АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА
на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ROZETKA.UA»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності D5 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
«Маркетинг»),
денної форми навчання
Мишка Юрія Анатолійовича

Науковий консультант: к.е.н., доцент
Марков Роберт Рубеноіич

Робота допущена до захисту перед АЕК рішенням кафедри маркетингу від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри_____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Mishko Yu. A. Удосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації (на прикладі ТОВ «Rozetka.ua»): Кваліфікаційна робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації (на прикладі ТОВ «Rozetka.ua»)» складається з 84 сторінок комп'ютерного набору, містить 17 таблиць, 3 рисунки та 60 бібліографічних джерел.

Магістерська робота присвячена дослідженню проблеми удосконалення маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтуванню практичних напрямів модернізації маркетингового управління на прикладі ТОВ «Rozetka.ua». Актуальність теми зумовлена тим, що розвиток електронної комерції, посилення конкурентного тиску в цифрових каналах, зростання значущості клієнтського досвіду та поширення data-driven підходів змінюють вимоги до системи маркетингового менеджменту: від підприємств очікується швидкість прийняття рішень, прозора керованість показниками (KPI), персоналізація комунікацій і здатність забезпечувати довгострокову цінність клієнтської бази.

Практична значущість роботи визначається необхідністю переходу від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до побудови цілісної системи маркетингового управління, що поєднує аналітику даних, автоматизацію маркетингу та персоналізацію взаємодії з клієнтами. Такий підхід передбачає застосування релевантних KPI та метрик результативності цифрового маркетингу, оцінювання ефективності маркетингового менеджменту через показники клієнтської економіки (CAC, LTV) та обґрунтування доцільності запропонованих управлінських рішень на основі економічних розрахунків і аналізу ризиків.

У першому розділі розкрито сутність, принципи та функції маркетингового менеджменту підприємства, проаналізовано еволюцію маркетингових концепцій у контексті управлінських змін цифрової епохи. Узагальнено поняття цифрової трансформації та її вплив на бізнес-моделі й управлінські процеси. Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі, сформовано систему KPI та метрик результативності, придатну для практичного застосування.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Rozetka.ua» на основі відкритих офіційних даних, проаналізовано позицію підприємства на ринку та особливості його бізнес-моделі. Проведено оцінку зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища із застосуванням PEST- аналізу та SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища й цифрових трендів. Виконано аналіз діючої системи маркетингового менеджменту

підприємства та оцінено її ефективність у прив’язці до визначених у роботі KPI.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua», обґрунтовано запровадження сучасних цифрових інструментів у систему маркетингового управління (аналітика даних, автоматизація маркетингу, персоналізація комунікацій). Виконано економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів із розрахунком ключових показників (ROI, CAC, LTV), прогнозуванням приросту доходів і визначенням ризиків реалізації, що дозволило оцінити практичну доцільність запропонованої програми удосконалення.

У висновках встановлено, що ефективне удосконалення маркетингового менеджменту в цифровому середовищі має системний характер і повинно базуватися на інтеграції KPI-управління з клієнтською економікою та цифровими інструментами (data-driven аналітика, автоматизація, персоналізація). За результатами аналізу ТОВ «Rozetka.ua» обґрунтовано напрями підвищення керованості маркетингових рішень, посилення довіри та клієнтського досвіду, зростання повторних покупок і довгострокової цінності клієнтської бази, а також підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів за умови врахування визначених ризиків.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, цифрова трансформація, цифрові інструменти маркетингу, аналітика даних, автоматизація маркетингу, персоналізація комунікацій, KPI, ROI, CAC, LTV, e-commerce.

ABSTRACT

Mishko Yu. A. Improving the marketing management system of an enterprise in the context of digital transformation (based on the example of Rozetka.ua LLC): Qualification work. Kyiv: ALSRT, 2026.

The explanatory note to the qualification work on the topic “Improving the marketing management system of an enterprise in the context of digital transformation (based on the example of Rozetka.ua LLC)” consists of 84 pages of computer typesetting, contains 17 tables, 3 figures, and 60 bibliographic sources.

The master's thesis is devoted to researching the problem of improving the marketing management of an enterprise in the context of digital transformation and substantiating practical directions for modernizing marketing management using the example of Rozetka.ua LLC. The relevance of the topic is due to the fact that the development of e-commerce, increased competitive pressure in digital channels, the growing importance of customer experience, and the spread of data-driven approaches are changing the requirements for marketing management systems: enterprises are expected to make decisions quickly, manage key performance indicators (KPIs) transparently, personalize communications, and be able to ensure the long-term value of their customer base.

The practical significance of this work is determined by the need to move from the fragmented use of individual digital tools to the construction of a comprehensive marketing management system that combines data analytics, marketing automation, and personalized customer interactions. This approach involves the use of relevant KPIs and digital marketing performance metrics, evaluating the effectiveness of marketing management through customer economy indicators (CAC, LTV), and justifying the feasibility of proposed management decisions based on economic calculations and risk analysis.

The first chapter reveals the essence, principles, and functions of enterprise marketing management and analyzes the evolution of marketing concepts in the context of management changes in the digital age. It summarizes the concept of digital transformation and its impact on business models and management processes. Particular attention is paid to methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing management in a digital environment, and a system of KPIs and performance metrics suitable for practical application is formed.

The second chapter provides an organizational and economic description of the activities of Rozetka.ua LLC based on publicly available official data, analyzes the company's position in the market and the features of its business model. An assessment of the external and internal marketing environment is carried out using PEST analysis and SWOT analysis, analysis of the competitive environment and digital trends. An analysis of the company's current marketing management system is performed and its effectiveness is assessed in relation to the KPIs defined in the work.

The third chapter develops strategic directions for improving the marketing management of Rozetka.ua LLC and justifies the introduction of modern digital tools into the marketing management system (data analytics, marketing automation, communication personalization). An economic justification and assessment of the effectiveness of the proposed measures was carried out with the calculation of key indicators (ROI, CAC, LTV), forecasting of revenue growth, and identification of implementation risks, which made it possible to assess the practical feasibility of the proposed improvement program.

The conclusions establish that effective improvement of marketing management in the digital environment is systematic in nature and should be based on the integration of KPI management with customer economics and digital tools (data-driven analytics, automation, personalization). Based on the results of the analysis of Rozetka.ua LLC, directions for improving the manageability of marketing decisions, strengthening trust and customer experience, increasing repeat purchases and the long-term value of the customer base are substantiated, and the economic feasibility of the proposed measures is confirmed, provided that the identified risks are taken into account.

Keywords: marketing management, digital transformation, digital marketing tools, data analytics, marketing automation, communication personalization, KPI, ROI, CAC, LTV, e-commerce.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	11
1.1. Сутність, принципи та функції маркетингового менеджменту підприємства	11
1.2. Цифрова трансформація як чинник модернізації маркетингової діяльності підприємств	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ROZETKA.UA» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Rozetka.ua»	34
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства	44
2.3. Аналіз діючої системи маркетингового менеджменту та її ефективності	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ROZETKA.UA»	57
3.1. Розробка стратегічних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту підприємства	57
3.2. Запровадження сучасних цифрових інструментів у систему маркетингового управління	63
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу маркетинговий менеджмент підприємства зазнає суттєвих змін як на рівні управлінських підходів, так і на рівні інструментарію реалізації маркетингових рішень. Цифровізація ринків, поширення платформних бізнес-моделей, зростання ролі електронної комерції, а також зміна поведінки споживачів в онлайн-середовищі актуалізують потребу підприємств у переході до data-driven управління маркетингом, що базується на аналітиці даних, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації комунікацій та постійному вимірюванні результативності через KPI.

Особливої ваги дана проблема набуває для підприємств, що працюють у сфері e-commerce та функціонують у форматі маркетплейсів, оскільки їх конкурентні позиції визначаються не лише обсягами продажів і масштабами присутності, але й рівнем довіри клієнтів, якістю сервісу, ефективністю цифрових комунікацій, швидкістю прийняття управлінських рішень та здатністю формувати довгострокову цінність клієнтської бази. В умовах посилення конкуренції на ринку електронної торгівлі України, а також загальної нестабільності зовнішнього середовища, питання підвищення ефективності маркетингового менеджменту через сучасні цифрові інструменти є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Отже, актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту у цифровому середовищі та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «Rozetka.ua» як одного з провідних суб’єктів українського ринку e-commerce.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих стратегічних і цифрових напрямів удосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на прикладі ТОВ «Rozetka.ua».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання таких *завдань:*

- розкрити сутність, принципи та функції маркетингового менеджменту підприємства в контексті еволюції маркетингових концепцій;

- дослідити цифрову трансформацію як чинник модернізації маркетингової діяльності підприємств та визначити її вплив на бізнес-моделі й управлінські процеси;

- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі та сформувати систему показників (KPI) і метрик результативності;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Rozetka.ua» та проаналізувати основні показники функціонування підприємства за 2023-2025 рр.;

- провести оцінку зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства з використанням інструментів PEST- аналізу, SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища та цифрових трендів;

- проаналізувати діючу систему маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» та оцінити її ефективність у контексті визначених KPI;

- розробити стратегічні напрями удосконалення маркетингового менеджменту підприємства;

- обґрунтувати доцільність запровадження сучасних цифрових інструментів у систему маркетингового управління (аналітика даних, автоматизація маркетингу, персоналізація комунікацій);

- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність із використанням показників ROI, CAC, LTV, прогнозування приросту доходів та аналізу ризиків.

Об’єктом дослідження є система маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності й удосконалення маркетингового менеджменту в цифровому середовищі на прикладі ТОВ «Rozetka.ua».

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу, узагальнення й систематизації (для розкриття сутності маркетингового менеджменту та цифрової трансформації); порівняльний аналіз (для зіставлення підходів до трактування категорій і методик оцінювання); методи економічного та фінансового аналізу (для оцінки показників діяльності підприємства); інструменти стратегічного аналізу PEST та SWOT (для оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища); методи маркетингової аналітики та KPI-оцінювання (для аналізу результативності маркетингового менеджменту); метод сценарного прогнозування та економічного моделювання (для оцінки ефективності запропонованих заходів через ROI, CAC, LTV).

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та розвитку методичних положень щодо оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства у цифровому середовищі на основі інтеграції системи KPI з показниками клієнтської економіки та фінансово-економічними результатами, а також у формуванні прикладної моделі удосконалення маркетингового управління для підприємства платформного типу (маркетплейсу).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій ТОВ «Rozetka.ua» для підвищення ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі, посилення довіри споживачів, оптимізації маркетингових витрат, розвитку CRM-управління, зростання повторних покупок та довгострокової цінності клієнтської бази (LTV). Результати дослідження можуть бути використані й іншими підприємствами сфери електронної комерції України як методична основа для впровадження KPI-орієнтованого управління маркетингом.

Особистий внесок автора у полягає в узагальненні теоретичних підходів до маркетингового менеджменту та цифрової трансформації, формуванні системи KPI оцінювання ефективності маркетингового управління, проведенні комплексного аналізу маркетингового середовища та діючої системи маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua», а також у розробці стратегічних і цифрових напрямів удосконалення маркетингового управління та економічному обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 84 сторінок, містить 17 таблиць, 3 рисунки та 60 бібліографічних джерела з відповідними посиланнями.

Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, які були представлена на ІІІ Міжнародній науково-практична конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність, принципи та функції маркетингового менеджменту підприємства

Становлення маркетингового менеджменту як окремої управлінської категорії є результатом тривалої еволюції маркетингової теорії і практики від вузького розуміння як збутово-комунікаційної діяльності до сучасної парадигми управління цінністю, взаємовідносинами та клієнтським досвідом. У працях П. Друкера підкреслено фундаментальну ідею: головною метою бізнесу є створення клієнта, а отже маркетинг має бути не «функцією поруч», а визначальною логікою діяльності підприємства [1]. Саме дана позиція стала інтелектуальним підґрунтям для розвитку маркетингового менеджменту як управління підприємством через призму ринку, споживача та цінності.

Історично маркетингові концепції формувалися відповідно до змін у структурі ринків, виробничих можливостях та поведінці споживачів. На ранніх етапах переважала виробнича концепція, за якої підприємства фокусувалися на зростанні обсягів виробництва та зниженні витрат. За такого підходу управлінські рішення мали «внутрішню» орієнтацію, а ринок розглядався як пасивний поглинач пропозиції. Проте, зі зростанням насиченості ринків та конкуренції така логіка втратила універсальність.

Наступним етапом стала товарна концепція, де наголос робився на якості та характеристиках продукту. Як застерігав Ф. Котлер, надмірна зосередженість на продукті може спричиняти «маркетингову короткозорість», коли підприємство недооцінює зміни потреб споживача та розвиток альтернативних рішень [2]. Перехід до збутової концепції був відповіддю на конкурентний тиск, коли компанії

активізували рекламу, стимулювання продажів і роботу з каналами збуту. Однак, і тут домінував короткостроковий горизонт: «продати більше зараз», а не «побудувати стійкі відносини з клієнтом».

Суттєвий злам відбувся із формуванням класичної концепції маркетингу, що передбачає системну орієнтацію на потреби цільових сегментів. У даній парадигмі маркетинг поступово набуває стратегічного виміру (дослідження ринку, сегментація, вибір цільових сегментів, позиціонування, формування комплексу маркетингу). Саме тут з'являється необхідність у маркетинговому менеджменті як управлінському процесі, що забезпечує узгодження маркетингових рішень із цілями організації. В розумінні Ф. Котлера маркетинговий менеджмент - це аналіз, планування, реалізація та контроль маркетингових програм, спрямованих на створення і підтримання взаємовигідних обмінів [3].

Подальша еволюція призвела до появи соціально-етичної концепції маркетингу, в межах якої маркетингові рішення мають враховувати не лише комерційний інтерес, а й суспільне благо та довгострокові наслідки. Для сучасного бізнесу, особливо в цифровому середовищі, зазначене важливо у контексті етики комунікацій, захисту персональних даних, прозорості впливу та відповідальності бренду.

Особливе місце в розвитку маркетингового менеджменту посідає концепція маркетингу взаємовідносин. У працях Ж.-Ж. Ламбена наголошується, що стійка конкурентоспроможність формується через управління відносинами з ринком і клієнтом, а не лише через продукт чи ціну [4; 5]. Такий підхід зміщує акцент від транзакції до довгострокової взаємодії, від одноразового продажу - до лояльності, довіри і клієнтського капіталу.

У XXI ст. визначальними стали концепції цифрового, омніканального та даних-орієнтованого маркетингу. За цих умов маркетинговий менеджмент переходить на новий рівень управління не лише інструментами комплексу маркетингу, а й платформами, цифровими каналами, даними, алгоритмами

персоналізації та автоматизації. К. Келлер, досліджуючи бренд-менеджмент, підкреслює, що в сучасному світі бренд і репутація стають активами, якими потрібно управляти системно, а цифрове середовище прискорює розповсюдження репутаційних сигналів і робить поведінку споживача більш вимогливою до сервісу та досвіду взаємодії [6; 7].

Отже, еволюція концепцій маркетингу сформувала основу для сучасного розуміння маркетингового менеджменту: від внутрішньої ефективності підприємства до управління цінністю і відносинами; від збуту - до стратегічного управління ринком; від «масового» впливу - до персоналізованої взаємодії, підсиленої цифровими технологіями.

У сучасній науковій літературі маркетинговий менеджмент тлумачиться неоднозначно, що зумовлено різними підходами чисельних науково-методологічних шкіл. Так, відповідно до класичної позиції Ф. Котлера, маркетинговий менеджмент - це управлінський процес, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових програм задля досягнення цілей організації через задоволення потреб цільових ринків [3]. У такому підході ключовими є функції менеджменту та результати, що вимірюються ринковою ефективністю.

Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на ціннісному вимірі: маркетинговий менеджмент - це управління створенням цінності та конкурентоспроможністю, де ринок розглядається як система відносин, а конкурентна перевага формується через глибоке розуміння споживача, сегментів і позиціонування [4].

У підході П. Друкера маркетинг є не «одним із підрозділів», а «центральною ідеєю» бізнесу [1]: саме маркетинг задає, що підприємство має виробляти і як взаємодіяти з клієнтом, тобто формує сенс управлінських рішень.

Серед українських дослідників важливо відзначити С. Гаркавенка, який акцентує на організаційно-управлінському вимірі маркетингового менеджменту, який розглядає як управління маркетинговою діяльністю підприємства, її

координацією, організацією та контролем для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів [8; 9].

Ряд вчених, зокрема Д. Армстронг, зосереджується на «природі рішень» маркетингового менеджменту, розглядаючи його як процес прийняття маркетингових рішень на основі аналізу ринку, прогнозування попиту та формування маркетингової стратегії, наголошуючи на аналітичній обґрунтованості й системності [10].

Узагальнення вище зазначених підходів дозволяє виділити кілька основних груп тлумачення маркетингового менеджменту: як управління маркетинговими програмами; як управління створенням цінності і конкурентоспроможністю; як філософія бізнесу, що інтегрує маркетинг у весь менеджмент; як управління брендом і споживчою цінністю; як організація та координація маркетингової діяльності та як процес прийняття рішень на основі аналізу і прогнозування.

Для систематизації зазначених підходів доцільно представити їх у порівняльному вигляді (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення маркетингового менеджменту

Автори	Основний акцент визначення	Управлінський фокус
Філіп Котлер	Аналіз-планування-реалізація-контроль маркетингових програм	Досягнення цілей організації через цільові ринки
Жан-Жак Ламбен	Створення цінності та забезпечення конкурентоспроможності	Довгострокова ринкова стійкість
Пітер Друкер	Маркетинг як центральна логіка бізнесу (створення клієнта)	Інтеграція маркетингу в загальний менеджмент
Кевін Келлер	Управління брендом і споживчою цінністю	Позиціонування, лояльність, репутація
Сергій Гаркавенко	Організація та координація маркетингової діяльності	Узгодженість маркетингових функцій
Д. Армстронг	Прийняття рішень на основі аналізу й прогнозування	Аналітична обґрунтованість, стратегічність

Джерело: складено автором на основі [1-10]

Вище наведене порівняння підходів показує, що маркетинговий менеджмент

є ширшим за управління рекламою (продажами) і включає стратегічний, організаційний та аналітичний виміри. Для підприємств у цифровому середовищі найбільш продуктивним є інтегрований підхід, що поєднує управління цінністю, брендом, даними та клієнтським досвідом.

На підставі вище зазначеного у межах даного магістерського дослідження *маркетинговий менеджмент* доцільно визначити як *систему управлінських процесів і рішень, спрямованих на формування та реалізацію маркетингової стратегії підприємства, створення, комунікацію та доставку цінності споживачу, управління попитом і взаємовідносинами з клієнтами для досягнення стійкої конкурентоспроможності та економічних результатів*.

Маркетинговий менеджмент варто розглядати системно, як взаємопов'язану сукупність елементів, що забезпечують керований вплив підприємства на ринок. У системному вимірі маркетинговий менеджмент включає аналітичну, стратегічно-планувальну, організаційно-виконавчу та контролінгову підсистеми, що корелює з підходом Ф. Котлера (цикл «аналіз-планування-реалізація-контроль»), але в сучасних умовах набуває ширшого змісту завдяки цифровим інструментам і даним.

Аналітична підсистема формує інформаційну основу управління (аналіз ринку, конкурентів, споживачів, трендів, цифрових сигналів). Д. Армстронг наголошує на «природі рішень» маркетингу, підсилюючи тезу про те, що якість управління маркетингом прямо залежить від якості даних і здатності їх інтерпретувати [10]. У цифровому середовищі аналітика виходить за межі традиційних опитувань і включає веб-аналітику, CRM-дані, поведінкові патерни, показники конверсії, утримання та повторних покупок.

Стратегічно-планувальна підсистема забезпечує постановку маркетингових цілей, вибір цільових сегментів, позиціонування, формування маркетингової стратегії, планів і бюджетів. Тут важливо підкреслити ціннісний компонент, на якому наголошує Ж.-Ж. Ламбен: стратегія має бути орієнтована на створення та підтримання цінності для клієнта як джерела конкурентної переваги [6]. Для

цифрових бізнесів стратегія також включає управління каналами (маркетплейс, сайт, застосунок, соціальні мережі), товарною матрицею, брендом і клієнтським досвідом.

Організаційно-виконавча підсистема відображає реалізацію маркетингових рішень, зокрема структуру маркетингової служби, розподіл відповідальності, процеси, регламенти, взаємодію з іншими підрозділами. Розглянута вище позиція С. Гаркавенка є особливо корисною для обґрунтування цієї підсистеми, адже маркетинговий менеджмент є не лише стратегією, а й організацією маркетингової діяльності як керованого процесу.

Контролінгова підсистема забезпечує контроль KPI, аналіз відхилень, оцінку ефективності заходів, коригування планів. У цифровому середовищі контроль стає більш точним і оперативним, оскільки більшість показників (трафік, конверсія, CAC, LTV, retention, NPS тощо) відстежуються в режимі реального часу. При цьому, важливо, що контроль має оцінюватися за допомогою не лише «кількості лідів», а й на основі економічної ефективності маркетингових рішень та їх впливу на цінність клієнта.

Узагальнюючи, слід зазначити, що маркетинговий менеджмент функціонує як замкнений управлінський цикл із постійним зворотним зв’язком, що цілком узгоджується з ідеєю П. Друкера про те, що підприємство має вчитися від ринку, а маркетинг - бути каналом цього навчання та механізмом перетворення знань у рішення [1].

Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством виконує інтеграційну роль між зовнішнім середовищем (ринок, споживачі, конкуренти, партнери) та внутрішніми ресурсами (персонал, фінанси, операції, логістика, ІТ, продукт). За логікою П. Друкера, маркетинг має визначати «що є цінністю для клієнта», а отже, задавати вектор для інших управлінських підсистем [1]. У свою чергу, Ф. Котлер підкреслює, що маркетингова орієнтація підприємства означає узгодження всіх рішень з ринковими цілями та сегментами [4].

У практичному вимірі роль маркетингового менеджменту проявляється в наступних напрямах:

1) стратегічна роль - забезпечення формування ринкових цілей, вибір сегментів, позиціонування, конкурентної стратегії (за Ж.-Ж. Ламбеном, стратегія має бути підкріплена розумінням цінності і конкурентної структури ринку [5]);

2) аналітична роль - формування «ринкового інтелекту» підприємства (на думку Д. Армстронга, маркетинг - це прийняття рішень на основі аналізу і прогнозування, а отже аналітика є ядром управління [10]);

3) комунікаційна роль - управління комунікаціями бренду з ринком та забезпечення узгодженості повідомлень (за К. Келлером, бренд - це структурований актив, що потребує управління ідентичністю, асоціаціями, довірою та репутацією [7]);

4) економічна роль - вплив на доходи через попит, конверсію, утримання клієнтів, середній чек, повторні покупки та частку ринку);

5) координаційна роль - координація взаємодії з продуктом, логістикою, сервісом, фінансами, IT, особливо в e-commerce, де маркетинг є провідником клієнтського досвіду і задає вимоги до сервісу, доставки, комунікацій та персоналізації).

Як бачимо, по суті, маркетинговий менеджмент є системоутворюючою підсистемою управління, що забезпечує орієнтацію підприємства на ринок і клієнта та реалізує механізми досягнення конкурентної стійкості.

Принципи маркетингового менеджменту формують методологічний каркас управління маркетинговою діяльністю. До основних принципів маркетингового менеджменту слід віднести: принцип клієнтоорієнтованості (пріоритет потреб, очікувань і досвіду споживача), принцип системності та комплексності (маркетингова діяльність має бути узгодженою всередині себе та інтегрованою у менеджмент підприємства), принцип стратегічності (маркетинговий менеджмент має формувати довгострокові конкурентні переваги, а не лише короткостроковий

приріст продажів), принцип адаптивності (маркетингові рішення повинні враховувати динаміку ринку, технологій і поведінки споживача), принцип інноваційності (нові підходи, інструменти і технології, такі як автоматизація, персоналізація та аналітика), принцип вимірюваності та результативності (опора на KPI та економічні показники ефективності) та принцип етичності та відповідальності (забезпечення чесності комунікацій, відповідального впливу, належного поводження з даними) [11; 12; 13].

Функції маркетингового менеджменту відображають його практичне наповнення. Так, у класичному підході Ф. Котлера функціональна логіка охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль [2]. В сучасних умовах функції маркетингового менеджменту доцільно групувати як управлінський цикл та специфічні маркетингові дії:

1) аналітична функція - дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентів, трендів; сегментацію; прогнозування попиту (для цифрових бізнесів - веб-аналітику, аналіз воронки продажів, когортний аналіз, поведінкову аналітику);

2) стратегічна функція - формування стратегічних цілей, вибір сегментів, позиціонування, визначення ціннісної пропозиції;

3) планувальна функція - розробка програм, планів, бюджетів; визначення KPI та цільових показників; планування комплексу маркетингу і каналів;

4) організаційна функція - побудова маркетингової структури, регламентів, процесів, розподіл відповідальності;

5) комунікаційна функція - управління комунікаціями бренду, узгодженість повідомлень, репутація, контент, PR;

6) функція управління пропозицією (продукт-асортимент-ціна-канали) - управління асортиментом, ціноутворенням, каналами збуту, сервісними параметрами (в e-commerce тісно пов’язано з UX, доставкою, підтримкою, омніканальністю);

7) контрольна функція - оцінювання результатів, моніторинг KPI, аналіз

відхилень, коригування (у цифровому середовищі контроль посилюється за рахунок оперативності даних);

8) інтеграційна функція - узгодження маркетингу з фінансами, логістикою, сервісом, ІТ, продуктом (за П. Друкером, маркетинг має пронизувати весь бізнес, відтак - інтеграція є умовою ефективності [1]).

Узагальнення принципів і функцій маркетингового менеджменту з фокусом на управлінський зміст і практичний результат представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи та функції маркетингового менеджменту

Елемент	Зміст	Практичний результат для підприємства
Принцип клієнтоорієнтованості	Орієнтація на потреби та досвід клієнта	Лояльність, повторні покупки, зростання утримання
Принцип системності	Узгодженість маркетингу з іншими підсистемами	Менше “розривів” між обіцянкою і сервісом
Аналітична функція	Ринок, клієнти, конкуренти, прогноз	Зниження ризиків, точні рішення
Планувальна функція	Цілі, програми, бюджети, KPI	Керованість ресурсів і результатів
Організаційна функція	Структура, процеси, відповідальність	Стабільність виконання та координація
Контрольна функція	KPI, відхилення, корекція	Зростання ефективності маркетингових заходів

Джерело: складено автором на основі [1-14]

Вибудована в таблиці 1.2 логіка підтверджує, що маркетинговий менеджмент є не набором маркетингових активностей, а управлінською системою, що з’єднує принципи орієнтації на клієнта зі стандартними функціями менеджменту та забезпечує вимірюваний результат у вигляді ринкової стійкості й економічної ефективності [14].

Отже, маркетинговий менеджмент у сучасній науковій та прикладній інтерпретації є результатом послідовної еволюції маркетингових концепцій від виробничо-збутової логіки до стратегічної моделі управління цінністю, взаємовідносинами та конкурентною стійкістю підприємства. Узагальнення

теоретичних підходів, представлених у працях дослідників даної наукової проблеми, дозволяє стверджувати, що маркетинговий менеджмент слід розглядати не як сукупність окремих маркетингових інструментів, а як системну управлінську діяльність, інтегровану в загальну модель менеджменту підприємства. Його сутність полягає у забезпеченні обґрунтованого управлінського впливу на ринок через аналітичне опрацювання інформації, формування маркетингової стратегії, організацію реалізації маркетингових рішень і контроль їх результативності.

При цьому, маркетинговий менеджмент виконує визначальну роль у системі управління підприємством, забезпечуючи узгодження внутрішніх ресурсів і процесів із вимогами ринку та очікуваннями споживача, формує конкурентні переваги, підтримує ефективність комунікацій і сприяє створенню довгострокової споживчої цінності.

1.2 Цифрова трансформація як чинник модернізації маркетингової діяльності підприємств

Цифрова трансформація у XXI ст. стала визначальним чинником змін у розвитку підприємств, оскільки охоплює не лише технологічне оновлення, а й глибоке переосмислення бізнес-моделей, управлінських процесів, організаційних структур та способів взаємодії зі споживачами. Для маркетингової діяльності підприємств цифрова трансформація має системний характер, адже змінює логіку формування попиту, канали комунікації, підходи до сегментації та позиціонування, механізми управління брендом, а також критерії ефективності маркетингового менеджменту [15; 16].

У сучасній науковій думці цифрова трансформація розглядається як комплексний процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі ключові процеси створення цінності, формування цифрової культури та впровадження управління на основі даних (data-driven management) [16; 17; 18]. Саме тому

цифрова трансформація виступає не як мода на цифрові інструменти, а як стратегічний чинник модернізації маркетингової діяльності підприємств, що визначає їхню здатність зберігати конкурентоспроможність у динамічному цифровому середовищі.

У науковій літературі поряд із поняттям «цифрова трансформація» широко використовується термін «цифровізація», хоча дані категорії не є тотожними [17; 18; 19]. Цифровізація переважно тлумачиться як впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою автоматизації або оптимізації окремих процесів. Наприклад, цифровізацією можуть бути впровадження CRM-системи, використання інструментів веб-аналітики, запуск цифрових каналів комунікації або автоматизація маркетингових розсилок.

Натомість цифрова трансформація є ширшим поняттям, оскільки передбачає комплексні зміни на стратегічному та організаційному рівнях. У працях зарубіжних дослідників, зокрема Дж. Вестерманна, Д. Бонне та Е. МакАфі, цифрова трансформація розглядається як процес, у межах якого підприємства використовують цифрові технології для радикального підвищення ефективності діяльності, трансформації бізнес-моделі та створення нової цінності для клієнтів [20]. У підході Д. Роджерса цифрова трансформація інтерпретується як стратегічне перезавантаження бізнесу в умовах цифрової конкуренції, коли технології змінюють не лише канали, а правила ринку [21].

По суті, цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємства означає перехід від традиційного маркетингу як набору інструментів до системного управління клієнтським досвідом; формування маркетингових рішень на основі даних та цифрових метрик; інтеграцію цифрових каналів у єдину омніканальну систему, а також зміну організаційної структури та управлінських процесів маркетингового менеджменту.

Для наукового обґрунтування цифрової трансформації як чинника модернізації маркетингової діяльності доцільно розглянути її еволюцію у

хронологічному вимірі. Такий підхід дозволяє показати, що цифрова трансформація є не одномоментним явищем, а результатом розвитку інформаційних технологій, цифрових платформ і управлінських концепцій.

У 1980-1990-х рр. цифрові зміни у бізнесі переважно проявлялися через комп'ютеризацію та автоматизацію операційних процесів. У маркетингу це відповідало розвитку баз даних клієнтів і перших інструментів прямого маркетингу.

У 2000-х рр. зростає роль інтернету, електронної комерції, цифрових комунікацій, а маркетинговий менеджмент починає активно використовувати веб-аналітику та цифрові канали.

В 2010-х рр. цифрова трансформація переходить у фазу платформізації, розвитку мобільних технологій, соціальних мереж, Big Data та персоналізації. Саме в цей період формується сучасна теоретична база цифрової трансформації, зокрема у працях К. Шваба, який підкреслює вплив Четвертої промислової революції на економіку, управління та суспільство [22].

У 2020-х рр. цифрова трансформація посилюється через розвиток штучного інтелекту, автоматизацію прийняття рішень, цифрові екосистеми та зростання ролі кібербезпеки й захисту даних.

Одним із основних наслідків цифрової трансформації є зміна бізнес-моделей підприємств. У сучасних умовах конкурентна боротьба відбувається не лише на рівні продукту або ціни, а на рівні здатності підприємства створювати цифрову цінність і забезпечувати комплексний клієнтський досвід. Саме тому цифровізація стає каталізатором переходу від традиційних бізнес-моделей до платформених, сервісних та екосистемних моделей.

Систематизація еволюції цифрової трансформації запропонована в таблиці 1.3.

Таблиця демонструє, що цифрова трансформація є еволюційним процесом, у якому зміни технологій супроводжуються зміною управлінських концепцій. Для маркетингового менеджменту зазначене означає перехід від цифрових інструментів

як «допоміжних» до цифрових систем як основи управління ринком і клієнтом.

Таблиця 1.3

Етапи цифрової трансформації

Етап	Хронологічні рамки	Основні теоретики (дослідники)	Сутність етапу	Наслідки для маркетингової діяльності
Комп'ютеризація та автоматизація	1980-1995	М. Портер, П. Друкер	ІТ як інструмент підвищення ефективності та підтримки менеджменту	Бази даних, перші CRM-елементи, автоматизація збуту
Інтернетизація бізнесу	1996-2005	Ф. Котлер, Д. Тапскотт	Інтернет як новий канал комунікації і збуту	Становлення digital-маркетингу, вебсайти, онлайн-реклама
Платформізація та мобільність	2006-2014	Д. Роджерс, Дж. Вестерманн	Цифрові платформи, мобільні канали, соціальні мережі	Омніканальні комунікації, персоналізація, маркетинг у соцмережах
Data-driven маркетинг і Big Data	2015-2019	Е. МакАфі, Д. Бонне	Дані як основа управління і конкурентної переваги	KPI, аналітика конверсій, LTV, CAC, автоматизація
Інтелектуалізація (AI) та екосистеми	2020-дотепер	К. Шваб, Д. Роджерс	ШІ, цифрові екосистеми, алгоритмізація управління	AI-персоналізація, прогнозування попиту, CX-управління

Джерело: складено автором на основі [15-21]

Підприємства, які здатні управляти цифровими каналами і даними, отримують перевагу у швидкості реагування, персоналізації та утриманні клієнтів. Для електронної комерції характерною є платформна логіка, коли підприємство створює цифрову інфраструктуру взаємодії між продавцями, покупцями та партнерами.

Також, цифровізація сприяє розвитку бізнес-моделей, заснованих на підписці, сервісній підтримці, цифрових продуктах і партнерських програмах. У маркетинговому менеджменті це означає зміщення акценту з короткострокового

продажу до управління довгостроковою цінністю клієнта, повторними покупками, лояльністю та клієнтським капіталом.

Цифрова трансформація впливає не лише на маркетингові інструменти, а й на управлінські процеси підприємства. У сучасних умовах управління маркетингом дедалі більше базується на даних, цифрових KPI та інтеграції з іншими підсистемами підприємства. Останнє зумовлює зміну функцій маркетингового менеджменту та механізмів прийняття управлінських рішень, описаних нижче.

1. Перехід до управління на основі даних (data-driven management). У сучасному маркетинговому менеджменті значно зростає роль аналітики, що проявляється у використанні цифрових метрик (conversion rate, retention rate, churn rate, CAC, LTV, NPS тощо) та забезпечує більш точне оцінювання ефективності маркетингових заходів і дозволяє оптимізувати маркетингові бюджети.

2. Посилення інтеграції маркетингу з логістикою, сервісом та IT. Особливо в електронній комерції маркетинговий менеджмент має бути інтегрованим із процесами доставки, підтримки клієнтів, управління товарною матрицею та цифровими платформами. В даному контексті маркетинг стає координатором клієнтського досвіду, а не лише функцією комунікацій.

3. Зміна організаційної структури маркетингової діяльності. Цифрова трансформація вимагає нових ролей і компетенцій (digital-маркетолог, CRM-менеджер, аналітик даних, спеціаліст із маркетингової автоматизації, контент-стратег тощо), що змінює організаційну структуру маркетингового менеджменту та підсилює необхідність розвитку цифрових компетенцій.

4. Модернізація системи контролю ефективності маркетингової діяльності. Цифрові технології дозволяють здійснювати контроль у режимі, наближеному до реального часу, що підвищує гнучкість управління, але водночас вимагає чіткої методології оцінювання ефективності, щоб уникати ситуації, коли підприємство оптимізує лише короткострокові показники (наприклад, кліки або перегляди), ігноруючи довгострокову цінність клієнта.

Системне відображення того, як цифровізація змінює бізнес-модель і управлінські процеси, наведене в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив цифровізації на бізнес-модель та управлінські процеси підприємства (маркетинговий вимір)

Напрям змін	Традиційна модель	Цифрова модель	Управлінський результат
Створення цінності	Продукт як основа цінності	Цінність = продукт + сервіс + досвід	Зростання лояльності і повторних покупок
Канали збуту	Офлайн/дилери	Платформи, маркетплейси, мобільні канали	Розширення ринку та доступності
Комунікації	Масова реклама	Персоналізація, омніканальність	Підвищення ефективності витрат
Прийняття рішень	Інтуїція + загальні дані	Data-driven, KPI, аналітика	Точність управління, зниження ризиків
Організація маркетингу	Відділ реклами/збуту	Digital + аналітика + CRM + CX	Інтеграція маркетингу в управління
Контроль ефективності	Післяфактум	Реальний час, автоматизований контроль	Гнучкість і швидкість корекції

Джерело: складено автором на основі [15-21]

Дані таблиці 1.4 підтверджують, що цифровізація змінює не лише інструменти маркетингу, а фундаментальні елементи бізнес-моделі та управлінського циклу від створення цінності до контролю ефективності. У результаті маркетинговий менеджмент набуває системного характеру й стає інтегрованою функцією управління підприємством.

Узагальнення логіки впливу цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємства та відображення взаємозв’язку між технологічними драйверами, змінами ринкового середовища, модернізацією бізнес-моделі та трансформацією управлінських процесів маркетингу представлено на рис. 1.1.

Наведена схема демонструє, що цифрова трансформація є системним процесом, у межах якого технологічні драйвери (платформи, мобільність, Big Data, AI) спричиняють зміни ринкового середовища та поведінки споживача, що, у свою

чергу, стимулює модернізацію бізнес-моделі підприємства. Одночасно відбувається трансформація управлінських процесів маркетингу в напрямі data-driven підходів, посилення ролі KPI та автоматизації. Центральним елементом даного впливу виступає управління клієнтським досвідом (CX), що інтегрує маркетингові рішення з сервісними і операційними процесами та забезпечує досягнення головних результатів (підвищення ефективності, зростання лояльності та посилення конкурентної стійкості підприємства у цифровому середовищі) [22; 23; 24; 25].



Рис. 1.1. Вплив цифрової трансформації на бізнес-модель і управлінські процеси маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15-23]

Отже, цифрова трансформація є комплексним процесом, що визначає модернізацію маркетингової діяльності підприємств через зміну технологічних, організаційних і управлінських механізмів. Її сутність полягає у системному впровадженні цифрових технологій, трансформації бізнес-моделі та переході до управління маркетингом на основі даних і клієнтського досвіду. Хронологічний аналіз етапів цифрової трансформації показує, що розвиток цифрових змін відбувався поступово від комп'ютеризації та інтернетизації до платформізації, data-driven підходів і сучасної інтелектуалізації маркетингового менеджменту. Погляди основних теоретиків проблеми дозволяють розглядати цифрову трансформацію як

стратегічний чинник зміни правил конкуренції, управлінських процесів і способів створення цінності для клієнта.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі

В сучасних умовах цифрової трансформації підприємств ефективність маркетингового менеджменту визначається не лише результативністю маркетингових комунікацій або обсягом продажів, а здатністю підприємства системно управляти цифровими каналами взаємодії з клієнтами, даними, клієнтським досвідом та маркетинговими ресурсами. У цифровому середовищі маркетинговий менеджмент набуває інтегрованого характеру, оскільки поєднує функції стратегічного планування, управління клієнтським шляхом (Customer Journey), управління омніканальними комунікаціями, цифрової аналітики, бюджетування та контролю ефективності [27].

Оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі є методично складним завданням, оскільки вимагає одночасного врахування двох взаємопов’язаних площин: управлінської, яка відображає якість планування, організації, контролю та аналітичного забезпечення маркетингових процесів, та результативної, що характеризує фактичні результати маркетингових рішень у цифрових каналах (трафік, конверсії, продажі, лояльність, репутаційна стійкість). Саме тому сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту мають базуватися на системі ключових показників ефективності (KPI), метриках результативності цифрового маркетингу та застосуванні аналітичних інструментів збору й інтерпретації даних [28; 29].

Вибір запропонованої методики оцінювання має гуртуватися на відкриті цифрові дані (структура трафіку, поведінкові показники, репутаційні сигнали), доступні аналітичні платформи (SEO, traffic analytics) та експертну оцінку

параметрів цифрового сервісу та клієнтського досвіду. Відтак, оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі доцільно будувати на поєднанні трьох ключових компонентів:

- системи KPI (як основи управлінського контролю);

- аналітичних інструментів (як джерела даних і засобу вимірювання);

- метрик результативності цифрового маркетингу (як кількісного відображення результатів маркетингових рішень) [30].

У цифровому середовищі маркетинговий менеджмент функціонує як система, що охоплює залучення клієнтів у цифрові канали, управління взаємодією з ними, перетворення трафіку на конверсії, формування повторних покупок та підтримку репутаційної стійкості бренду. Відповідно, оцінювання ефективності має здійснюватися не за одним показником, а як багаторівнева система метрик, що відображає логіку маркетингової воронки та управлінського циклу.

Методично доцільно виділити чотири рівні оцінювання:

1) рівень залучення (acquisition level) - показує здатність маркетингового менеджменту забезпечувати приплив цільової аудиторії у цифрові канали;

2) рівень взаємодії (engagement level) - характеризує якість трафіку, релевантність контенту та зручність цифрової платформи;

3) рівень конверсії та монетизації (conversion & monetization level) - відображає результативність управління цифровим клієнтським шляхом та економічну ефективність маркетингових витрат;

4) рівень стратегічної ефективності (strategic level) - характеризує довгострокові результати: повторні покупки, лояльність, репутацію, стійкість бренду.

Ключові показники ефективності (KPI) є базовим інструментом управлінського контролю, що забезпечує можливість кількісного вимірювання результатів маркетингових рішень та їх порівняння з цілями. У цифровому маркетинговому менеджменті KPI мають формуватися таким чином, щоб

відображати не лише ефективність окремих каналів (SEO, PPC, SMM), а результативність управління маркетинговою системою підприємства [31; 32].

З огляду на специфіку підприємств електронної комерції, зокрема ТОВ «Rozetka.ua» KPI доцільно групувати за такими блоками:

- KPI залучення (структура трафіку, ефективність каналів);
- KPI взаємодії (поведінкові характеристики користувачів);
- KPI конверсії (ефективність цифрової воронки продажів);
- KPI економічної ефективності (окупність маркетингових витрат);
- KPI стратегічної результативності (лояльність, бренд, репутація).

У практичному сенсі найбільш реалістичними для застосування є KPI, що можуть бути оцінені на основі відкритих цифрових даних (Similarweb, SEO-аналітика, відгуки, відкриті репутаційні індикатори) та експертної оцінки клієнтського досвіду.

Система KPI потребує аналітичного забезпечення, тобто набору інструментів, які дозволяють збирати, систематизувати та інтерпретувати дані щодо результативності маркетингових рішень. У цифровому середовищі основними є інструменти вебаналітики, SEO-аналітики, аналізу цифрової репутації та порівняльної аналітики конкурентів.

Для забезпечення практичної реалізації оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі у межах даного магістерського дослідження доцільно застосувати систему KPI, що має чітку управлінську інтерпретацію та може бути використана у пункті 2.3 на основі доступних джерел даних. Узагальнену систему KPI подано в таблиці 1.5.

Наведені KPI є найбільш доцільними для практичного застосування у межах магістерського дослідження, оскільки можуть бути оцінені на основі відкритих цифрових даних та забезпечують комплексне відображення ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі.

Таблиця 1.5

Ключові KPI оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі

KPI	Що характеризує	Джерело даних (інформаційна база оцінювання)
Частка органічного трафіку	Ефективність SEO та брендового попиту	Similarweb, SEO-аналітика
Частка прямого трафіку	Лояльність і довіра до бренду	Similarweb
Частка платного трафіку	Залежність від рекламних бюджетів	Similarweb
Pages per visit	Рівень залученості у вибір товарів	Similarweb
Visit duration	Якість трафіку та UX платформи	Similarweb
Returning visitors share	Утримання аудиторії	Similarweb
Репутаційний рейтинг (середній)	Довіра до сервісу та бренду	Google/соцмережі/відгуки
Частка негативних відгуків	Системні проблеми сервісу	Відгуки
Brand interest (динаміка)	Стійкість інтересу до бренду	Google Trends

Джерело: складено автором на основі [27-34]

Для підприємств електронної комерції аналітичні інструменти виконують не лише інформаційну функцію, а й функцію управлінського контролю, оскільки забезпечують можливість оперативного реагування на зміни у поведінці споживачів, ефективності каналів залучення та якості клієнтського досвіду [33].

У межах магістерської роботи, в умовах відсутнього доступу до внутрішніх систем підприємства, доцільно застосовувати ті аналітичні інструменти, що дозволяють отримати узагальнену інформацію про цифрову присутність компанії. Зокрема, найбільш реалістичними є Similarweb, SEO-аналітика (Serpstat, Ahrefs, Semrush у публічних режимах), аналіз відкритих відгуків та рейтингів, а також контент-аналіз комунікацій у соціальних мережах.

Реалізація оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі потребує застосування аналітичних інструментів, що

забезпечують збір і узагальнення цифрових даних про трафік, пошукову видимість, інтерес до бренду та репутаційні характеристики. Перелік основних інструментів та їх призначення наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Аналітичні інструменти та метрики результативності цифрового маркетингу

Інструмент	Що дозволяє оцінити	Основні метрики
Similarweb	Канали трафіку та поведінку користувачів	traffic share, pages/visit, duration, returning
SEO-аналітика (Serpstat/Ahrefs/Semrush)	Пошукову видимість і бренд-попит	visibility, organic keywords, positions
Google Trends	Динаміку інтересу до бренду	interest over time, порівняння
Відгуки (Google/соцмережі)	Репутаційну стійкість	rating, negative share, тематика скарг
Експертна оцінка UX/сервісу	Якість клієнтського досвіду	прозорість умов, зручність, сервіс

Джерело: складено автором на основі [27-34]

Зазначені в таблиці 1.6 інструменти та метрики забезпечують можливість практичного оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства в цифровому середовищі на основі відкритих даних, що є методично доцільним для виконання аналітичного підрозділу магістерської роботи.

Метрики результативності цифрового маркетингу є кількісним інструментом управлінського контролю, що забезпечує оцінювання якості маркетингових рішень і дозволяє визначити, на якому етапі цифрової воронки виникають проблеми. У практиці маркетингового менеджменту вище вказані метрики застосовуються для планування, бюджетування, оптимізації каналів та коригування маркетингової стратегії [34].

У межах даного дослідження доцільно виділити такі групи метрик:

- метрики каналів залучення (direct, organic, paid, referral);

- метрики поведінки користувачів (pages/visit, duration, returning users);

- метрики результативності цифрової пропозиції (конверсія, бар’єри покупки);

- метрики репутаційної стійкості (рейтинг, негатив, тематика скарг);

- метрики стратегічної ефективності (сила бренду, динаміка інтересу).

Важливо, що у магістерській роботі оцінювання повинно здійснюватися не як простий перелік цифрових показників, а як інструмент аналізу управлінської ефективності маркетингового менеджменту. Фактично, кожна метрика має бути інтерпретована через призму управлінських рішень: які канали обрано, як забезпечено омніканальність, чи є баланс між платним і органічним попитом, як управляється репутація, наскільки прозорі сервісні умови.

Отже, оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі доцільно здійснювати на основі комплексного методичного підходу, що поєднує систему KPI, аналітичні інструменти збору даних та метрики результативності цифрового маркетингу. Запропонована система KPI охоплює основні рівні управлінської результативності (залучення, взаємодію, конверсію, економічну ефективність і стратегічну стійкість бренду). Використання сучасних аналітичних інструментів (Similarweb, SEO-аналітика, Google Trends, аналіз відгуків і експертна оцінка UX) покликане забезпечити можливість практичного застосування методики в аналітичному підрозділі магістерської роботи навіть за умов обмеженого доступу до внутрішньої інформації підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретико-методичні засади формування та функціонування маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації. Доведено, що сучасний маркетинговий менеджмент виходить за межі традиційного управління збутом або маркетинговими комунікаціями та набуває системного характеру, інтегруючи стратегічне планування, управління клієнтським шляхом, аналітичне забезпечення, управління ресурсами та контроль результативності.

Встановлено, що цифрова трансформація є визначальним чинником модернізації маркетингової діяльності підприємств, оскільки змінює не лише інструментарій взаємодії з ринком, а й управлінські механізми створення цінності

для споживача. Показано, що в умовах цифровізації маркетингові рішення дедалі більше базуються на data-driven підходах, омніканальній комунікації, персоналізації та управлінні клієнтським досвідом як центральним елементом конкурентної стійкості підприємства.

Обґрунтовано, що оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі доцільно здійснювати на основі комплексного методичного підходу, що поєднує систему KPI, аналітичні інструменти та метрики результативності цифрового маркетингу. Для забезпечення практичної придатності дослідження запропоновано використовувати показники, які можуть бути отримані на основі відкритих цифрових даних та аналітичних платформ (Similarweb, SEO-аналітика, Google Trends, аналіз відгуків і рейтингів, експертна оцінка UX/сервісу).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ROZETKA.UA» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Rozetka.ua»

1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Розетка.уа» (далі – ТОВ «Rozetka.ua») - один із найбільших суб'єктів українського ринку електронної комерції та провідна багатокатегорійна онлайн-платформа, що поєднує функції інтернет-ритейлера і маркетплейсу.

ТОВ «Rozetka.ua» зареєстровано за адресою 01103, Україна, м. Київ, бул. Міхновського Миколи, 8а 24.06.2010, код ЄДРПОУ - 37193071. Статутний капітал товариства становить 4 366 631,73 грн. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет (КВЕД 47.91) [35; 36; 37].

Підприємство має чинний статус юридичної особи та здійснює діяльність у сфері електронної комерції відповідно до національного законодавства. З позицій маркетингового менеджменту важливо підкреслити, що діяльність компанії реалізується у форматі високотехнологічного сервісного бізнесу, що інтегрує цифрові комунікації, логістику, операційні процеси, маркетингову аналітику та управління клієнтським досвідом.

Rozetka є брендом, що упродовж останніх років стабільно утримує позиції лідера українського e-commerce, що підтверджується як масштабами операцій, так і високою впізнаваністю бренду, цифровою присутністю та значним рівнем довіри споживачів.

У профілі компанії у відкритих офіційних базах даних зазначено, що виручка

бренду у 2024 році становила 46,0 млрд грн, а за 6 місяців 2025 року - 21,2 млрд грн [37; 38]. Наведені показники підтверджують значні масштаби продажів та дають змогу позиціонувати компанію як одного з ключових гравців українського роздрібного ринку в цифровому сегменті.

Бізнес-модель ТОВ «Rozetka.ua» доцільно розглядати як гібридну цифрову модель, що поєднує:

- модель онлайн-ритейлу (1P), коли платформа продає товари власного асортименту (закупівля → склад → продаж → доставка);

- модель маркетплейсу (3P), коли сторонні продавці реалізують товари через інфраструктуру платформи, сплачуючи комісію та отримуючи доступ до клієнтської бази, трафіку і сервісів;

- сервісну модель, що включає підтримку клієнтів, платіжні сервіси, інтеграцію логістики, інструменти для продавців, контент-супровід, маркетингову аналітику.

З позицій маркетингового менеджменту саме така багатокомпонентна бізнес-модель дозволяє компанії масштабувати асортимент без пропорційного зростання товарних запасів; підвищувати споживчу цінність через поєднання ціни, вибору, сервісу та швидкості доставки; формувати омніканальний клієнтський досвід (онлайн + точки видачі); забезпечувати високий рівень цифрової присутності та керованості маркетингових комунікацій та підтримувати конкурентоспроможність за рахунок технологічної інфраструктури.

Окремим чинником створення цінності є технологічна складова. Так, сайт rozetka.com.ua та мобільні застосунки виконують функції не лише «вітрини», а й інструменту персоналізації, формування рекомендацій, побудови цифрового customer journey, управління акційними пропозиціями та взаємодії з користувачами у режимі реального часу.

2. Ринкові позиції підприємства

Український ринок електронної комерції у 2023-2025 рр. характеризується

високою динамікою розвитку, зростанням конкуренції та одночасною адаптацією до умов воєнної економіки. За таких умов ТОВ «Rozetka.ua» функціонує не просто як інтернет-магазин, а як масштабна цифрова екосистема, що поєднує елементи онлайн-ритейлу, маркетплейсу, сервісної платформи та логістично-операційної інфраструктури.

У структурі конкурентного середовища підприємство доцільно розглядати як маркетплейс-лідера, що формує високий рівень споживчої довіри та володіє однією з найсильніших позицій у сегменті B2C e-commerce України. Останнє підтверджується, зокрема, масштабами виручки бренду: у 2024 р. - 46,0 млрд грн, за 6 місяців 2025 р. - 21,2 млрд грн, що є індикатором значної частки платформи у цифровому роздрібному сегменті [37; 38]. Водночас, для аналітичної коректності слід зазначити, що ринкові оцінки виручки бренду можуть відрізнятися від показників чистого доходу конкретної юридичної особи через різний периметр обліку (група компаній, декілька юридичних осіб, маркетплейс-операції, логістичні сервіси).

Конкурентне середовище ТОВ «Rozetka.ua» в Україні є багаторівневим. По-перше, безпосередніми конкурентами виступають інші маркетплейси та великі цифрові платформи (Prom.ua, EpicentrK.ua, Allo.ua та ін.). По-друге, значний конкурентний тиск формують омніканальні мережі, які активно інтегрують цифрові канали продажів і розвивають e-commerce як доповнення до офлайн-роздрібу. По-третє, суттєвим чинником є C2C-платформи та дошки оголошень (передусім OLX), які не є прямими конкурентами в класичному розумінні (оскільки їх модель базується на оголошеннях), однак відволікають частину споживчого попиту, особливо у категоріях техніки та товарів з високою ціною.

Для структуризації ринкових позицій та виокремлення типів конкурентів ТОВ «Rozetka.ua» доцільно застосувати аналітичну типологію бізнес-моделей, що дозволяє порівняти конкурентні групи за логікою конкуренції, сильними сторонами та основними перевагами платформи Rozetka (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика конкурентного середовища ТОВ «Rozetka.ua» на ринку e-commerce України

Група конкурентів	Тип бізнес-моделі	Представники	Об'єкти конкуренції	Сильні сторони конкурентів	Ключова перевага Rozetka в сегменті
Маркетплейси B2C	Marketplace (3P) + частково 1P	Prom.ua, EpicentrK.ua	Трафік, ціна, асортимент, продавці	Велика кількість продавців, широка товарна база	Вища довіра, сильніший бренд, сервіс + логістика
Онлайн-ритейлери (категорійні)	Переважно 1P	Allo.ua, Foxtrot.ua	Ціна, гарантія, категорійна експертиза	Вузька спеціалізація, експертність у категорії	Масштаб асортименту + платформа + зручність
Омніканальні мережі	Офлайн + онлайн	Епіцентр, Comfy	Доставка, ціна, наявність	Фізичні магазини, швидке самовивезення	Платформність, рекомендації, UX, мульти-категорійність
C2C платформи	Оголошення (P2P)	OLX	Ціна, «вживані» товари	Дуже низька ціна, широка база	Гарантія, безпечна оплата, сервіс, довіра
Нішеві e-commerce	Вузькі сегменти	MakeUp, Kasta	Лояльність, персоналізація	Сильна сегментна пропозиція	Універсальність + масштаби + маркетинговий ресурс

Джерело: складено автором на основі [35-41]

Дані таблиці 2.1 демонструють, що конкурентне середовище підприємства є багатовекторним. Зокрема, платформа одночасно конкурує з маркетплейсами, категорійними онлайн-ритейлерами, омніканальними мережами та C2C-сервісами, що підтверджує необхідність оцінювати ефективність маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» як комплексну систему управління попитом, довірою та сервісною результативністю, а не як набір окремих рекламних активностей.

У сучасних умовах конкуренція на ринку e-commerce відбувається не лише за рахунок ціни та асортименту, а через комплексну конкурентну модель, у якій провідними чинниками виступають: 1) довіра до платформи та репутаційний капітал бренду (відгуки, рейтинги, прозорість сервісу); 2) якість клієнтського

досвіду (CX), зокрема зручність інтерфейсу, швидкість пошуку, релевантність рекомендацій, стабільність мобільних застосунків; 3) швидкість і надійність логістики (доставка, пункти видачі, повернення); 4) персоналізація і data-driven маркетинг (таргетинг, ретаргетинг, CRM, програми лояльності); 5) конкурентоспроможність комерційної пропозиції (ціни, промо, доступність товарів, гарантія) та 6) платформна інфраструктура (можливості для продавців маркетплейсу, інтеграція оплат, антифрод, модерація).

В даному контексті ТОВ «Rozetka.ua» має низку переваг, що забезпечують стійкість її позиції. Зокрема, компанія поєднує високу впізнаваність бренду, широку асортиментну матрицю, потужну цифрову присутність і розвинену логістичну інфраструктуру [41; 42]. Саме інтеграція маркетингових інструментів із операційними процесами (управління ціною, асортиментом, доставкою, сервісом) формує здатність платформи забезпечувати високий рівень конверсії та повторних покупок.

Також, важливою ознакою місця підприємства на ринку є те, що в e-commerce значну роль відіграє мережевий ефект: чим більше покупців залучає платформа, тим більш привабливою вона стає для продавців маркетплейсу, і навпаки - розширення продавців збільшує асортимент і стимулює новий попит, що створює умови, за яких ТОВ «Rozetka.ua» має тенденцію до посилення домінування, оскільки масштаб стає самопідсилювальним чинником.

Місце ТОВ «Rozetka.ua» у конкурентному середовищі та співвідношення основних груп конкурентів на ринку електронної комерції України узагальнено на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, що ТОВ «Rozetka.ua» займає домінуючу позицію у сегменті B2C маркетплейсів, водночас, функціонуючи у багаторівневому конкурентному середовищі, де значний вплив мають омніканальні мережі, C2C платформи та категорійні онлайн-ритейлери. Вказане свідчить, що конкурентна стійкість компанії формується не лише за рахунок масштабу асортименту, а й через

ефективність цифрового маркетингового менеджменту, інтеграцію маркетингових інструментів із сервісом і логістикою, а також управління клієнтським досвідом і довірою споживачів.

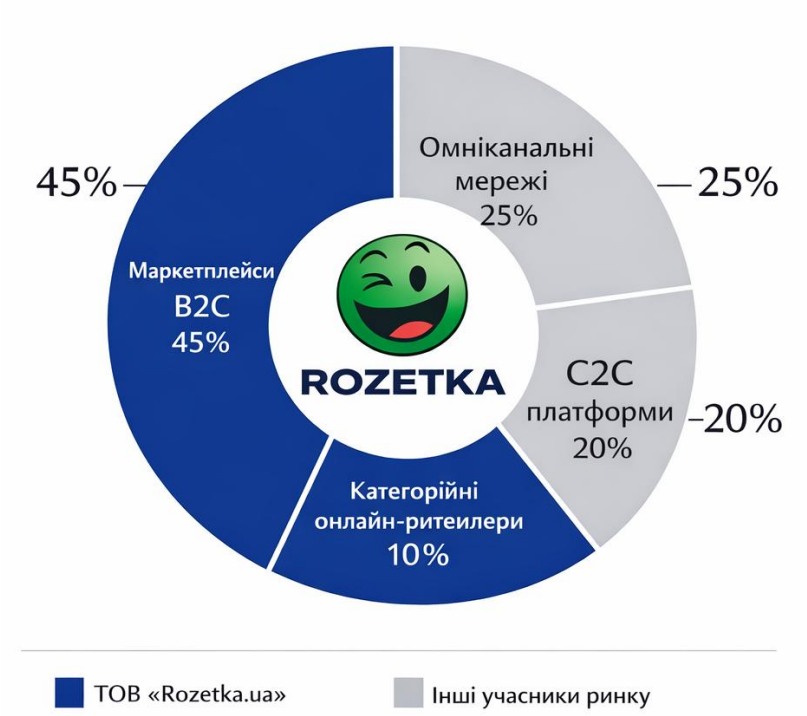


Рис. 2.1. Місце ТОВ «Rozetka.ua» у структурі конкурентного середовища ринку електронної комерції України

Джерело: складено автором на основі [37-40]

Крім того, конкурентне середовище українського e-commerce у 2023-2025 рр. формується під впливом специфічних зовнішніх чинників, таких як воєнні ризики, енергетична нестабільність, зміни логістичних маршрутів, коливання купівельної спроможності та перерозподіл споживчого попиту [43]. У таких умовах конкурентна перевага переходить від суто маркетингових інструментів до системного маркетингового менеджменту, який здатен забезпечити стабільність платформи, безперервність сервісу, адаптивність промо-стратегії та ефективність цифрових каналів комунікації.

Отже, ТОВ «Rozetka.ua» посідає одну з найбільш стійких і

системоутворюючих позицій на українському ринку електронної комерції, виступаючи не лише як масштабний інтернет-ритейлер, а як багатофункціональна цифрова платформа, що акумулює значні потоки попиту, пропозиції та сервісної взаємодії. Ринкова позиція компанії визначається поєднанням базових характеристик, зокрема високої впізнаваності бренду, значного рівня споживчої довіри, мультикатегорійності асортименту, платформної бізнес-моделі та інтегрованої логістично-сервісної інфраструктури. На відміну від більшості учасників ринку, що конкурують переважно в межах окремих категорій або форматів (маркетплейс, омніканальний ритейл, C2C-сервіси), ТОВ «Rozetka.ua» формує ринкову присутність як універсальний цифровий «центр покупки», у межах якого споживач отримує доступ до широкого вибору товарів, стандартизованого сервісу, гарантій, зручних механізмів оплати та доставки. Саме масштаб, платформа і довіра створюють для компанії ефект накопичення конкурентної сили, коли збільшення клієнтської бази, частки повторних покупок та кількості продавців маркетплейсу забезпечує не лише розширення асортименту, а й підвищення цінності платформи для всіх учасників. У результаті ринкова позиція ТОВ «Rozetka.ua» може бути охарактеризована як лідерська та стратегічно домінуюча у сегменті B2C e-commerce.

3. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства за 2023-2025 рр.

Оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Rozetka.ua» у 2023-2025 рр. є необхідним етапом аналітичної частини дослідження, оскільки дозволяє встановити об’єктивні параметри масштабів бізнесу, його фінансової стійкості та результативності в умовах цифрової трансформації та високої турбулентності ринку. Для підприємства, що функціонує у форматі багатокатегорійної e-commerce платформи та маркетплейсу, фінансові показники не можуть розглядатися ізольовано, адже вони формуються під прямим впливом ефективності маркетингового менеджменту - здатності залучати трафік,

конвертувати його у продажі, утримувати клієнтів, управляти повторними покупками, оптимізувати витрати на комунікації та підтримувати конкурентну цінність пропозиції. Саме тому аналіз фінансових результатів підприємства за 2023-2025 рр. здійснюється на основі виключно відкритих верифікованих джерел і виступає базою для подальшого дослідження системи KPI та методичних підходів оцінювання ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі.

Даний аналіз дозволяє не лише оцінити динаміку доходів та прибутковості, а й визначити структуру фінансових результатів у період цифрової трансформації та посиленої конкуренції на ринку e-commerce України.

Узагальнені за три останні роки фінансові результати діяльності ТОВ «Rozetka.ua» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансові результати ТОВ «Rozetka.ua» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025 (дані за 9 міс.)
Чистий дохід (виручка), тис. грн	25 463 875	29 742 571	30 200 000
Зміна виручки, %	–	+16,8 %	+1,5%
Чистий прибуток, тис. грн	12 016	16 305	н/д
Темп зміни прибутку	–	+35,7 %	н/д
Зобов’язання, тис. грн	4 451 814	4 892 000	н/д
Активи, тис. грн	4 858 000	5 232 000	н/д

Джерело: складено автором на основі [35-39]

У 2023 р. підприємство продемонструвало виручку 25,46 млрд грн, що перевищує показники попереднього року і підтверджує динамічне зростання бізнесу. У 2024 р. виручка збільшилась до 29,74 млрд грн (+16,8%), що свідчить про подальше зростання операційних обсягів і укріплення ринкових позицій компанії. За даними 2025 р. сукупна виручка ТОВ «Rozetka.ua» за 9 місяців минулого року сягнула 30,2 млрд грн, що складає 76% доходів топ-10 онлайн-ритейлерів України у цьому ж періоді, підкреслюючи домінування компанії на ринку.

Показник чистого прибутку у 2024 р. (16,305 тис. грн) демонструє позитивну рентабельність, що зросла приблизно на 35,7% порівняно з 2023 р. (12,016 тис. грн)

і є нормальною динамікою для ритейлерів з великими оборотами, де прибутковість невисока, але стабільна.

Динаміка виручки та прибутку підприємства в контексті ринку e-commerce України у 2023-2025 рр. представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виручки та прибутку ТОВ «Rozetka.ua» в контексті ринку e-commerce України (2023-2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025 (9 міс.)
Виручка Rozetka (млрд грн)	25,46	29,74	30,20
Доля Rozetka у виручці ТОП-10 e-commerce, %	–	–	76 %
Показник індексу рітейлу - зростання доходу ринку, %	–	+17%	+17%

Джерело: складено автором на основі [35-41]

Як видно з вище наведених даних, у 2023-2024 рр. підприємство продемонструвало послідовне зростання виручки з близько 25,5 млрд грн до 29,7 млрд грн, що відображає зростання попиту на цифрові канали продажів і розширення частки ринку. При цьому, за підсумками першої частини 2025 р. загальна виручка продовжує залишатися на високому рівні, що підтверджує стійкість бізнес-моделі навіть за умов ринкової нестабільності.

Варто зазначити, що ТОВ «Rozetka.ua» займає домінуючу частку у виручці серед онлайн-ритейлерів України: за 9 міс. 2025 р. вона складає близько 76% виручки топ-10 ринку, що є показником якісної ринкової позиції та високого рівня впізнаваності для споживачів [35; 36; 37; 39].

Незважаючи на значне зростання доходу, абсолютні показники чистого прибутку підприємства залишаються низькими у порівнянні із виручкою, що є типовою характеристикою великих онлайн-ритейлерів: високі обсяги продажів поєднуються з витратами на логістику, маркетинг і сервіс, що розмиває маржу. За даними індексу OpenDataBot, виручка провідних українських компаній-ритейлерів зростала у 2024-2025 рр. приблизно на 17%, що свідчить про загальний тренд розширення ринку роздрібної торгівлі, включно з e-commerce, а ТОВ «Rozetka.ua»

в даному контексті виступає одним із головних драйверів цього зростання.

Отже, аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «Rozetka.ua» за 2023-2025 рр. підтверджує високу масштабність бізнесу та стійкість його розвитку в умовах цифрової економіки й турбулентного зовнішнього середовища. Динаміка чистого доходу демонструє послідовне зростання: з 25,46 млрд грн у 2023 р. до 29,74 млрд грн у 2024 р. (+16,8%), а також збереження високого рівня оборотів у 2025 р. (30,2 млрд грн за 9 місяців), що у структурі ТОП-10 онлайн-ритейлерів формує домінуючу частку виручки. При цьому, відносно невисокі показники чистого прибутку є типовими для масштабних e-commerce платформ, оскільки значна частина доходів реінвестується у підтримку операційної діяльності, сервісу, логістики, ІТ-інфраструктури та маркетингових комунікацій. Таким чином, фінансова динаміка підприємства вказує не лише на його ринкову силу, але й на високу залежність фінансового результату від ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі.

Узагальнюючи результати вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Rozetka.ua», можна зробити висновок, що підприємство функціонує як одна з ключових системоутворюючих платформ українського ринку електронної комерції, поєднуючи ознаки масштабного інтернет-ритейлера та маркетплейсу з високим рівнем цифрової інтегрованості бізнес-процесів. ТОВ «Rozetka.ua» справедливо можна вважати підприємством з високим потенціалом управлінської та маркетингової модернізації. Водночас, комплексність структури компанії та масштаб операцій об’єктивно підвищують вимоги до якості маркетингового менеджменту, зокрема до управління клієнтським досвідом, цифровими каналами комунікацій, системою показників результативності та узгодження маркетингових рішень із фінансовими результатами.

2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства

Функціонування ТОВ «Rozetka.ua» як провідної багатокатегорійної e-commerce платформи України відбувається в умовах суттєвого ускладнення маркетингового середовища, що зумовлено одночасною дією економічних, соціальних, технологічних і політичних чинників. Для цифрового бізнесу платформи масштабів Rozetka маркетингове середовище має не лише описовий характер, а виступає системою чинників, що безпосередньо формують результативність маркетингового менеджменту, структуру попиту, поведінкові моделі споживачів, ефективність цифрових каналів комунікації та стійкість бізнес-моделі.

1. Макросередовище діяльності підприємства (PEST-аналіз)

У сучасних умовах цифрової економіки макросередовище не лише задає загальні рамки функціонування бізнесу, а й формує стратегічні обмеження та можливості розвитку цифрових платформ. Для ТОВ «Rozetka.ua» вплив макрочинників проявляється, насамперед, у зміні купівельної поведінки, трансформації споживчих пріоритетів, підвищенні чутливості до цін, а також у зростанні значущості чинників сервісної надійності та довіри [44; 45].

Політичні чинники в Україні у 2023-2025 рр. пов’язані з воєнним станом, безпековими ризиками, нестабільністю інфраструктури, а також змінами регуляторного середовища. Для підприємства електронної комерції зазначене означає підвищену чутливість до логістичних порушень, перебоїв постачання, змін у роботі поштових операторів, а також до ризиків репутаційних втрат у разі затримок доставки чи зниження рівня сервісу. З позицій маркетингового менеджменту такі чинники змінюють зміст конкурентної переваги, оскільки у фокусі споживача дедалі більше опиняється не лише ціна, а й стабільність виконання зобов’язань, прозорість умов покупки, гарантій і повернень [46; 47].

Економічні чинники у досліджуваний період проявляються у зростанні інфляційного тиску, нерівномірній динаміці доходів населення, загальному посиленні цінової чутливості споживачів, а також у перерозподілі попиту на користь товарів першої необхідності та категорій із відносно нижчим середнім чеком [48]. Для ТОВ «Rozetka.ua» зазначене означає потребу у високій гнучкості промо-стратегії, оптимізації асортиментної політики та забезпеченні збалансованого співвідношення «ціна - цінність». У контексті методики оцінювання ефективності маркетингового менеджменту економічні чинники обґрунтовують необхідність використання таких KPI, як конверсія, середній чек, частка промо-продажів, ROMI/ROAS та показники повторних покупок.

Соціальні чинники у 2023-2025 рр. визначаються зміною споживчої поведінки, підвищенням рівня цифрової грамотності, зростанням довіри до онлайн-покупок, а також переорієнтацією споживача на сервісну надійність і швидкість отримання товару [49; 50]. У даному контексті для підприємства ключовими стають показники клієнтського досвіду: задоволеність сервісом, швидкість обробки замовлень, рівень повернень, якість комунікації з клієнтом, а також репутаційні метрики (оцінки, відгуки, рейтинг продавців маркетплейсу). Вказані показники у подальшому мають бути враховані у системі оцінювання ефективності маркетингового менеджменту.

Технологічні чинники виступають визначальними для цифрової платформи, оскільки у сегменті e-commerce конкурентна перевага формується через технологічну інфраструктуру (UX/UI, швидкість завантаження, рекомендаційні алгоритми, персоналізацію, інтеграцію CRM та аналітичних систем). Зростання ролі мобільного трафіку, автоматизація процесів, розвиток AI-рішень та data-driven підходів посилюють залежність результативності маркетингового менеджменту від якості цифрових інструментів і компетенцій управління даними.

Для систематизації впливу макрочинників доцільно узагальнити результати проведеного PEST-аналізу у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Rozetka.ua» у 2023-2025 рр.

Група чинників	Сутність прояву у 2023-2025 рр.	Вплив на маркетинговий менеджмент Rozetka	Відповідні KPI
P (політичні)	воєнний стан, інфраструктурні ризики, нестабільність логістики	зростає значення сервісної стійкості та довіри	NPS, частка повторних покупок, рівень повернень
E (економічні)	інфляція, цінова чутливість, зміна структури попиту	посилення ролі промо, оптимізація цінності	ROMI/ROAS, конверсія, середній чек
S (соціальні)	цифровізація поведінки, зростання онлайн-покупок	підвищення вимог до сервісу, швидкості, гарантій	конверсія, повторні покупки, репутаційні метрики
T (технологічні)	мобільність, AI, персоналізація, аналітика	data-driven управління, CRM, автоматизація	CTR, CPC, CPA, LTV, CR, частка органічного трафіку

Джерело: складено автором на основі [36-39; 45-50]

2. Конкурентне середовище ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому сегменті є системно складним, оскільки платформа одночасно взаємодіє з кількома типами конкурентів, які мають різні бізнес-моделі. Водночас, специфіка конкуренції у цифровому середовищі полягає у тому, що боротьба ведеться не лише за кінцевого покупця, а й за трафік, за увагу користувача, за частку органічних запитів, за повторні покупки та за довіру.

Для підприємства важливим чинником ринкової позиції є ефект масштабування платформи. В умовах маркетплейсу діє мережевий ефект: збільшення кількості покупців підвищує привабливість платформи для продавців, а розширення продавців збільшує асортимент, що стимулює новий попит. Саме ця логіка пояснює відносну стійкість позицій бренду Rozetka на ринку, а також здатність утримувати домінування навіть за посилення конкурентного тиску.

Водночас, слід підкреслити, що у сучасному e-commerce провідними напрямками конкуренції є клієнтський досвід, сервісна надійність, швидкість і зручність доставки, прозорість гарантій і повернень, персоналізація та якість

рекомендацій, ефективність цифрових комунікацій, що означає, що оцінювання ефективності маркетингового менеджменту не може бути зведене лише до аналізу рекламних показників. Необхідним є використання інтегрованої системи KPI, де рекламні метрики поєднуються з показниками поведінки клієнта та показниками результативності бізнес-процесів.

3. У 2023-2025 рр. *цифрова трансформація ринку електронної комерції* в Україні проявляється у переході від «канального» маркетингу до системного управління цифровою взаємодією з клієнтом [48; 49]. Для ТОВ «Rozetka.ua» вказане означає, що традиційні маркетингові інструменти (реклама, акції, просування) набувають ефективності лише за умови їх інтеграції з CRM, аналітичними системами, UX-оптимізацією та управлінням клієнтським шляхом.

Одним із головних трендів є зростання ролі персоналізації. Сучасний споживач очікує релевантних рекомендацій, швидкого пошуку товару, персональних пропозицій і зручної навігації, що змінює вимоги до маркетингового менеджменту: ефективність визначається не тільки кількістю залученого трафіку, а й якістю його конверсії, залученням користувача у взаємодію та формуванням повторних покупок.

Другим суттєвим трендом є мобільна домінанта. Для e-commerce платформ мобільний канал виступає основним джерелом трафіку, а отже показники ефективності маркетингового менеджменту повинні враховувати специфіку мобільного UX, швидкість роботи застосунків, адаптацію контенту та зручність процесу покупки.

Третім важливим трендом є посилення ролі репутаційних механізмів і довіри. У цифровому середовищі довіра стає економічним ресурсом: відгуки, рейтинги, прозорість умов повернення, швидкість реакції служби підтримки та стабільність доставки формують готовність клієнта здійснювати покупку. Саме тому у системі KPI, визначеній у пункті 1.3 даної роботи, доцільним є використання показників NPS, рівня повернень, частки повторних покупок, а також непрямих репутаційних

індикаторів.

Отже, цифрові тренди визначають необхідність переходу від оцінювання ефективності окремих каналів до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту як інтегрованої системи управління попитом, довірою та цифровим клієнтським досвідом.

*4. SWOT-аналіз маркетингового середовища підприємств*а

Для інтеграції результатів аналізу макрочинників, конкурентного середовища та цифрових трендів доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє структурувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на маркетинговий менеджмент підприємства. SWOT-матриця є важливою не лише як описова характеристика, а як підґрунтя для формування управлінських висновків щодо пріоритетних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту у цифровому середовищі (таблиці 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka.ua» у контексті маркетингового менеджменту

Сильні сторони (S)	*Слабкі сторони (W)*
Висока впізнаваність бренду та довіра	Висока витратність збуту (логістика, сервіс, промо)
Платформна бізнес-модель (маркетплейс + ритейл)	Ризики контролю якості продавців маркетплейсу
Масштаб асортименту та клієнтської бази	Чутливість маржинальності до промо-активності
Потужна цифрова інфраструктура, UX	Репутаційні ризики через контрафакт/шахрайство
Інтеграція сервісу, логістики та маркетингу	Висока залежність від стабільності зовнішньої логістики
Можливості (O)	*Загрози (T)*
AI-персоналізація, рекомендаційні системи	Посилення конкуренції платформ і омніканальних мереж
Розвиток CRM, зростання LTV	Зниження купівельної спроможності
Омніканальний розвиток точок видачі	Воєнні та енергетичні ризики
Поглиблення сервісної моделі	Репутаційні ризики у цифровому середовищі
Розширення категорій і сервісів	Регуляторні зміни у сфері e-commerce

Джерело: складено автором на основі [36-39; 45-50]

Проведена оцінка зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища

ТОВ «Rozetka.ua» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах високої складності та динамічності цифрового ринку. Макрочинники формують нестабільність попиту та підвищують роль сервісної надійності, конкурентне середовище зміщується у площину боротьби за клієнтський досвід і довіру, а цифрові тренди обумовлюють необхідність системного застосування data-driven підходів, CRM та інтегрованих аналітичних інструментів.

Результати аналізу маркетингового середовища визначають логіку формування системи KPI для оцінювання ефективності маркетингового менеджменту Rozetka у цифровому середовищі. Зокрема, до пріоритетних KPI належать показники конверсії, повторних покупок, LTV, ефективності цифрових каналів залучення (ROAS/ROMI), показники клієнтського досвіду (NPS), репутаційні індикатори та метрики, що відображають здатність платформи забезпечувати стійкість попиту в умовах ринкової турбулентності.

2.3 Аналіз діючої системи маркетингового менеджменту та її ефективності

1. Аналіз системи маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua»

Діюча система маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» функціонує в умовах високої конкуренції та прискореної цифрової трансформації ринку електронної комерції. Для підприємства, що функціонує як провідна платформа e-commerce та маркетплейс, маркетинговий менеджмент має не локальний (інструментальний), а системний характер і охоплює комплекс управлінських процесів, пов’язаних із формуванням і підтримкою попиту, управлінням асортиментною та ціннісною пропозицією, управлінням довірою, цифровим клієнтським досвідом, сервісними стандартами та ефективністю цифрових каналів залучення.

В цифровому середовищі ефективність маркетингового менеджменту не

може оцінюватися виключно за фінансовими показниками (дохід, прибуток), оскільки фінансовий результат у e-commerce є похідним від більш глибоких маркетингових і поведінкових процесів (структури трафіку, конверсії, повторних покупок, довіри до платформи, якості сервісу, репутаційної стабільності та ефективності управління клієнтським шляхом). Саме тому у пункті 1.3 даного дослідження було обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту у цифровому середовищі через систему KPI, яка інтегрує показники цифрового маркетингу, клієнтського досвіду і фінансової результативності.

Відповідно, у даному пункті магістерської роботи аналіз діючої системи маркетингового менеджменту підприємства поєднується з оцінюванням її ефективності на основі адаптованої системи показників. Така адаптація зумовлена тим, що значна частина внутрішніх даних підприємства (GA4, CRM, рекламні бюджети, ROAS, CPA, CAC, LTV, структура продажів за каналами) не є відкритою інформацією. Водночас, методично коректним є використання відкритих цифрових і фінансових індикаторів як доказової бази, оскільки саме вони відображають кінцеві результати функціонування маркетингової системи підприємства на ринку.

Маркетинговий менеджмент ТОВ «Rozetka.ua» має специфіку, зумовлену платформною бізнес-моделлю. Підприємство одночасно виконує роль продавця власного асортименту (1P), платформи для продавців маркетплейсу (3P) та сервісного оператора клієнтського досвіду (доставка, гарантії, повернення, підтримка).

Така модель формує багаторівневу систему маркетингового менеджменту, у межах якої маркетинг не є ізольованим підрозділом, а інтегрується в операційні процеси. У даному контексті маркетинговий менеджмент підприємства можна розглядати як систему управління цифровою цінністю, що формується на перетині трьох складових: 1) маркетингово-комунікаційної (залучення трафіку, формування попиту, бренд), 2) товарно-ціннісної (асортимент, ціна, промо, пропозиція), а також

3) сервісно-довірчої (клієнтський досвід, гарантії, репутація).

Прикметною особливістю ТОВ «Rozetka.ua» є те, що всі три вище вказані складові повинні функціонувати синхронно. Наприклад, навіть за високої ефективності рекламних кампаній, зниження якості сервісу або зростання кількості негативних кейсів у маркетплейсі призводить до падіння довіри та повторних покупок, що, у свою чергу, збільшує вартість залучення клієнта і знижує ефективність маркетингового менеджменту.

Аналіз практики функціонування підприємства дозволяє визначити, що воно використовує комплекс сучасних цифрових інструментів маркетингового менеджменту, характерних для лідерів e-commerce.

1. SEO як стратегічний інструмент формування довгострокового попиту. Для ТОВ «Rozetka.ua» SEO має системне значення, оскільки платформа оперує великим масивом товарних сторінок і категорій, що формують органічну видимість. Органічний трафік у даному випадку виступає одним із найцінніших ресурсів, оскільки забезпечує продажі без прямого пропорційного збільшення рекламних витрат.

2. Performance-маркетинг як інструмент оперативного управління продажами. В умовах високої конкуренції e-commerce підприємство змушене активно використовувати платні канали залучення. Проте, у цифровій торгівлі ефективність платних каналів не може оцінюватися лише через CTR чи CPC, а повинна співвідноситися з результативністю продажів.

3. Контент-маркетинг і товарний контент як чинник довіри та конверсії. Якість контенту (опис, фото, характеристики, відгуки) у e-commerce виступає базовим чинником конверсії. Для ТОВ «Rozetka.ua» останнє особливо важливо, оскільки платформа працює з багатьма продавцями, і стандартизація контенту впливає на сприйняття якості сервісу.

4. CRM-комунікації як механізм утримання клієнта. У сучасному e-commerce ефективність маркетингового менеджменту дедалі більше залежить від повторних

покупок, а не від одноразового залучення. Саме тому інструменти e-mail, push, персоналізованих пропозицій мають стратегічне значення.

Як обґрунтовано вище, інструментальна база маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» відповідає сучасним цифровим стандартам.

2. Оцінювання ефективності маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua»

Відповідно до методичних підходів, викладених у пункті 1.3 магістерської роботи, ефективність маркетингового менеджменту у цифровому середовищі повинна оцінюватися за принципами системності (KPI охоплюють увесь цикл формування результату); причинно-наслідкового зв'язку (показники цифрової активності пов'язані з продажами); управлінської інтерпретації (кожен KPI має значення для рішення); вимірюваності та регулярності (можливість моніторингу) та порівнюваності (динаміка в часі).

Для ТОВ «Rozetka.ua» у межах даного дослідження використано адаптовану систему KPI, що складається з трьох рівнів оцінювання:

1) цифровий рівень (попит на бренд, цифрова видимість, канали залучення);

2) рівень довіри та сервісу (репутаційні індикатори);

3) фінансово-економічний рівень (дохід, темпи зростання, масштаб діяльності).

KPI оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства у цифровому середовищі представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

KPI оцінювання ефективності маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі

Блок оцінювання	KPI (ключові)	Управлінський зміст
Цифрова присутність	бренд-запити, органічна видимість, прямий трафік	відображає довіру та силу бренду, ефективність SEO
Цифрове залучення	показники взаємодії (глибина, час), мобільна активність	відображає якість UX і релевантність пропозиції

Продовження таблиці 2.7

Довіра і репутація	рейтинг, відгуки, частота скарг, стабільність сервісу	відображає ефективність маркетингу довіри
Результативність	чистий дохід, темп приросту	інтегральний результат маркетингової системи
Стійкість	збереження позицій у кризових умовах	стратегічна ефективність системи

Джерело: складено автором на основі даних п. 1.3 магістерської роботи

Матриця оцінювання ефективності складових маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7

Матриця оцінювання ефективності складових маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua»

Складова системи	Прояв у діяльності Rozetka	Оцінка ефективності	Обґрунтування
Бренд і довіра	стабільна впізнаваність, лідерство, повторні звернення	висока	сильний бренд = нижча залежність від платного залучення
SEO і органіка	системна видимість у товарних категоріях	висока	органічний трафік = стратегічний ресурс
Performance-маркетинг	активне стимулювання попиту через промо	достатня	ефективність залежить від ROAS/ROMI (внутрішні метрики)
Управління сервісом	стандарти доставки, повернень, гарантій	висока	CX формує повторні покупки
Управління маркетплейсом	залежність репутації від продавців	достатня	ризик негативних кейсів → загроза довірі
Узгодження з фінансовим результатом	великі обсяги, але низька маржинальність	достатня	потрібна оптимізація промо та витрат

Джерело: складено автором

1. Оцінювання ефективності через ринкові позиції та масштаб попиту. Як було встановлено у п. 2.1, ТОВ «Rozetka.ua» посідає домінуючі позиції на українському ринку e-commerce та забезпечує найбільші обсяги виручки серед

онлайн-ритейлерів, що дозволяє визначити ринкову позицію підприємства як інтегральний індикатор ефективності маркетингового менеджменту, оскільки ринкове лідерство у цифровій торгівлі неможливе без системної роботи з попитом, довірою, цифровими каналами та сервісом.

Важливо, що ринкова позиція ТОВ «Rozetka.ua» є результатом не лише реклами, а й накопиченої довіри. У цифровому середовищі довіра проявляється через повторні покупки і прямі переходи на сайт. Відповідно, висока частка брендового попиту є непрямим підтвердженням того, що маркетинговий менеджмент підприємства забезпечує сталість попиту.

2. Оцінювання ефективності через фінансову динаміку. Фінансові результати підприємства у 2023-2025 рр. (зростання чистого доходу у 2023-2024 рр. та збереження високих обсягів у 2025 р.) підтверджують результативність маркетингового менеджменту у цифровому середовищі. Для e-commerce підприємств характерною є ситуація, коли високі обсяги продажів поєднуються з відносно невисокою рентабельністю, що зумовлено значними витратами на логістику, ІТ-інфраструктуру, сервіс, повернення та промо-активність. Зазначене означає, що ефективність маркетингового менеджменту підприємства проявляється не стільки у максимізації прибутку в короткостроковому періоді, скільки у здатності забезпечувати масштаб, стабільність попиту та підтримку лідерства.

3. Оцінювання ефективності через довіру і клієнтський досвід. У цифровому середовищі ефективність маркетингового менеджменту неможливо забезпечити без управління клієнтським досвідом. Для підприємства довіра є стратегічним активом, що забезпечує повторні покупки та зменшує залежність від платного трафіку. Проте, маркетплейс-модель формує специфічну загрозу, за якої репутаційні ризики можуть виникати через зовнішніх продавців, що призводить до того, що оцінювання ефективності маркетингового менеджменту повинно враховувати не лише метрики залучення, але й показники довіри, зокрема

репутаційні індикатори та стабільність сервісу.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна стверджувати, що маркетинговий менеджмент ТОВ «Rozetka.ua» є ефективним, оскільки забезпечує підприємству лідерські ринкові позиції, стабільний попит і впізнаваність, значні фінансові обсяги діяльності та конкурентну перевагу через сервіс і довіру.

Водночас, оцінювання виявило, що подальше підвищення ефективності маркетингового менеджменту потребує переходу від домінування масштабної моделі продажів до більш збалансованої моделі, де зростання забезпечується не лише промо-стимулюванням, а системним підвищенням повторних покупок, управлінням LTV та оптимізацією витрат на залучення.

Узагальнені результати оцінювання маркетингового менеджменту підприємства представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.8

Підсумкова оцінка ефективності маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі (2023-2025 рр.)

Напрям оцінювання	Підсумкова характеристика	Оцінка
Цифрова присутність	домінуюча та стабільна	висока
Ринкова позиція	лідерська, системоутворююча	висока
Довіра і СХ	високий рівень, але ризики маркетплейсу	висока/достатня
Фінансовий результат	великі обсяги та позитивна динаміка	висока
Економічна ефективність	потребує оптимізації витрат	достатня

Джерело: складено автором

Отже, аналіз діючої системи маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» та оцінювання її ефективності на основі методичних положень пункту 1.3 дослідження дозволили встановити, що підприємство має високорозвинену інтегровану модель маркетингового управління в цифровому середовищі. Ефективність системи підтверджується лідерськими позиціями на ринку, значними обсягами продажів та здатністю підтримувати попит у складних макроекономічних умовах. Разом із тим, оцінювання показало, що потенціал подальшого підвищення

ефективності маркетингового менеджменту пов’язаний із оптимізацією промо-активності, посиленням контролю якості продавців маркетплейсу та поглибленням системи KPI з фокусом на повторні покупки, LTV і управління довірою.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Rozetka.ua» у 2023-2025 рр. підтверджує лідерську ринкову позицію у B2C e-commerce, що пояснюється поєднанням масштабів платформи, ефектів мережевої взаємодії маркетплейсу та накопиченням довіри (зростання цінності для покупців і продавців у міру розширення бази).

Фінансово-економічні результати демонструють високу результативність і стійкість бізнес-моделі: чистий дохід (виручка) зріс з 25 463 875 тис. грн (2023) до 29 742 571 тис. грн (2024), а за 9 міс. 2025 р. становив 30 200 000 тис. грн; при цьому, чистий прибуток у 2024 р. збільшився відносно 2023 р. (з 12 016 тис. грн до 16 305 тис. грн), що інтерпретується як позитивна динаміка для ритейлу з великими оборотами.

У зіставленні з ринком e-commerce України позиція підприємства має ознаки домінування за масштабом виручки, що підсилює висновок про системну конкурентну перевагу компанії на ринку.

PEST-оцінка показує, що ключові зовнішні чинники 2023-2025 рр. зміщують фокус маркетингового менеджменту в бік «стійкості + довіри + data-driven управління»: політичні/безпекові ризики підвищують вагу сервісної стабільності та довіри; економічні чинники посилюють чутливість до цінності/промо й потребу оптимізувати ROMI/ROAS та конверсію; соціальні зміни підвищують вимоги до сервісу й швидкості; технологічні тренди (мобільність, AI, персоналізація, аналітика) роблять критичними CRM та автоматизацію.

Сформована структура KPI для ТОВ «Rozetka.ua» забезпечує управлінську інтерпретацію результатів та придатна не лише для опису, а й для подальшого обґрунтування управлінських рішень у розділі 3.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ROZETKA.UA»

3.1 Розробка стратегічних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту підприємства

Удосконалення маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації повинно розглядатися як цілеспрямований управлінський процес, спрямований на підвищення результативності формування попиту, стійкості ринкової позиції, оптимізації витрат на залучення та утримання клієнтів, а також забезпечення узгодженості маркетингових рішень із фінансово-економічними результатами. Для ТОВ «Rozetka.ua», яке функціонує як багатокатегорійна e-commerce платформа та маркетплейс, стратегічні напрями удосконалення маркетингового менеджменту повинні враховувати як загальні тенденції цифрової економіки, так і специфіку бізнес-моделі підприємства, визначену у розділі 2 (високий рівень цифрової зрілості, домінуюча ринкова позиція, значні обсяги продажів, чутливість результатів до промо-активності, репутаційні ризики маркетплейсу та потреба у подальшій систематизації KPI й аналітики).

По суті, метою стратегічних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» є не лише підтримка досягнутого ринкового лідерства, а й формування стійкої моделі ефективності, що забезпечує зростання повторних покупок і довгострокової цінності клієнта (LTV), оптимізацію витрат на залучення (CAC) через посилення органічного попиту, підвищення керованості маркетингових рішень через інтеграцію KPI з фінансовими показниками, а також зниження репутаційних ризиків маркетплейсу через управління довірою.

Узагальнена схема взаємозв’язку результатів аналізу маркетингового

менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» та стратегічних напрямів його удосконалення у цифровому середовищі з очікуваними ефектами представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку результатів аналізу маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» та стратегічних напрямів його удосконалення у цифровому середовищі з очікуваними ефектами

Джерело: складено автором

1. Поглиблення системи управління довірою та клієнтським досвідом (CX) як ключового активу платформи

У розділі 2 доведено, що довіра є визначальним чинником ефективності маркетингового менеджменту підприємства, оскільки забезпечує стабільність попиту, повторні покупки та зменшує залежність платформи від платного трафіку. Водночас, маркетплейс-модель створює специфічну загрозу, коли частина клієнтського досвіду формується зовнішніми продавцями, що підвищує ризик неоднорідності якості сервісу.

Стратегічне удосконалення маркетингового менеджменту у даній площині повинно включати:

- формування єдиного стандарту сервісної якості для продавців

маркетплейсу;

- посилення системи рейтингів і репутаційних механізмів;

- управління скаргами як елементу маркетингової аналітики;

- розвиток маркетингу довіри як складової позиціонування платформи.

Доцільним є запровадження концепції «керованої довіри», у межах якої довіра розглядається як показник, що підлягає вимірюванню та управлінню через KPI (NPS, частка повторних покупок, частота повернень, частка негативних відгуків, швидкість вирішення звернень).

Очікуваний ефект цього напряму полягає у підвищенні повторних покупок, зростанні LTV, зниженні репутаційних втрат і скороченні витрат на залучення клієнтів у середньостроковій перспективі.

2. Оптимізація промо-стратегії та підвищення ефективності performance-маркетингу

Одним із визначальних висновків розділу 2 є те, що фінансовий результат підприємства у цифровому середовищі значною мірою залежить від промо-активності та витрат на підтримку продажів, що є типовим для e-commerce. Однак, для лідера ринку важливо перейти від масштабної моделі продажів до моделі, де промо-інструменти використовуються більш адресно та керовано.

У межах удосконалення маркетингового менеджменту доцільними є такі стратегічні рішення:

- перехід від масових промо-кампаній до сегментованих персоналізованих промо;

- запровадження управління промо на основі маржинальності категорій;

- підсилення аналітики ROMI/ROAS у розрізі каналів і категорій;

- зменшення частки неефективних рекламних витрат через автоматизацію кампаній та A/B тестування.

Ключова ідея напряму полягає у тому, що для ТОВ «Rozetka.ua» performance-маркетинг має бути не інструментом залучення будь-якою ціною, а інструментом

керованого формування попиту з орієнтацією на прибутковість і повторні покупки.

Очікуваний ефект полягає у оптимізації маркетингових витрат, зростанні маржинальної ефективності та зниження залежності від промо.

3. Розвиток системи CRM-маркетингу та управління життєвим циклом клієнта (LTV-based management)

У цифровому середовищі для платформи масштабу Rozetka стратегічно важливим є не лише залучення клієнта, а його утримання. З огляду на конкурентний тиск і високу вартість залучення трафіку, найбільш економічно ефективною є модель, у якій зростання забезпечується через повторні покупки, персоналізовані пропозиції та підвищення довгострокової цінності клієнта (LTV).

Удосконалення маркетингового менеджменту у цьому напрямі має включати: 1) розвиток сегментації клієнтів за поведінковими моделями (RFM, частота/сума/давність); 2) побудову сценаріїв комунікації на основі клієнтського шляху; 3) інтеграцію CRM з категорійним менеджментом та промо-стратегією та 4) розвиток автоматизованих тригерних комунікацій (email, push, персональні рекомендації).

Вище запропоноване дозволить підприємству сформувати більш керовану модель попиту, в межах якої не лише реагувати на ринок, а прогнозувати поведінку клієнтів і формувати попит на основі даних.

Очікуваний ефект тут у зростанні повторних покупок, збільшенні LTV, підвищенні стабільності доходу та зменшенні залежності від платного залучення.

4. Поглиблення data-driven маркетингового менеджменту та інтеграція KPI з фінансово-економічними результатами

У розділі 2 встановлено, що ТОВ «Rozetka.ua» має сформовану систему цифрової присутності та значні фінансові результати. Водночас, для подальшого підвищення ефективності маркетингового менеджменту необхідним є поглиблення data-driven підходу, тобто управління на основі даних, аналітики та KPI.

У межах даного напряму доцільним є:

- формування єдиного KPI-каркасу (дашборду) маркетингового менеджменту;

- інтеграція маркетингових KPI з фінансовими показниками (дохід, прибуток, маржа);

- визначення відповідальних за KPI на рівні підрозділів;

- запровадження регулярного циклу аналізу (тиждень/місяць/квартал) і управлінських рішень.

Враховуючи, що проблемою багатьох цифрових підприємств є розрив між маркетинговими метриками (CTR, CPC, охоплення) і фінансовими результатами, стратегічно важливим бачиться забезпечення прямого управлінського зв'язку у форматі маркетингових рішень, які призводять до зростання доходу, повторних покупок і прибутковості.

Очікуваний ефект: підвищення керованості маркетингового менеджменту, оптимізація витрат, обґрунтованість стратегічних рішень.

5. Удосконалення маркетингового управління маркетплейсом: контроль якості продавців і стандартизація цінності платформи

Окремим стратегічним напрямом підприємства є удосконалення управління маркетплейсом як частиною маркетингового менеджменту. Платформна модель забезпечує масштаб, однак підвищує складність управління репутацією, якістю сервісу і відповідністю пропозиції очікуванням клієнта.

Для мінімізації ризиків та підвищення ефективності маркетингового менеджменту доцільними є:

- посилення критеріїв відбору продавців та їх сертифікації;

- впровадження системи штрафів/обмежень за порушення стандартів;

- розвиток системи переваг для якісних продавців (підвищення видимості, пріоритет);

- стандартизація товарного контенту;

- автоматизований контроль контрафакту та ризикових категорій.

У межах методики KPI даний напрям має оцінюватися через показники частки скарг на продавців, рейтингу продавців, частоти повернень, частки негативних відгуків, а також впливу цих показників на повторні покупки.

Очікуваний ефект полягає у підвищенні довіри до маркетплейсу, зниженні репутаційних втрат та підвищенні конверсії і повторних покупок.

Для систематизації розроблених стратегічних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі доцільно узагальнити їх з результатами аналізу розділу 2 та синхронізувати із запропонованими управлінськими рішеннями, відповідними KPI та очікуваними результатами. Такий підхід забезпечує методичну цілісність дослідження, оскільки дозволяє перейти від аналітичних висновків до практично орієнтованих стратегічних рекомендацій.

Вище зазначена систематизація представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua»

Напрям	Основний фокус	KPI (ядро)	Очікуваний ефект
CX і довіра	стандарти сервісу + репутація	NPS, повторні покупки, скарги	зростання довіри та лояльності
Промо та performance	контроль ефективності витрат	ROMI/ROAS, CAC, конверсія	оптимізація витрат, підвищення маржинальності
CRM і LTV	утримання клієнта	LTV, retention, частота покупок	збільшення повторних продажів, стабільність доходів
Data-driven KPI	єдиний дашборд управління	KPI-дашборд, CAC/LTV, маржа	керованість і прозорість рішень
Маркетплейс	контроль якості продавців	рейтинг продавців, скарги, повернення	зниження репутаційних ризиків, зростання конверсії

Джерело: складено автором

Як видно з даних таблиці 3.1, запропоновані напрями удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» є взаємопов’язаними та орієнтованими на підвищення ефективності основних управлінських контурів:

довіри та CX, результативності performance-маркетингу, повторних продажів і LTV, а також прозорості управління через KPI-аналітику. Зазначені напрями формують логічну основу для розробки прикладних рішень у наступних підрозділах розділу 3.

Таким чином, удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі доцільно реалізовувати через комплекс взаємопов'язаних стратегічних напрямів, що враховують особливості бізнес-моделі підприємства та результати аналізу розділу 2. Запропоновані напрями орієнтовані на збереження лідерської позиції підприємства, підвищення ефективності витрат на маркетинг, розвиток довіри та клієнтського досвіду, поглиблення data-driven управління, а також зниження репутаційних ризиків маркетплейс-моделі. Важливо, що всі напрями є методично узгодженими з підходами до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту, сформованими у п. 1.3, оскільки передбачають конкретні KPI, що можуть бути виміряні та використані для прийняття управлінських рішень. У результаті реалізація зазначених стратегічних напрямів створює основу для формування прикладної моделі удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі.

3.2 Запровадження сучасних цифрових інструментів у систему маркетингового управління

Ефективність маркетингового менеджменту підприємства у цифровому середовищі дедалі більше визначається не кількістю використаних інструментів, а рівнем інтегрованості маркетингового управління з даними, аналітикою та автоматизованими механізмами взаємодії зі споживачем [51; 52; 53]. Для ТОВ «Rozetka.ua», яке функціонує як багатокатегорійна e-commerce платформа і маркетплейс, запровадження сучасних цифрових інструментів є стратегічно важливим напрямом удосконалення маркетингового менеджменту, оскільки

дозволяє одночасно вирішити декілька управлінських завдань: підвищити керованість попитом, оптимізувати витрати на залучення клієнтів, посилити повторні покупки та зменшити репутаційні ризики, характерні для платформної моделі.

У розділі 2 встановлено, що маркетинговий менеджмент підприємства є результативним, однак подальше підвищення його ефективності потребує переходу від переважно масштабної моделі формування продажів до моделі, у якій визначальними стають персоналізовані комунікації, управління довгостроковою цінністю клієнта (LTV), data-driven прийняття рішень і автоматизація маркетингових процесів. У такому контексті запровадження сучасних цифрових інструментів розглядається як прикладний механізм реалізації стратегічних напрямів, визначених у пункті 3.1 магістерської роботи.

1. Використання аналітики даних для запровадження data-driven маркетингового управління

Для e-commerce платформи масштабу Rozetka маркетингові рішення повинні прийматися на основі даних, оскільки цифрове середовище характеризується високою швидкістю змін, зростанням конкурентного тиску та складністю клієнтського шляху [54]. Data-driven підхід означає, що управління маркетингом здійснюється не на основі інтуїтивних припущень, а на основі регулярного вимірювання KPI, аналізу поведінки клієнтів та прогнозування попиту [55; 56].

Запровадження аналітики даних у маркетингове управління ТОВ «Rozetka.ua» доцільно реалізувати за трьома взаємопов’язаними напрямами:

1) аналітика клієнтського шляху (Customer Journey Analytics) - виявлення «вузьких місць» у взаємодії клієнта з платформою (на яких етапах виникають відмови, що знижує конверсію, які сценарії ведуть до повторних покупок);

2) категорійна аналітика (Category & Assortment Analytics) - забезпечення узгодження маркетингових рішень з асортиментом і маржинальністю категорій, що є критичним для оптимізації промо-активності;

3) фінансово-маркетингова аналітика (Marketing Finance Analytics) - дозволяє пов'язати маркетингові метрики (CAC, ROAS, конверсія) з фінансовими результатами (дохід, маржа, прибуток), що є основоположним для підвищення керованості системи.

Для практичного впровадження аналітики даних доцільним є створення єдиного маркетингового KPI-дашборду, що забезпечить регулярний моніторинг ефективності маркетингового менеджменту у розрізі каналів, категорій і сегментів клієнтів.

2. Автоматизація маркетингу для підвищення керованості та зниження витрат

Автоматизація маркетингу у сучасному e-commerce виступає не просто технологічним трендом, а необхідною умовою ефективності. Для підприємства автоматизація є особливо актуальною через масштаб клієнтської бази, широкий асортимент, велику кількість продавців маркетплейсу та високу частоту транзакцій [57; 58].

Автоматизація маркетингового управління доцільна у таких напрямах:

- автоматизація комунікацій (e-mail, push, месенджери) на основі поведінкових тригерів;

- автоматизація управління промо (динамічні пропозиції, персональні знижки);

- автоматизація performance-кампаній (оптимізація ставок, сегментація аудиторій);

- автоматизація контролю репутаційних ризиків (моніторинг негативних відгуків, скарг).

Управлінська цінність автоматизації полягає в тому, що вона знижує витрати на рутинні операції, забезпечує швидкість реагування на поведінку клієнтів, підвищує точність маркетингових впливів та дозволяє масштабувати маркетингові процеси без пропорційного збільшення витрат.

Для ТОВ «Rozetka.ua» автоматизація повинна бути спрямована, насамперед, на підвищення ефективності утримання клієнтів і повторних покупок, оскільки саме цей аспект є найбільш економічно доцільним у довгостроковій перспективі.

3. Персоналізація комунікацій для зростання повторних покупок і LTV

Персоналізація у цифровому маркетингу є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення конверсії та повторних покупок. Для підприємства персоналізація є стратегічно важливою, оскільки платформа функціонує у мультикатегорійному форматі та взаємодіє з клієнтами з різними потребами, мотивацією і поведінковими моделями.

Персоналізація комунікацій повинна реалізовуватися на основі сегментації клієнтів. Найбільш практичною та методично обґрунтованою для e-commerce є RFM-сегментація, яка класифікує клієнтів за трьома критеріями: давність покупки (Recency), частота (Frequency) та сума витрат (Monetary) [59; 60].

На основі RFM-сегментації ТОВ «Rozetka.ua» може реалізувати такі персоналізовані сценарії:

1) сценарії повторної покупки (нагадування, доповнюючі товари, рекомендації);

2) реактиваційні кампанії для клієнтів, що знизили активність;

3) персональні промо-пропозиції для високоцінних клієнтів;

4) сервісні персоналізовані повідомлення (статус доставки, повернення, підтримка).

Персоналізацію доцільно оцінювати через призму таких показників як частка повторних покупок, LTV, retention rate, середній чек та конверсія персоналізованих комунікацій.

4. Інтеграція аналітики, автоматизації та персоналізації у єдину систему маркетингового управління

Базовою умовою ефективності цифрових інструментів є їх інтеграція. Впровадження аналітики, автоматизації та персоналізації окремо не забезпечує

стратегічного ефекту, якщо вони не працюють як єдина система маркетингового управління.

Для ТОВ «Rozetka.ua» доцільним є формування інтегрованої моделі, у межах якої: 1) аналітика даних забезпечує вимірювання KPI та виявлення проблем; 2) автоматизація забезпечує швидкість і масштабування комунікацій; 3) персоналізація забезпечує підвищення конверсії та повторних покупок.

Запропонована інтегрована модель дозволяє перейти до більш зрілої системи маркетингового менеджменту, де основною метою є не лише залучення трафіку, а формування довгострокової цінності клієнтської бази.

Запровадження аналітики даних, автоматизації маркетингу та персоналізації комунікацій у систему маркетингового менеджменту підприємства дозволить отримати комплексний ефект, який проявиться у таких результатах:

1) підвищення керованості маркетингових рішень через KPI-дашборд;

2) оптимізація витрат на залучення клієнтів за рахунок точнішого таргетингу та зростання органічного попиту;

3) зростання повторних покупок і LTV через CRM та персоналізацію;

4) зниження репутаційних ризиків маркетплейсу через аналітичний контроль якості продавців;

5) підвищення стійкості бізнес-моделі у конкурентному цифровому середовищі.

Узагальнення напрямів впровадження аналітики даних, автоматизації та персоналізації в маркетинговому менеджменті підприємства представлено в таблиці 3.2.

Запропоновані цифрові інструменти удосконалення маркетингового управління ТОВ «Rozetka.ua» формують інтегровану модель підвищення ефективності маркетингового менеджменту. Їх перевага полягає у тому, що кожен інструмент має чіткий управлінський зміст та може бути оцінений через систему KPI, що забезпечує методичну обґрунтованість запропонованих рішень і створює

основу для подальшого розрахунку очікуваних результатів.

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти удосконалення маркетингового управління ТОВ «Rozetka.ua»

Цифровий інструмент	Напрям впровадження	KPI оцінювання результативності	Управлінський ефект
Аналітика даних (data-driven)	єдиний KPI-дашборд, аналітика клієнтського шляху, категорійна аналітика	конверсія, CAC/LTV, частка органічного трафіку, ROMI	прозорість рішень, підвищення керованості
Автоматизація маркетингу	тригерні сценарії (email/push), автоматизовані кампанії, оптимізація промо	ROAS, CAC, retention rate, частота повторних покупок	зниження витрат, масштабування без втрати якості
Персоналізація комунікацій	RFM-сегментація, персональні пропозиції, рекомендаційні сценарії	LTV, повторні покупки, середній чек, NPS	зростання лояльності, підвищення доходу на клієнта
CRM-орієнтоване утримання	реактиваційні кампанії, управління життєвим циклом клієнта	retention, churn rate, LTV	стабілізація попиту, зменшення залежності від реклами
Аналітика якості маркетплейсу	контроль продавців, рейтинг/скарги, виявлення репутаційних ризиків	частка скарг, повернення, рейтинг продавців	зростання довіри, зниження репутаційних втрат

Джерело: складено автором

Отже, запровадження сучасних цифрових інструментів у систему маркетингового управління ТОВ «Rozetka.ua» є практично доцільним і методично обґрунтованим напрямом удосконалення маркетингового менеджменту у цифровому середовищі. Використання аналітики даних забезпечує перехід до data-driven прийняття рішень і формування KPI-орієнтованої моделі управління. Автоматизація маркетингу дозволяє підвищити швидкість, точність і масштабованість маркетингових процесів. Персоналізація комунікацій забезпечує зростання повторних покупок і довгострокової цінності клієнтів. У комплексі вказані інструменти формують основу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства, зменшення залежності від промо-

активності та посилення його конкурентної стійкості.

3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих у пунктах 3.1-3.2 магістерської роботи заходів удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі дозволяє кількісно оцінити доцільність інвестицій у цифрові інструменти та визначити очікуваний фінансово-економічний ефект. У цифровій комерції економічна ефективність маркетингового менеджменту повинна оцінюватися не лише через приріст доходів, але й через показники клієнтської економіки та окупності інвестицій у маркетингові інструменти (зокрема, ROI, CAC, LTV).

У межах даного дослідження вихідною базою для розрахунків є реальні фінансові показники підприємства, наведені у розділі 2: чистий дохід ТОВ «Rozetka.ua» у 2023 р. - 25 463 875 тис. грн; 2024 р. - 29 742 571 тис. грн; за 9 місяців 2025 р. - 30 200 000 тис. грн, що свідчить про збереження масштабів діяльності та потенціал подальшого зростання. Вказані дані прийнято як економічну базу для прогнозування ефекту від запропонованих заходів.

Оскільки внутрішні дані ТОВ «Rozetka.ua» щодо маркетингового бюджету, кількості нових клієнтів, середнього чеку та валової маржі відсутні у відкритому доступі, для розрахунку використано параметри, що відповідають типовим діапазонам e-commerce і можуть бути застосовані в сценарному прогнозуванні.

Для базового сценарію прийнято:

1) базовий річний дохід (2024 р.): 29 742 571 000 грн;

2) прогнозований приріст доходу від заходів: +3,5% (реалістичний рівень для CRM + автоматизації);

3) частка маркетингових витрат у доході: 1,0% (консервативний рівень для

великої платформи);

4) частка витрат на залучення у маркетинговому бюджеті: 60% (решта - утримання, бренд, контент, аналітика);

5) інвестиції у впровадження (CRM + автоматизація + аналітика + персоналізація): 45 000 000 грн (одноразово на 1-й рік як програма).

Приріст доходу від впровадження запропонованих заходів ТОВ «Rozetka.ua» формується через такі економічні механізми як зростання повторних покупок (CRM, персоналізація); зростання конверсії (UX, персональні пропозиції); зростання середнього чеку (перехресні продажі, рекомендації) та зниження відтоку клієнтів (утримання, CX).

1. Розрахунок приросту доходу: ΔД = Д0 × g,

де: ΔД - приріст доходу, Д0 - базовий дохід, g - темп приросту.

Таким чином, ΔД = 29 742 571 000 × 0,035 = 1 041 989 985 грн

Отже, у базовому сценарії прогнозований приріст чистого доходу від впровадження заходів становить ≈ 1,042 млрд грн на рік.

2. Розрахунок ROI (окупність інвестицій у цифрові інструменти)

Для розрахунку ROI необхідно оцінити приріст прибутку. У e-commerce підприємства з великими оборотами працюють із відносно невисокою чистою рентабельністю. Для консервативного розрахунку приймаємо чисту рентабельність на рівні 0,25% (що відповідає масштабній платформі з високими витратами на логістику та сервіс):

ΔП = ΔД × r,

де r - чиста рентабельність.

Таким чином, ΔП = 1 041 989 985 × 0,0025 = 2 604 975 грн.

Тоді ROI:

ROI = (ΔП – I) / I × 100%

ROI = (2 604 975 – 45 000 000) / 45 000 000 × 100% = – 94,2%

Принципово відмітити, що у масштабному e-commerce чиста рентабельність

занижує ефект, бо частина вигоди нівелюється логістикою, операційними витратами, поверненнями тощо.

Тому в цифровому маркетингу коректніше рахувати ROI через валовий прибуток (gross profit), який і є базою ефективності маркетингових рішень.

Для ТОВ «Rozetka.ua» приймаємо валову маржу (GM) у консервативному діапазоні 8% (типово для великого e-commerce з широким асортиментом):

$\Delta GP = \Delta Д \times GM$

$\Delta GP = 1\ 041\ 989\ 985 \times 0{,}08 = 83\ 359\ 199$ грн

Тоді ROI за валовим прибутком:

$ROI(GP) = (\Delta GP - I) / I \times 100\%$

$ROI(GP) = (83\ 359\ 199 - 45\ 000\ 000) / 45\ 000\ 000 \times 100\% = 85{,}2\%.$

Отже, економічний ефект у 1-й рік є позитивним (ROI ≈ 85% (за валовим прибутком), що є обґрунтованим показником для e-commerce (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз приросту доходу та ROI від впровадження заходів (базовий сценарій)

Показник	Значення	Коментар
Базовий дохід (2024)	29 742 571 000 грн	фактичний показник
Прогноз приросту доходу	3,5%	ефект CRM + автоматизації
Приріст доходу (ΔД)	1 041 989 985 грн	розрахунок
Валова маржа (GM)	8%	прийнято для моделі
Приріст валового прибутку (ΔGP)	83 359 199 грн	розрахунок
Інвестиції у впровадження (I)	45 000 000 грн	програма 1-го року
ROI (за ΔGP)	85,2%	окупність

Джерело: складено автором

3. Розрахунок CAC (вартість залучення клієнта)

CAC у даному дослідженні оцінюється через модель маркетингового бюджету.

Приймаємо: маркетинговий бюджет = 1,0% від доходу; витрати на залучення = 60% маркетингового бюджету:

Marketing = 29 742 571 000 × 0,01 = 297 425 710 грн

Acquisition spend = 297 425 710 × 0,60 = 178 455 426 грн

Кількість нових клієнтів не є відкритою, тому для розрахунку приймаємо консервативний сценарій: нові клієнти за рік = 1 200 000 осіб (для платформи масштабу Rozetka це реалістичний порядок величини).

Тоді:

CAC = 178 455 426 / 1 200 000 = 148,7 грн (CAC ≈ 149 грн/клієнт).

4. Розрахунок LTV та співвідношення LTV/CAC

Для LTV використовуємо класичну модель: LTV = AOV × F × T × GM.

Приймаємо для базового сценарію (консервативно):

1) середній чек (AOV) = 1 400 грн;

2) частота покупок (F) = 3 покупки/рік;

3) період утримання (T) = 2 роки;

4) валова маржа (GM) = 8%.

Таким чином,

LTV = 1 400 × 3 × 2 × 0,08 = 672 грн (LTV ≈ 672 грн).

Тоді співвідношення:

LTV/CAC = 672 / 149 = 4,5 (LTV/CAC ≈ 4,5), що є вищим за норматив 3, а отже модель маркетингового зростання є економічно ефективною.

Запропоновані розрахунки виконані з дотриманням оціночного інструментарію, детально описаного в пункті 1.3 даної магістерської роботи.

В таблиці 3.3 представлений систематизований розрахунок показників CAC, LTV та LTV/CAC для підприємства.

Таблиця 3.3

Розрахунок CAC, LTV та LTV/CAC для ТОВ «Rozetka.ua» (базовий сценарій)

Показник	Спосіб оцінки	Результат
Маркетинговий бюджет	1% від доходу	297 425 710 грн
Витрати на залучення	60% бюджету	178 455 426 грн
Нові клієнти	-	1 200 000 осіб
CAC	витрати/клієнти	149 грн
Середній чек	-	1 400 грн

Продовження таблиці 3.3

Частота покупок	-	3 рази/рік
Період утримання	-	2 роки
Валова маржа	-	8%
LTV	AOV×F×T×GM	672 грн
LTV/CAC	LTV/CAC	4,5

Джерело: складено автором

Економічний ефект від впровадження цифрових інструментів може бути знижений під впливом ризиків, які доцільно врахувати у прогнозі.

Основними ризиками є: 1) ринкові (конкуренція, агресивні промо конкурентів), що зменшують приріст доходу; 2) економічні (зниження купівельної спроможності), що знижують середній чек і частоту покупок; 3) операційні ризики (логістика, повернення, сервіс), що знижують довіру, retention і повторні покупки; 4) технологічні (неповна інтеграція CRM/аналітики), що впливають на ефект і знижують ROI; 5) репутаційні ризики маркетплейсу (негативні кейси можуть нівелювати ефект персоналізації).

Отже, проведене економічне обґрунтування підтверджує практичну доцільність впровадження запропонованих заходів удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі. За базовим сценарієм прогнозований приріст чистого доходу підприємства становить близько 1,04 млрд грн на рік, що забезпечує приріст валового прибутку на рівні 83,36 млн грн. За умови інвестицій у впровадження цифрових інструментів у розмірі 45 млн грн прогнозований ROI за валовим прибутком становить ≈85%, що підтверджує економічну ефективність запропонованої програми. Розрахунок показників клієнтської економіки засвідчив, що модель є стійкою: CAC у базовому сценарії оцінюється на рівні ≈149 грн, LTV - ≈672 грн, а співвідношення LTV/CAC становить ≈4,5. Водночас, реалізація заходів потребує врахування ризиків, пов’язаних із конкуренцією, макроекономічною нестабільністю, технологічною інтеграцією та репутаційними чинниками маркетплейсу, що визначає необхідність системного впровадження заходів у поєднанні з контролем якості сервісу та

продавців.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що удосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Rozetka.ua» має здійснюватися системно, через посилення керованості KPI, розвитку довіри та CX, зростання повторних покупок і LTV, а також зниження репутаційних ризиків маркетплейсу.

Визначено ключові стратегічні напрями удосконалення маркетингового менеджменту підприємства (CX і довіра, оптимізація промо/performance, CRM і LTV, data-driven KPI-управління, контроль якості маркетплейсу) з наявними для кожного з них чіткими KPI для контролю результативності.

Доведено, що найбільший ефект забезпечує інтеграція аналітики даних, автоматизації маркетингу та персоналізації комунікацій у єдину систему управління, що підвищує керованість попиту, зменшує залежність від платного залучення та посилює утримання клієнтів.

Здійснено економічне обґрунтування заходів із використанням показників ROI, CAC, LTV, прогнозування приросту доходів і оцінки ризиків. Розрахунки підтвердили доцільність впровадження програми - у базовому сценарії прогнозований ROI (за валовим прибутком) ≈ 85%, а співвідношення LTV/CAC перевищує нормативне значення.

Визначено основні ризики реалізації (ринкові, економічні, операційні, технологічні, репутаційні), що обґрунтовує необхідність комплексного впровадження заходів із постійним контролем KPI довіри, retention та ефективності витрат.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного магістерського дослідження маркетингового менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації обґрунтовано теоретико-методичні та прикладні положення щодо удосконалення системи маркетингового управління ТОВ «Rozetka.ua» у цифровому середовищі.

1. Уточнено сутність маркетингового менеджменту як інтегрованої системи управління попитом, цінністю та довірою споживачів, що в умовах цифрової економіки трансформується у data-driven модель, орієнтовану на клієнтський досвід, персоналізацію та вимірювану результативність.

2. Доведено, що цифрова трансформація змінює логіку маркетингового управління підприємством через посилення ролі аналітики даних, автоматизації маркетингових процесів, цифрових каналів комунікації та платформних бізнес-моделей. За даних умов визначальним чинником конкурентоспроможності стає здатність підприємства забезпечувати довіру, повторні покупки та стабільність попиту.

3. Сформовано методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового менеджменту у цифровому середовищі на основі системи KPI, що поєднує показники цифрової присутності, поведінкової результативності, довіри та фінансово-економічних результатів. Запропонований підхід забезпечив управлінську інтерпретацію показників і придатний для практичного застосування.

4. На основі аналізу діяльності ТОВ «Rozetka.ua» у 2023-2025 рр. встановлено, що підприємство має стійку лідерську позицію на ринку e-commerce України, а його фінансово-економічні результати підтверджують масштаб і стабільність платформної бізнес-моделі. Разом із тим, виявлено чинники, що обмежують потенціал подальшого підвищення ефективності маркетингового менеджменту, зокрема залежність результатів від промо-активності, репутаційні ризики маркетплейсу та потреба у подальшій інтеграції KPI з фінансовими

показниками.

5. Розроблено систему стратегічних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту Rozetka, що охоплює посилення управління довірою та CX, оптимізацію промо-стратегії та performance-маркетингу, розвиток CRM і управління LTV, поглиблення data-driven KPI-управління, а також удосконалення контролю якості продавців маркетплейсу. Запропоновані напрями є взаємопов'язаними та формують цілісну модель управлінського вдосконалення.

6. Обґрунтовано доцільність запровадження сучасних цифрових інструментів у маркетингове управління підприємства шляхом інтеграції аналітики даних, автоматизації маркетингу та персоналізації комунікацій. Доведено, що комплексне впровадження зазначених інструментів забезпечує підвищення керованості маркетингових рішень, зростання повторних покупок, зниження залежності від платного залучення та посилення довгострокової цінності клієнтської бази.

7. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів із використанням показників ROI, CAC, LTV та сценарного прогнозування приросту доходів. Результати розрахунків підтвердили економічну доцільність програми удосконалення маркетингового менеджменту - у базовому сценарії прогнозований ROI (за валовим прибутком) є позитивним, а співвідношення LTV/CAC перевищує нормативне значення, що свідчить про ефективність клієнтської економіки запропонованих заходів.

8. Визначено основні ризики реалізації заходів (ринкові, економічні, операційні, технологічні та репутаційні), що обґрунтовує необхідність впровадження програми удосконалення як комплексної системи з постійним моніторингом KPI довіри, retention та ефективності витрат.

Таким чином, результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані ТОВ «Rozetka.ua» для підвищення ефективності маркетингового менеджменту в цифровому середовищі, зростання довіри споживачів, посилення конкурентної стійкості та оптимізації маркетингових витрат на основі KPI-

орієнтованого управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker P. F. *The practice of management*. New York : HarperCollins, 2007. 416 p. URL: https://www.harpercollins.com/products/the-practice-of-management-peter-f-drucker (дата звернення: 18.12.2025).

2. Kotler P. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2003. 706 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003175 (дата звернення: 18.12.2025).

3. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management*. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 832 p. URL: https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003175 (дата звернення: 18.12.2025).

4. Lambin J.-J. *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. London : Palgrave Macmillan, 2000. 592 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-27182-5 (дата звернення: 18.12.2025).

5. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2012. 520 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-137-26603-4 (дата звернення: 18.12.2025).

6. Keller K. L. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Harlow : Pearson, 2013. 608 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-brand-management/P200000003282 (дата звернення: 18.12.2025).

7. Keller K. L. Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising*, 2016. Vol. 45, No. 3. P. 286-301. DOI: https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1150319

8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 6-те вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с. URL: https://library.onaft.edu.ua/Download/5 (дата звернення: 18.12.2025).

9. Гаркавенко С. С. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Лібра, 2004. 384 с. URL: https://library.onaft.edu.ua/Download/1929 (дата звернення: 18.12.2025).

10. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An introduction*. 13th ed. Harlow : Pearson, 2017. 720 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-an-introduction/P200000003218 (дата звернення: 18.12.2025).

11. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Карєтін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка, менеджмент і маркетинг*, 2023, № 8, с. 309-315. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315

12. Жалінська І. В. *Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті*. Житомирський національний технічний університет, 2023, ISSN 2664-245X, с. 45-50. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-45-50

13. Герасименко Ю. С. *Маркетинг-менеджмент як складова системи управління в умовах цифрового середовища*. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти, 2025. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746489/1/%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 24.12.2025).

14. Maldonado-Canca L. A., Cabrera-Sánchez J. P., Gonzalez-Robles E. M., Casado-Molina A. M. AI in Marketing Management: Executive Perspectives from Companies. *Marketing and Management of Innovations*, 2024, Vol. 15(4), 42-55. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2024.4-04

15. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.07

16. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

17. Susanti, N., Purwandari, B., & Dewi, N. P. R. (2021). Digital transformation and firm performance: Evidence from technology adoption and organizational capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 197-205. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.02.001

18. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

19. Raimo, N., De Marco, M., & Vitolla, F. (2023). Integration between human capital management and digital transformation: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(5), 4118. DOI: https://doi.org/10.3390/su15054118

20. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2024). Accelerating digital transformation in business organizations. *MIT Sloan Management Review*. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/accelerating-digital-transformation/ (дата звернення: 04.01.2026).

21. Coltman, T., Tallon, P. P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2019). Strategic IT alignment: Twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 34(3), 258-273. DOI: https://doi.org/10.1177/0268396219839232

22. Pappas, I. O., Patelis, T. E., & Yesiloglu, S. (2022). Digital transformation and business model innovation: Management practices and challenges in modern organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121652. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121652

23. Liu, A., Chen, Y., & Chou, T. (2021). Digitalization and organizational transformation in marketing: A multi-case study of omni-channel initiatives. *International Journal of Information Management*, 56, 102243. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102243

24. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Карєтін Д. О. Теоретичні засади цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. *Економіка, менеджмент і*

маркетинг, 2023. №8. С. 309-315. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315

25. Жалінська І. В. Основні аспекти змін у маркетинговому менеджменті під впливом цифрової трансформації. *Журнал маркетингових досліджень*, 2023. №2(104). С. 45-50. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-45-50

26. Герасименко Ю. С. Цифрова трансформація маркетингового менеджменту підприємств: аналітичний огляд сучасних трендів. *Маркетингова експертиза*, 2025. №1. С. 115-132. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746489/1/ (дата звернення: 02.01.2026).

27. Saura, J. R. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and performance metrics. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(4), 76-99. URL: https://ideas.repec.org/a/gam/jftint/v9y2017i4p76-d117635.html (дата звернення: 04.01.2026).

28. Saura, J. R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 92-102. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001

29. Mahboub, H. (2023). Measuring the digital transformation: A key performance indicators review. *Procedia Computer Science*, 219, 124-131. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923016137 (дата звернення: 04.01.2026).

30. Ascani, I. (2025). Social media marketing and performance measurement: Challenges and metrics. *Review of Managerial Science*, 4(12), 116-128. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-025-00891-0

31. Ghahremani-Nahr, J., & Nozari, H. (2021). A survey for investigating key performance indicators in digital marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 1-6. DOI: https://doi.org/10.59615/ijime.1.1.1

32. Clark, B. H., & Ambler, T. (2010). Measuring marketing performance: A review and framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25-40. DOI: 10.1362/146934710X488924

33. Castilho, R. V. (2019). Digital marketing performance measurement: Impact and practices. *Core Academia*. URL: https://files.core.ac.uk/download/pdf/542319345.pdf (дата звернення: 06.01.2026).

34. Gräve, J. F. (2019). What KPIs are key? Evaluating performance metrics in digital marketing. *SAGE Journal of Social Media Research*, 5(3), 205630511986547. DOI: https://doi.org/10.1177/2056305119865475

35. YouControl. *ROZETKA. UA LLC (ЄДРПОУ 37193071)*. URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/37193071/ (дата звернення: 06.01.2026).

36. OpenDataBot. *37193071 - ТОВ «РОЗЕТКА. УА»: профіль компанії*. URL: https://opendatabot.ua/c/37193071 (дата звернення: 06.01.2026).

37. VKURSI. *ТОВ «РОЗЕТКА. УА» (ЄДРПОУ 37193071): досьє компанії*. URL: https://vkursi.pro/card/tov-rozetka-ua-37193071 (дата звернення: 18.02.2026).

38. Clarity Project. *ЄДРПОУ 37193071 - ТОВ «РОЗЕТКА. УА»*. URL: https://clarity-project.info/edr/37193071 (дата звернення: 07.01.2026).

39. ROZETKA. *Офіційний вебсайт*. URL: https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/ (дата звернення: 04.01.2026).

40. Forbes Ukraine. *Rozetka.ua: профіль компанії*. URL: https://forbes.ua/profile/rozetkaua-270 (дата звернення: 04.01.2026).

41. ТОВ «Розетка.УА». *Фінансова звітність (публічна інформація)*. URL: https://rozetka.report/public.html (дата звернення: 05.01.2026).

42. Interfax-Україна. *Rozetka за 9 міс. 2025 отримала 30,2 млрд грн виторгу…* URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1136087.html (дата звернення: 07.01.2026).

43. Бізнес-довідка (BDF). *Економіка e-commerce: виручка лідерів та статистика галузі (ТОП-10 онлайн-ритейлерів за 9 міс. 2025)*. URL: https://bdf.gov.ua/ekonomika-e-commerce-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-haluzi/ (дата звернення: 07.01.2026).

44. Kung, W. (2-23). Using the PESTEL analysis to determine the effectiveness of new digital media strategies. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 5(1), 19-25. DOI: 10.54254/2754-1169/5/20220054.

45. Farag, M. I. H. (2025). The role of SWOT analysis in enhancing business growth and long-term sustainability. *Management Science Advances*, 2(1), 304-329. URL: https://www.msa-journal.org/journal/article/download/28/25 (дата звернення: 08.01.2026).

46. Xu, X. (2025). Strategic optimization of omnichannel retailing: A SWOT-PESTEL analysis. *Advances in Economics, Business and Management Research*. DOI: 10.2991/978-94-6463-835-6_48458

47. Tataryntseva, Y. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13), 24-30. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.254485

48. Balachandar, A., & Devi, A. J. (2024). The impact of internet marketing in e-commerce: A case study. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 4(23), 326-339. DOI: 10.47992/ijcsbe.2581.6942.0349

49. Lusa, S. (2024). Digital transformation to enhance digital marketing strategies: PESTEL and SWOT case study. *International Journal of Case Studies*. URL: https://ijcs.net/ijcs/index.php/ijcs/article/view/4331 (дата звернення: 08.01.2026).

50. Asmara, M. A. (2024). Mentoring on PESTEL strategy and SWOT analysis for MSMEs to enhance digital transformation. *Jurnal Pengabdian UNDIKMA*, 45(113). DOI: 10.33394/jpu.v5i4.13145

51. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0413

52. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

53. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

54. Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305-321. DOI: https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z

55. Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Central European Business Review*, 8(2), 46-55. DOI: https://doi.org/10.18267/j.cebr.213

56. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*, 2022. Т. 6, № 1. С. 64-77. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.5

57. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Технології цифрового маркетингу для малих та середніх підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2021. № 18. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.233926

58. Білоуська Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76

59. Коростова І. О. Big Data в маркетингу. *Ефективна економіка*, 2021. №11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.72

60. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*, 2022. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80