5 РОЗВИТОК CRM ТА ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ

- Впровадження та розвиток CRM-системи
- Персоналізація пропозицій для клієнтів
- Розвиток бонусних програм та кешбеку
- Підвищення рівня утримання клієнтів



7 АВТОМАТИЗАЦІЯ АНАЛІТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

- Використання BI-систем для аналізу даних
- Моніторинг KPI маркетингових кампаній
- Прогнозування попиту та поведінки клієнтів
- Оперативна оцінка результатів та прийняття рішень

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ

- Впровадження динамічного ціноутворення
- Проведення акцій та знижок на основі даних
- Сегментація клієнтів та диференціація цінкових пропозицій
- Підвищення цінової конкурентоспроможності



4 ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

- Автоматизація маркетингових процесів
- Використання CRM-системи
- Інтеграція даних із різних джерел
- Аналітика даних для прийняття рішень



6 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

- Розвиток таргетованої реклами
- Активне ведення соціальних мереж
- Email-маркетинг та персональні розсилки
- Підсилення бренду та PR-активностей



8 ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

- Навчання та мотивація персоналу
- Стандартизація сервісу та обслуговування
- Збір і аналіз відгуків клієнтів
- Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів



Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, збільшити лояльність клієнтів, покращити фінансові показники та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Епіцентр К» на ринку.

ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ

1. Впровадження CRM-системи

Інтеграція даних про клієнтів, персоналізація пропозицій, автоматизація комунікацій


1. Зростання онлайн-продажів

Підвищення конверсії, збільшення частки повторних покупок, розширення клієнтської бази


2. Розвиток digital-маркетингу

Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу, SEO-оптимізації


2. Підвищення лояльності клієнтів

Зростання залученості аудиторії, формування довгострокових відносин зі споживачами


3. Розвиток омніканального збуту

Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, впровадження click&collect, оптимізація логістики та доставки


3. Зростання продуктивності праці

Оптимізація процесів, автоматизація рутинних операцій, ефективніше використання ресурсів


4. Автоматизація аналітики

Використання BI-систем, аналіз даних, прогнозування попиту, моніторинг KPI маркетингових кампаній


4. Підвищення ефективності реклами

Точніше таргетування, оцінка результативності, зменшення неефективних витрат


5. Програми лояльності

Розвиток бонусних програм, накопичувальних систем, спеціальних пропозицій для клієнтів


5. Оптимізація маркетингових витрат

Зниження витрат на залучення клієнтів, підвищення віддачі від маркетингових інвестицій


6. Навчання та мотивація персоналу

Підвищення кваліфікації, система мотивації, стимулювання результативності працівників


6. Посилення конкурентних переваг

Покращення якості обслуговування, зміцнення іміджу бренду, стійке зростання ринкової частки

1. БАЗОВІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ

Показник	Значення у 2025 р.	Значення для оцінки
 Виручка, тис. грн	2053	Базовий показник для розрахунку приросту реалізації
 Собівартість, тис. грн	1909	База для оцінки зміни витрат та прибутку
 Прибуток від реалізації, тис. грн	144	База для визначення додаткового прибутку
 Чистий прибуток, тис. грн	79	Показник загальної фінансової результативності
 Рентабельність продажів, %	7	Орієнтир для оцінки змін ефективності збуту
 Продуктивність праці, тис. грн	342,2	Показник опосередкованого впливу маркетингових рішень
 Фондовіддача, грн	2,6	Показник ефективності використання ресурсної бази

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ЗА БАЗОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ



Стійка фінансова база
Підприємство має стабільні фінансові результати та достатній рівень прибутковості для подальшого розвитку.



Потенціал зростання
Показники вказують на можливість збільшення виручки та прибутку за рахунок оптимізації маркетингової діяльності.



Орієнтація на ефективність
Рентабельність продажів та продуктивність праці є орієнтирами для оцінки результативності впроваджених заходів.



Ефективне використання ресурсів
Фондовіддача 2,6 грн свідчить про раціональне використання основних засобів та ресурсної бази.

2. ПРОГНОЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Факт 2025	Прогноз	Відхилення	Зміна, %
 Виручка, тис. грн	2053	2299	+246	+12,0%
 Собівартість, тис. грн	1909	2046	+137	+7,2%
 Прибуток, тис. грн	144	253	+109	+75,7%

ПРОГНОЗНИЙ ЕФЕКТ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ



+246
тис. грн
Приріст виручки



+109
тис. грн
Приріст прибутку



+75,7%
Зростання прибутку



МЕТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ: забезпечити зростання фінансових результатів підприємства шляхом підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізації витрат та збільшення прибутковості.



ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ

Показник	Значення
Приріст виручки	246 тис. грн
Приріст прибутку	109 тис. грн
Темп зростання виручки	12%
Темп зростання прибутку	75,70%
Витрати на впровадження	85 тис. грн
Рентабельність заходів	128,24%
Термін окупності	0,78 року



РОЗРАХУНКИ

- Прогноз виручки:**

$$V_{\text{прогн}} = V_{\text{баз}} \times (1 + t)$$

$$V_{\text{прогн}} = 2053 \times (1 + 0,12) = 2299 \text{ тис. грн}$$
- Прогноз собівартості та прибутку:**

$$C_{\text{прогн}} = 2299 \times 0,89 = 2046 \text{ тис. грн}$$

$$\Pi_{\text{прогн}} = 2299 - 2046 = 253 \text{ тис. грн}$$
- Абсолютний приріст виручки:**

$$\Delta V = V_{\text{прогн}} - V_{\text{баз}}$$

$$\Delta V = 2299 - 2053 = 246 \text{ тис. грн}$$
- Абсолютний приріст прибутку:**

$$\Delta \Pi = \Pi_{\text{прогн}} - \Pi_{\text{баз}}$$

$$\Delta \Pi = 253 - 144 = 109 \text{ тис. грн}$$
- Темпи зростання:**

$$T_V = \frac{246}{2053} \times 100 \approx 12\%$$

$$T_{\Pi} = \frac{109}{144} \times 100 \approx 75,70\%$$
- Рентабельність заходів:**

$$R = \frac{109}{85} \times 100 = 128,24\%$$
- Термін окупності:**

$$T = \frac{V_{\text{маркет}}}{\Delta \Pi}$$

$$T = \frac{85}{109} \approx 0,78 \text{ року}$$

ПОЯСНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ

- Приріст виручки** – очікуване збільшення обсягу реалізації продукції (товарів, послуг).
- Приріст прибутку** – додатковий прибуток, отриманий завдяки впровадженню заходів.
- Темпи зростання** – відносне зростання виручки та прибутку у порівнянні з базовим періодом.
- Витрати на впровадження** – сукупні витрати на реалізацію маркетингових заходів.
- Рентабельність заходів** – співвідношення додаткового прибутку до витрат на впровадження.
- Термін окупності** – період часу, необхідний для повернення інвестицій за рахунок додаткового прибутку.



ВИСНОВОК: результати проведених розрахунків свідчать про високу ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К». Очікується зростання виручки підприємства на **246 тис. грн**, а прибутку — на **109 тис. грн**. Рентабельність впроваджених заходів становитиме **128,24%**, при цьому термін їх окупності складатиме **близько 0,78 року**. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих маркетингових рішень та їх позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства.



КЛЮЧОВИЙ ЕФЕКТ

Зростання прибутковості та посилення конкурентних позицій підприємства

- 1. У результаті проведеного дослідження встановлено,** що стратегічний аналіз є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Доведено, що стратегічний аналіз дозволяє своєчасно виявляти конкурентні переваги, визначати проблеми діяльності підприємства та формувати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Особливого значення він набуває в умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та постійної зміни споживчих потреб.
- 2. У ході дослідження узагальнено основні методичні підходи до проведення стратегічного аналізу та оцінки маркетингової діяльності підприємства.** Визначено, що найбільш ефективними інструментами аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель п'яти сил Портера, економіко-статистичні та економіко-математичні методи. Встановлено, що комплексне використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити всебічну оцінку діяльності підприємства, визначити рівень його конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової діяльності.
- 3. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в Україні.** Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду, розвинена мережа торговельних центрів, використання сучасних форматів продажу та активний розвиток цифрових сервісів. Разом із тим результати дослідження показали наявність окремих негативних тенденцій, пов'язаних зі зниженням темпів зростання виручки, недостатньою ефективністю окремих маркетингових інструментів та потребою подальшої цифровізації маркетингових процесів.
- 4. Оцінка маркетингової діяльності підприємства дозволила встановити, що найбільш ефективними елементами маркетингової політики ТОВ «Епіцентр К» є товарна та збутова політика,** тоді як проблемними залишаються комунікаційна діяльність, персоналізація взаємодії зі споживачами та ефективність використання digital-маркетингу. Аналіз також показав необхідність удосконалення CRM-системи, розвитку омніканальної взаємодії та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

- 1. У процесі дослідження виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.** До основних проблем віднесено посилення конкурентного тиску, зміну споживчої поведінки, недостатній рівень автоматизації маркетингових процесів та потребу у підвищенні ефективності цифрових каналів просування. Водночас встановлено наявність значних резервів розвитку, зокрема за рахунок впровадження сучасних digital-інструментів, персоналізації маркетингових комунікацій, розвитку програм лояльності, автоматизації маркетингової аналітики та вдосконалення системи взаємодії зі споживачами.
- 2. За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К».** Запропоновано комплекс заходів, що включає оптимізацію асортиментної політики, розвиток digital-маркетингу, удосконалення маркетингових комунікацій, впровадження CRM-системи, розвиток омніканальної системи збуту, автоматизацію аналітичних процесів та підвищення ефективності програм лояльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.
- 3. Проведена оцінка економічної доцільності запропонованих заходів підтвердила їх ефективність.** Встановлено, що реалізація запропонованих рішень дозволить забезпечити зростання обсягів продажів, підвищення прибутковості діяльності підприємства та збільшення рівня лояльності споживачів.
- 4. Розрахунок показників ефективності засвідчив, що рентабельність маркетингових заходів становить 128,24%,** що підтверджує високий рівень ефективності вкладених ресурсів та економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.
- 5. Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективна маркетингова діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства** в сучасних умовах розвитку ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування ТОВ «Епіцентр К», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного фінансового розвитку підприємства.

**Доповідь закінчена,
дякую за увагу!**

