МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)
Чудовська В.А.

“___” _____ 20___ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему **«КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»**

«COMPETITIVE ANALYSIS AND MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT FOR LLC «JYSK UKRAINE»

Виконав: студент IV курсу, групи МО-23-1Л
спеціальності 073 «Менеджмент»
Попович С.Б.
Popovych S. B.

Керівник Децик О.І.

Рецензент_____
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 року

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) рівень

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Чудовська В.А.
"___" _____ 20___ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Попович Світлані Богданівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентний аналіз діяльності та розробка маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК Україна», керівник роботи к.е.н., Децик О.І., затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 р. № 04-04/83.

2. Строк подання студентом роботи "__" _____ 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері регулювання підприємницької та маркетингової діяльності; офіційна фінансова звітність та звіти про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.; аналітичні матеріали Forbes Ukraine, Центру економічної стратегії, Dragon Capital; прогнозні дані НБУ та МВФ; дані платформи Statista; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері маркетингу та конкурентного аналізу; матеріали офіційного сайту підприємства та інші інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- дослідити сутність та значення конкурентного аналізу в системі

маркетингового управління;
- систематизувати поняття маркетингової стратегії підприємства та її види;
- проаналізувати методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу;
- надати загальну характеристику та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- здійснити аналіз конкурентного середовища функціонування ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за моделлю п'яти сил Портера;
- оцінити існуючу маркетингову діяльність підприємства за комплексом 4Р та виявити її резерви;
- визначити перспективи розвитку ринку та конкурентні можливості ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- розробити рекомендації до маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 роки;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованої маркетингової стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналітичні таблиці, схеми, рисунки, додатки. Аналітично-розрахункові матеріали систематизувати у табличній формі.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	к.е.н., Децик О.І.	*31.03.2026 р.*	*31.03.2026 р.*
2	к.е.н., Децик О.І.	*28.04.2026 р.*	*28.04.2026 р.*
3	к.е.н., Децик О.І.	*19.05.2026 р.*	*19.05.2026 р.*

7. Дата видачі завдання 31 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	31.03.2026 – 03.04.2026	
2	Розділ 1. Теоретичні основи конкурентного аналізу та маркетингової стратегії підприємства	03.04.2026 – 17.04.2026	

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
3	Розділ 2. Оцінка конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	17.04.2026 – 05.05.2026	
4	Розділ 3. Напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	05.05.2026 – 23.05.2026	
5	Висновки та список використаних джерел	24.05.2026 – 30.05.2026	
6	Оформлення роботи відповідно до вимог кафедри, підготовка презентації та до захисту	31.05.2026 – 10.06.2026	
7	Захист роботи	11–12.06.2026	

Студент _____ **Попович С.Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **к.е.н., Децик О.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра
від «____» _____ 20____ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Предметом дослідження є методичний інструментарій та практичні механізми конкурентного аналізу як основи розробки маркетингової стратегії роздрібної торгівельної мережі.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність та конкурентне середовище ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» — дочірньої компанії Lars Larsen Group (бренд JYSK в Україні).

Мета роботи — розробити та обґрунтувати маркетингову стратегію ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на основі комплексного конкурентного аналізу для зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах відновлення ринку товарів для дому.

Завданнями роботи є: систематизація теоретичних засад конкурентного аналізу та маркетингової стратегії; оцінка фінансово-економічного стану і конкурентного середовища ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022–2024 роки; аналіз маркетингової діяльності за комплексом 4P; розробка стратегії на 2026–2028 роки та обґрунтування її ефективності.

За результатами дослідження сформульовано авторське трактування маркетингової стратегії як динамічної адаптивної моделі з циклічним зв'язком із конкурентним аналізом. Розроблено стратегію з чотирма пріоритетами: програма лояльності «JYSK Club», B2B-канал, розширення мережі та зміцнення бренду. Інвестиції — 323,5 млн грн; прогнозований приріст виторгу — 1 976 млн грн; ROI — ~200%.

Рік виконання — 2026. Рік захисту — 2026.

Ключові слова: конкурентний аналіз, маркетингова стратегія, ринок товарів для дому, роздрібна торгівля, JYSK Ukraine, SWOT-аналіз, модель Портера, конкурентоспроможність, маркетинговий комплекс 4P.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 12 таблиць, 2 рисунки, список літератури з 67 найменувань, 1 додаток.

ABSTRACT

The subject of the research is the methodological tools and practical mechanisms of competitive analysis as the basis for retail marketing strategy development.

The object of the research is the marketing activities and competitive environment of LLC «JYSK Ukraine», a subsidiary of Lars Larsen Group (JYSK brand in Ukraine).

The purpose is to develop and justify a marketing strategy for LLC «JYSK Ukraine» based on competitive analysis aimed at strengthening its market position in the recovering home goods retail sector.

Research tasks: systematise theoretical foundations of competitive analysis and marketing strategy; evaluate the company's financial performance and competitive environment for 2022–2024; assess marketing activities using the 4P framework; develop a strategy for 2026–2028 and justify its effectiveness.

The study produced an original interpretation of marketing strategy as a dynamic adaptive model with a cyclical link to competitive analysis. A four-priority strategy was developed: the «JYSK Club» loyalty programme, B2B channel, network expansion, and brand positioning. Investment: UAH 323.5 million; projected revenue growth: UAH 1,976 million; overall ROI: ~200%.

Year of completion: 2026. Year of defence: 2026.

Keywords: competitive analysis, marketing strategy, home goods market, retail trade, JYSK Ukraine, SWOT analysis, Porter's model, competitiveness, marketing mix 4P.

The thesis comprises 80 pages, 12 tables, 2 figures, 67 references, and 1 appendix.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Сутність та значення конкурентного аналізу в системі маркетингового управління 7
1.2. Поняття маркетингової стратегії підприємства та її види 13
1.3.Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу 20
Висновки до першого розділу 26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» 29
2.1.Загальна характеристика та фінансово-економічний стан ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» в сучасних умовах 29
2.2. Аналіз конкурентного середовища функціонування ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» 36
2.3. Оцінка існуючої маркетингової діяльності підприємства та її ефективності 43
Висновки до другого розділу 49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» 52
3.1. Перспективи розвитку ринку та конкурентні можливості ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» 52
3.2. Розроблення рекомендацій до маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на основі конкурентного аналізу та оцінка очікуваної ефективності 57
Висновки до третього розділу 64
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73
ДОДАТКИ 80
ДОДАТОК А 80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України ринок роздрібної торгівлі товарами для дому зазнав суттєвих структурних змін. За таких умов конкурентний аналіз стає ключовою передумовою виживання та розвитку підприємства, а розробка обґрунтованої маркетингової стратегії набуває особливої практичної значущості.

Мета дослідження. На основі комплексного конкурентного аналізу діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» розробити та обґрунтувати маркетингову стратегію підприємства, спрямовану на зміцнення його конкурентних позицій в умовах відновлення ринку роздрібної торгівлі товарами для дому в Україні.

Завдання дослідження. Дослідити сутність конкурентного аналізу в системі маркетингового управління; систематизувати види маркетингових стратегій та методичні підходи до їх розробки; охарактеризувати фінансово-економічний стан ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; оцінити конкурентне середовище підприємства за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; проаналізувати маркетингову діяльність у розрізі комплексу 4P та виявити її резерви; визначити конкурентні можливості підприємства та перспективи ринку; розробити маркетингову стратегію ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та обґрунтувати її економічну ефективність.

Об'єкт дослідження. Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність та конкурентне середовище ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» — дочірньої компанії Lars Larsen Group, що функціонує на ринку України під брендом JYSK.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні засади, методичний інструментарій та практичні механізми конкурентного аналізу як основи розробки маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: логічного узагальнення та системного аналізу для дослідження теоретичного апарату; порівняльного аналізу для оцінки динаміки фінансових показників і зіставлення конкурентів; структурного

аналізу (модель Портера) та SWOT-аналізу для дослідження конкурентного середовища; 4P-аудиту для оцінки маркетингової діяльності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених; офіційна фінансова звітність та звіти про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022–2024 роки; аналітичні матеріали Forbes Ukraine, Центру економічної стратегії, Київської школи економіки, Dragon Capital; прогнозні дані НБУ та МВФ; дані платформи Statista; матеріали офіційних сайтів підприємств-конкурентів, а також дані цифрових аналітичних інструментів SimilarWeb та Meta Ad Library.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі набуло подальшого розвитку трактування маркетингової стратегії як динамічної адаптивної моделі з циклічним зв'язком із конкурентним аналізом. Уточнено методичний підхід до комплексної оцінки конкурентного середовища рітейлера товарів для дому в умовах воєнного часу.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена маркетингова стратегія ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 роки має безпосереднє практичне значення і може бути впроваджена у господарську діяльність підприємства.

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі аналітичні розрахунки, висновки та пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи конкурентного аналізу та маркетингової стратегії. У другому — проведено оцінку конкурентного середовища і маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтовано їх ефективність.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентного аналізу в системі маркетингового управління

У сучасному світі будь-якому підприємству, аби залишатися конкурентоспроможним, необхідно постійно розвиватися та вдосконалювати усі бізнес процеси. Головною перепоною на цьому шляху, зазвичай, є обмеженість ресурсів, і тому управління ними має відбуватись виважено, обґрунтовано та із врахуванням можливих ризиків. Дослідження конкурентного середовища є надзвичайно важливим аспектом маркетингової діяльності підприємства. Такі аналітичні процедури передбачають визначення напрямків та об'єктів конкурентного тиску і можливостей та інструментів захисту в конкурентній боротьбі. Процес дослідження конкурентного середовища за умови, що на ринку діє багато конкурентів, є складним і трудомістким, але незважаючи на це має бути безперервним[58].

Дослідники по-різному трактують «конкурентний аналіз», відображаючи тим самим різні аспекти цього явища. Розглянемо основні підходи до його визначення.

Майкл Портер є одним із засновників сучасної теорії конкурентоспроможності. Він розглядає конкурентний аналіз як систематичне дослідження чотирьох ключових компонентів конкурента: його майбутніх цілей, поточної стратегії, припущень про власний ринок та можливостей. На думку вченого, розуміння цих складових дозволяє передбачити поведінку конкурента та вчасно вжити відповідних заходів.

Філіп Котлер трактує конкурентний аналіз як постійний процес збору, опрацювання та інтерпретації даних про конкурентів з метою прийняття маркетингових рішень. Науковець акцентує увагу на безперервності та систематичності цього процесу як умові його ефективності.

Девід Аакер пов'язує конкурентний аналіз із поняттям стратегічного ринкового управління та розглядає його як спосіб виявлення ключових конкурентів, оцінювання їхніх сильних і слабких сторін, стратегій та потенційних реакцій на дії підприємства.

Отже, конкурентний аналіз - це систематичне дослідження ринкового середовища, спрямоване на вивчення діяльності підприємств-конкурентів з метою визначення їхніх стратегічних орієнтирів, сильних і слабких сторін. Застосування цього інструменту дозволяє суб'єктам господарювання сформувати об'єктивне уявлення про розстановку сил на ринку та виробити обґрунтовані управлінські рішення.

Конкурентний аналіз дає можливість вивчити товари та послуги конкурентів, аналізуючи їхні особливості, якість і ціни, щоб зрозуміти, чим вони відрізняються. Окрім конкретних продуктів, важливо оцінити маркетингові та продажні стратегії конкурентів, щоб зрозуміти, як вони охоплюють цільову аудиторію та знаходять спільну мову з ними[64].

У сучасній практиці виокремлюють такі основні види конкурентного аналізу:

1. Аналіз прямих конкурентів - дослідження компаній, що пропонують ідентичні або схожі продукти, орієнтовані на ту саму цільову аудиторію, тобто брендів, які споживач може обрати як пряму альтернативу.
2. Аналіз непрямих конкурентів - вивчення підприємств, що пропонують відмінні за формою продукти, але задовольняють ту саму потребу цільової аудиторії та, відповідно, конкурують за одних і тих самих клієнтів.
3. Аналіз потенційних конкурентів - оцінювання компаній, що наразі не належать до тієї ж галузі, однак сприймаються споживачами як можлива альтернатива.
4. SEO-аналіз конкурентів - моніторинг позицій конкурентів за спільними ключовими словами в пошукових системах з метою вдосконалення власної стратегії цифрової видимості.

5. Аналіз продукту - порівняльне дослідження конкретних товарів чи послуг конкурентів за такими параметрами, як функціональні характеристики, цінова політика, якість та конкурентні переваги[64].

Практично всі значні маркетингові успіхи підприємства ґрунтуються на конкуренції власних кращих сил проти слабких місць конкурентів. Зробити це можливо тільки за добре налагодженої системи їхнього дослідження (рис. 1.1).

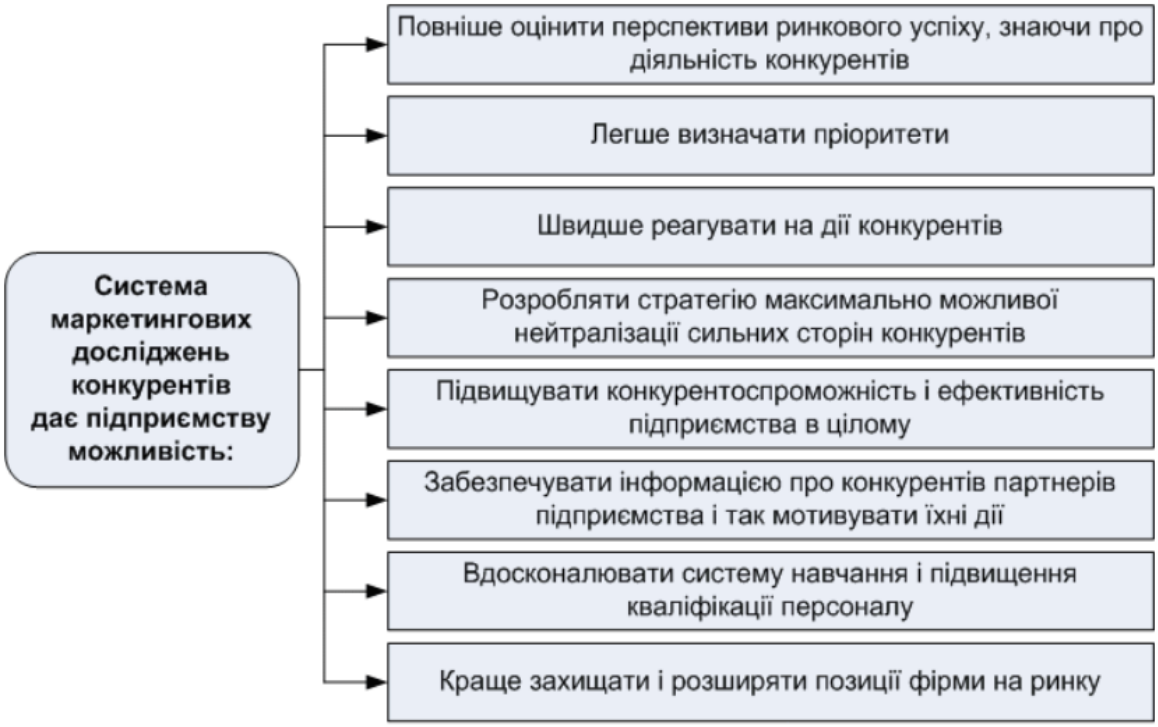


Рисунок 1.1. Система маркетингових досліджень конкурентів

Оцінювання стану конкурентної боротьби ускладняється тим, що надзвичайно важко проводити аналіз діяльності всіх конкурентів на ринку. Тому виділяють їхні стратегічні групи: прямі та потенційні конкуренти. Наявні прямі конкуренти — це підприємства, що в минулому і тепер безпосередньо конкурують із фірмою.

Сучасна теорія і практика маркетингового управління сформували широкий арсенал методів і моделей конкурентного аналізу. Їх можна систематизувати за кількома критеріями.

За об'єктом аналізу виділяють:

- методи аналізу конкурентного середовища в цілому (модель п'яти сил Портера, аналіз стратегічних груп);
- методи аналізу окремих конкурентів (конкурентний профіль, метод «таємного покупця»);
- методи порівняльного аналізу позицій підприємства (SWOT-аналіз, матриця BCG, модель GE/McKinsey).

За характером інформаційної бази розрізняють:

- кількісні методи (засновані на статистичних та фінансових даних: ринкові частки, індекс Герфіндаля — Гіршмана, показники ефективності)
- якісні методи (засновані на експертних оцінках, спостереженнях, глибинних інтерв'ю, аналізі комунікацій конкурентів).

Конкурентний аналіз у системі маркетингового управління виконує функцію інформаційного забезпечення стратегічних і тактичних рішень підприємства. Його ключова роль полягає не лише у вивченні дій конкурентів, а й у формуванні аналітичної бази, на підставі якої менеджмент здійснює вибір ринкової позиції, коригує продуктову пропозицію та визначає пріоритети маркетингових інвестицій[56].

У сучасній концепції маркетингового управління конкурентний аналіз розглядається як безперервний процес, інтегрований у загальну систему прийняття рішень. Він забезпечує зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і внутрішньою стратегією підприємства: дані про конкурентів трансформуються в управлінські висновки, які, своєю чергою, впливають на коригування маркетингової стратегії[63]. Така інтеграція дозволяє підприємству не реагувати на зміни ринку постфактум, а формувати активну ринкову поведінку.

Важливим аспектом є розуміння місця конкурентного аналізу в інформаційному ланцюжку маркетингового управління. Схематично цей зв'язок можна представити так: збір ринкових даних → конкурентний аналіз → формування інформаційної бази → розроблення маркетингової стратегії → реалізація та контроль. На кожному з цих етапів результати аналізу

конкурентного середовища слугують вхідними даними для наступного. Зокрема, оцінка конкурентних позицій формує підґрунтя для визначення цільових сегментів, диференціації продукту та вибору каналів просування.

Дослідники також наголошують на тому, що якість інформаційної бази конкурентного аналізу безпосередньо визначає обґрунтованість маркетингових рішень. Неповнота або застарілість даних про конкурентів призводить до хибного позиціонування, неефективного розподілу бюджетів та втрати ринкових можливостей. З огляду на це, конкурентний аналіз слід розглядати не як разовий інструмент діагностики, а як постійну функцію маркетингової системи підприємства[18].

Таким чином, роль конкурентного аналізу в системі маркетингового управління визначається його здатністю перетворювати розрізнені ринкові сигнали на структуровану інформаційну основу для прийняття рішень. Саме тому розуміння сутності та призначення цього інструменту є необхідною передумовою для подальшого розгляду маркетингової стратегії підприємства та методичних підходів до її розроблення.

У цифровому середовищі набули поширення методи онлайн-моніторингу: аналіз веб-сайтів конкурентів, відстеження їхньої активності у соціальних мережах, аудит пошукової видимості (SEO-аналіз), моніторинг рекламних кампаній (зокрема через інструменти на кшталт Meta Ad Library або SimilarWeb). Ці інструменти дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу з відносно невеликими витратами.

Збір усіх даних, необхідних для аналізу конкурентів, практично майже завжди неможливий. Тому часто використовують схему досліджень, запропоновану американським ученим М. Портером (рис. 1.2). Ця схема містить чотири основні елементи, що характеризують конкурентів: мета на майбутнє, поточні стратегії, уявлення про себе та ринкові можливості [29].

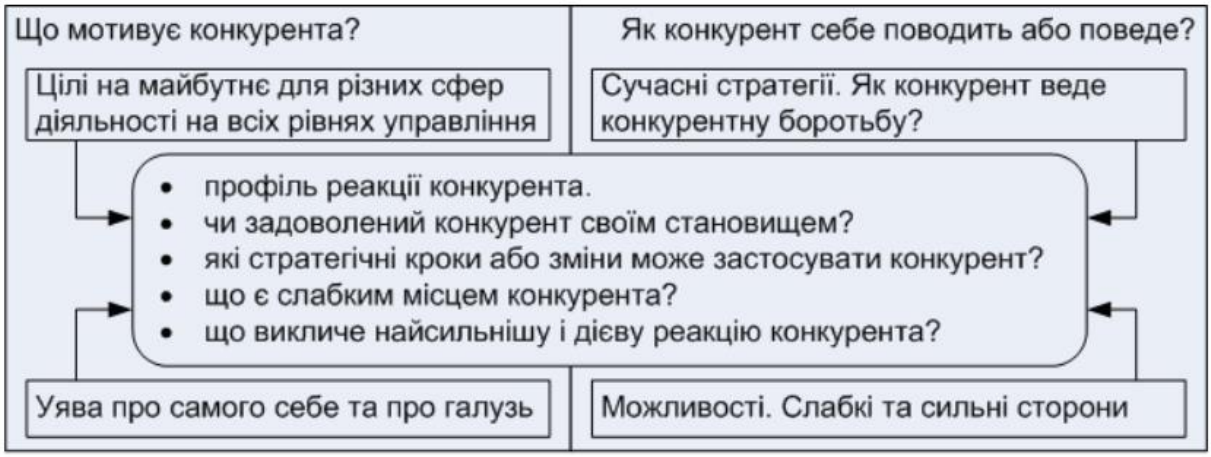


Рисунок 1.2. Елементи аналізу конкурентів

Регулярне проведення конкурентного аналізу забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, воно підвищує якість управлінських рішень завдяки тому, що вони ґрунтуються на перевіреній інформації, а не на інтуїції. По-друге, знання конкурентного середовища сприяє більш точному позиціонуванню продуктів і послуг, що підвищує їхню цінність для цільової аудиторії. По-третє, підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на загрози (наприклад, вихід нового конкурента або агресивну цінову кампанію), мінімізуючи збитки та зберігаючи ринкові позиції.

Разом з тим ефективність конкурентного аналізу визначається не лише наявністю інструментів і методів, а й культурою аналітичного мислення в організації, регулярністю та системністю його проведення. Разовий аналіз конкурентів, проведений під час розроблення стратегії, швидко застаріває в умовах динамічного ринку. Натомість постійний моніторинг конкурентного середовища, що стає невід'ємною складовою маркетингової системи підприємства, перетворює конкурентний аналіз на дієвий інструмент формування і збереження конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентний аналіз у системі маркетингового управління виконує роль аналітичного фундаменту, на якому будуються обґрунтовані маркетингові та стратегічні рішення. Він охоплює широкий спектр об'єктів дослідження — від окремих конкурентів до галузевих структур — та реалізується за допомогою різноманітних методів: від класичних аналітичних

моделей до сучасних цифрових інструментів. Системне застосування конкурентного аналізу дозволяє підприємству не лише адекватно реагувати на зміни ринкового середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги, що є необхідною умовою сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

1.2. Поняття маркетингової стратегії підприємства та її види

З метою досягнення довгострокових цілей своєї діяльності, підприємства розробляють стратегії управління підприємством, формуючи при цьому ряд функціональних стратегій, серед яких доцільно виділити виробничу, фінансову, загального управління, управління персоналом, обліку і маркетингову стратегію.

Науковці по-різному підходять до трактування суті поняття «маркетингова стратегія», запропоновані ними визначення даного поняття часом носять дискусійний характер, що створює труднощі для формування теоретичного базису зазначеної проблематики та практичного вибору й реалізації маркетингової стратегії підприємствами.

Маркетингову стратегію розглядають і як стратегічний напрям діяльності підприємства, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як план дій, і як довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, і як засіб досягнення маркетингових цілей, і як систему заходів. При цьому окремі автори у визначенні суті поняття «маркетингова стратегія» концентрують свою увагу на кількох ключових позиціях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Визначення «маркетингової стратегії» на основі ключових факторів

Автор	Визначення
стратегічний напрям діяльності підприємства	
Буняк Н. [с. 25 [20]	Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.
Войтович С., Потапюк І. [с. 80] [23]	Маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат.
план дій	
Гаркавенко С. [с. 191] [26]	Маркетингова стратегія – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.
Сенишин О., Кривешко О. [с. 310] [57]	Маркетингова стратегія – це вектор (напрям) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.
довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства	
Карачина Н., Зозуля І. [с. 168] [38]	Маркетингова стратегія – основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів.
засіб досягнення маркетингових цілей	
Мельник Д. [с. 214] [46]	Маркетингова стратегія – це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання.
система заходів	
Котлер Ф., Армстронг Г. [40]	Маркетингова стратегія – логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи.

Продовження таблиці 1.2

комплексні	
Ніколайчук О. [с. 115] [49]	Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.
Багорка М., Челак В. [с. 35] [17]	Маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації. Вона передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін чинників макро- і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей.

Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. Процес формування маркетингової стратегії потребує детального аналізу вхідних її елементів: маркетингових цілей (збільшення товарообороту, прибутку, частки ринку), факторів зовнішнього (економічні, політичні, соціальні, демографічні, екологічні) та внутрішнього (маркетингові можливості підприємства, його конкурентоспроможність чи його продукції) середовища підприємства; та оцінки вихідних елементів: розробка стратегічних рішень щодо комплексу маркетингу (товарів, цін, ринків збуту, просування).

Маркетингові стратегії демонструють високу ефективність у здобутті позитивних результатів для фірм. Дослідження показали, що компанії з документованою стратегією мають на 538% більше шансів досягнути успіху[44].

Маркетингова стратегія характеризується рядом ключових ознак:

- вона тісно пов'язана з генеральною метою діяльності підприємства;
- включає прогнозування і розробку заходів для досягнення довгострокових цілей;

- забезпечує досягнення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, виходячи з внутрішніх можливостей і наявних ресурсів;
- у її пріоритеті стоять потреби споживачів;
- маркетингові інструменти забезпечують миттєву реакцію на мінливість умов функціонування підприємства;
- займає провідне місце серед функціональних стратегій підприємства, оскільки сприяє налагодженню взаємовідносин підприємства із усіма учасниками ринку;
- виступає підґрунтям формування інших функціональних стратегій підприємства.

Більшість науковців серед етапів формування та реалізації маркетингової стратегії виділяють:

1. Визначення мети та базових передумов створення стратегії.
2. Дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз.
3. Визначення вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін.
4. Визначення ринкового сегменту, на якому доцільна наявність підприємства.
5. Формування варіантів стратегічної поведінки, доцільних в умовах ринку.
6. Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії.
7. Формування плану та комплексу заходів реалізації стратегії.
8. Реалізація маркетингової стратегії.
9. Маркетинговий контроль.
10. Аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії.
11. Коригування дій на довгострокову перспективу.

У маркетинговому менеджменті не існує уніфікованої маркетингової стратегії, яка була б дієвою в різних умовах. Її вибір безпосередньо залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, етапу життєвого циклу, виробничого та маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів,

специфіки товарного асортименту, економічної, соціальної та політичної ситуації в країні тощо.

Змінювати маркетингову стратегію і, відповідно, переходити до вибору нової слід лише за умови, якщо змінилась ситуація на ринку, конкуренти поміняли свою стратегію або змінились потреби чи пріоритети у споживачів, на ринку з'явились нові конкуренти, у підприємства з'явились нові можливості зміцнення своєї позиції на ринку і збільшення прибутковості, тривалий період часу поточна стратегія не забезпечує досягнення поставлених цілей, або вони вже досягнуті. Оцінку альтернативних стратегій за вихідними критеріями можливостей та наявних ресурсів і забезпеченістю встановлених маркетингових і загальних цілей діяльності підприємства. За результатами оцінки вибирають найраціональнішу з них[60].

У сучасній маркетинговій теорії прийнято виділяти чотири основні групи маркетингових стратегій: глобальні, базові, зростання та конкурентні. Кожна з них охоплює відповідні підвиди та орієнтована на досягнення конкретних цілей підприємства.

Глобальні маркетингові стратегії передбачають широкомасштабне стратегічне планування, спрямоване на вихід підприємства на зарубіжні ринки та міжнародну популяризацію бренду, сегментацію ринку з метою диференційованого обслуговування окремих споживчих груп, стандартизацію продукту та внутрішніх бізнес-процесів відповідно до вимог ринку, розширення товарного асортименту, а також розвиток партнерських відносин на засадах взаємовигідної співпраці.

Базові маркетингові стратегії ґрунтуються на оцінці конкурентних переваг продукту та можливостей підприємства щодо зайняття лідерських позицій у галузі. Основними інструментами досягнення цих цілей є: стратегія мінімізації витрат, що забезпечує цінову перевагу над конкурентами; стратегія диференціації, яка передбачає виведення на ринок унікальних товарів або послуг з вираженими відмітними характеристиками; а також стратегія фокусування —

концентрація зусиль на обслуговуванні одного ринкового сегменту або вузької цільової групи споживачів.

Стратегії зростання спрямовані на нарощування обсягів продажів та підвищення рівня прибутковості підприємства. Реалізація таких стратегій досягається шляхом інтенсивного використання наявної ресурсної бази, виявлення та активації прихованих ринкових можливостей, інтеграції партнерських і конкурентних зусиль у маркетингові комунікації, а також диверсифікації асортименту в умовах уповільнення темпів розвитку підприємства.

Конкурентні маркетингові стратегії визначають позиціонування підприємства відносно ринкових суперників. До основних форм конкурентної поведінки належать: стратегія утримання лідерства через впровадження інновацій; стратегія активного просування з постійним залученням нових клієнтів; демаркетинг як інструмент свідомого скорочення ринкової частки; стратегія наслідування лідера; а також нішування — цілеспрямована робота в межах вузького ринкового сегменту без прагнення до масового охоплення аудиторії[22].

Існує багато різних підходів до класифікації маркетингових стратегій у світовій практиці. Базисні або еталонні стратегії розвитку бізнесу є найбільш поширеними та перевіреними. Вони загалом представляють чотири різні підходи до росту підприємства, які пов’язані зі зміною стану одного з наступних елементів: продукт, ринок, галузь, позиція підприємства в галузі та технологія.

Таким, чином в залежності від характеру економічного росту підприємства виділяють чотири групи міжнародних маркетингових стратегій:

1. Стратегії зосередженого зростання - ця група включає стратегії, пов’язані зі зміною продукту чи ринку, які не торкаються інших трьох елементів. Існує три типи стратегій концентрованого зростання: стратегія зміцнення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

2. Інтеграційні стратегії зростання - ці методи дозволяють компанії розвиватися за допомогою нових структур. Вони часто використовуються

компаніями на високому рівні розвитку, які не можуть використовувати стратегію концентрованого зростання. Компанія може досягти інтегрованого зростання, купуючи підприємства та розширюючись на внутрішньому ринку.

3. Стратегії диверсифікованого зростання - ці стратегії впроваджуються у випадку, якщо підприємства більше не можуть розвиватися на певному ринку з даним продуктом у певній галузі. Існує три типи диверсифікованих стратегій зростання: стратегія концентричної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія диверсифікації конгломерату.

4. Стратегії скорочення - це стратегії скорочення, які реалізуються, коли фірмі необхідно перегрупуватися після тривалого періоду розвитку або під час спаду на ринку (у галузі). Існує чотири типи цільових стратегій скорочення бізнесу: стратегія ліквідації; стратегія «збирання врожаю»; стратегія скорочення збиткових підрозділів; стратегія зниження витрат[42].

Створення маркетингової стратегії складається з таких основних етапів: аналіз, планування, впровадження.

Перший етап створення маркетингової стратегії передбачає поглиблений зовнішній та внутрішній аналіз. Спочатку, необхідно провести детальний аналіз ринку та ніші. Підприємство залучає своїх фахівців для вивчення перспектив ринку, прогнозів, тенденції і трендів, а також обсягу ринку та місця компанії у ньому. Цей аналіз допомагає визначити основних конкурентів фірми для подальшого покращення стратегії чи продукту за-галом і визначення фінансових завдань. Після загального аналізу ринку проводиться аналіз конкурентів, споживачів та сегментація.

Другий етап передбачає уже конкретне планування, вибір методів, інструментів та тактики реалізації маркетингової стратегії бізнесу. Здебільшого, після аналізу компанія переходить до ухвалення рішень щодо управління та керування процесом функціонування стратегії. На цій стадії відбувається фінансове планування, оцінка ресурсів підприємства, перегляд альтернативних варіантів використання цих ресурсів та перевірка створеної стратегії на відповідність початковим цілям та поточній ситуації на ринку.

Планування стратегії передує створенню основного бізнес-плану та означає остаточне рішення, як, де, коли буде проводитись діяльність компанії. Визначальними питаннями є обмірковування витрат та часу, відповідно – затвердження маркетингового бюджету та плану на певний період.

Третій етап відповідає за впровадження маркетингової стратегії у дію, тобто перетворення стратегічних цілей у конкретні дії та систематизований процес. З цього моменту запускається реалізація рекламних кампаній, налагодження усіх внутрішніх процесів компанії, координування завдань серед команди, взаємодія та укладення контрактів з партнерами, зв'язок з клієнтами, тощо. Останній крок передбачає моніторинг, контроль, аналіз результатів для розуміння, чи маркетингова стратегія працює за планом, і для можливості змінити певні елементи стратегії у разі потреби. Оцінка результатів дає змогу виявнити, чи ефективна стратегія та чи можна ще більше підвищити її продуктивність[44].

1.3.Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу

Розробка маркетингової стратегії підприємства є складним багатоетапним процесом, який потребує не лише якісного інформаційного забезпечення, але й чіткого методичного інструментарію. Результати конкурентного аналізу самі по собі не формують стратегію — вони стають її основою лише тоді, коли опрацьовуються за допомогою відповідних методичних підходів. Саме тому питання вибору та застосування методичних підходів до розробки маркетингової стратегії займає центральне місце у системі стратегічного управління підприємством. Зазначена проблематика набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища, у яких функціонують сучасні підприємства.

У контексті стратегічного маркетингу методичні підходи до розробки стратегії можна класифікувати на аналітичні, портфельні та процесні. Аналітичні підходи спрямовані на дослідження середовища та виявлення стратегічних позицій підприємства. Портфельні підходи дозволяють оцінити привабливість ринкових напрямів і розподілити ресурси між ними. Процесні підходи визначають послідовність етапів розробки та реалізації стратегії.

Процесний підхід до розробки маркетингової стратегії передбачає чітку послідовність взаємопов'язаних етапів. При формуванні маркетингової стратегії підприємство повинно дотримуватись таких вимог: здійснити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, адже їх динамічність в умовах воєнного часу та економіко-політичних змін важко передбачити; оцінити ефективність існуючої стратегії та внутрішньої структури підприємства; проаналізувати тенденції розвитку ринку та сформувати альтернативні варіанти можливих стратегій; узгодити маркетингову стратегію з технологічною, фінансовою, соціальною та кадровою стратегіями бізнесу; обрати базову товарно-ринкову стратегію; спланувати комунікаційну політику та залучити додаткову інформацію про покупців[65]. Таким чином, розробка маркетингової стратегії являє собою не одноразове рішення, а структурований процес, у якому конкурентний аналіз виступає відправною точкою для формування стратегічних альтернатив. Важливо зазначити, що успіх сформованої маркетингової стратегії потребує чіткого виконання стратегічного плану діяльності підприємства, оскільки це дозволяє вчасно діагностувати ймовірні проблеми, провести моніторинг існуючої ситуації та виявити резерви вирішення проблеми[65]. Процесна логіка є фундаментом, на який спираються всі інші методичні підходи.

Серед аналітичних методичних підходів центральне місце займає SWOT-аналіз — інструмент стратегічного планування, що систематизує інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз являє собою сучасний інструмент стратегічного планування та управління, за допомогою якого забезпечується виявлення факторів впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також

проводиться відповідний їх аналіз[25]. Матриця SWOT будується у двох векторах: стан зовнішнього середовища та стан внутрішнього середовища, кожний з яких розбивається на два рівні — можливості і загрози зовнішнього середовища та сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля, для яких характерні певні стратегічні вказівки, що формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу[25]. Результати конкурентного аналізу безпосередньо живлять усі чотири квадранти SWOT-матриці: дані про конкурентів формують розуміння відносних слабких і сильних сторін підприємства, а аналіз конкурентного середовища виявляє ринкові загрози та можливості. Автори також виділяють конкретні завдання SWOT-аналізу: встановлення можливостей на підприємстві, які відповідають його наявним ресурсам; виявлення загроз та формування комплексу дій щодо зменшення їх впливу; визначення сильних сторін; виявлення слабких сторін та розробка відповідних шляхів щодо їх подолання; встановлення конкурентних переваг[25]. Разом з тим слід зазначити, що SWOT-аналіз має низку недоліків: постійне старіння інформації, загальну схематичність, суб'єктивізм при встановленні номенклатури факторів маркетингового середовища та орієнтація лише на визначення загального напряму розвитку. Незважаючи на ці недоліки, застосування SWOT-аналізу в сучасних умовах залишається вагомим елементом комплексного ситуаційного аналізу при формуванні стратегій розвитку підприємств[25].

PEST-аналіз і SWOT-матриця поєднуються, щоб позбутися обмежень класичного SWOT-аналізу. PEST-аналіз є інструментом маркетингу, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. PEST-аналіз слід використовувати в поєднанні зі SWOT-аналізом, адже він є частиною управління ризиками і розробки стратегії[25]. Перевагою PEST-аналізу є ефективне довгострокове стратегічне планування, а також підвищена увага до потенційних можливостей і загроз впливу факторів зовнішнього

середовища з можливістю їх виокремлення та оцінювання ступеня вірогідності їх настання та значущості. Відповідно, на основі результатів SWOT-аналізу та PEST-аналізу можна сформувати успішну маркетингову стратегію розвитку, в якій особливий акцент робиться на визначенні наявних проблем та пошуку перспективних шляхів розвитку підприємства в межах конкурентної ринкової ситуації[25]. Таким чином, поєднання цих двох інструментів утворює комплексну аналітичну основу для прийняття стратегічних маркетингових рішень, що безпосередньо спираються на результати конкурентного аналізу.

До аналітичних підходів також належить модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити структуру галузевої конкуренції та на її основі обрати базову конкурентну стратегію. У процесі розроблення маркетингової стратегії ключовим елементом, що зумовлює її ефективність, виступає метод дослідження, а вибір конкретного методологічного підходу обумовлюється специфікою досліджуваного об'єкта, а також формулюванням мети та завдань дослідження[19]. Зокрема, до спеціальних методів, які застосовуються у процесі формування маркетингових стратегій, належать матричні методи, математичні та статистичні методи, методи прогнозування, а також експертні оцінки[19]. Застосування цих методів забезпечує глибоке та комплексне дослідження ринку, конкурентного середовища, споживацьких уподобань та потенціалу підприємства. Модель Портера в цьому контексті дозволяє ідентифікувати галузеву конкурентну динаміку через аналіз тиску з боку постачальників, покупців, нових учасників ринку, товарів-субститутів та існуючих конкурентів. На основі цього аналізу підприємство здатне обрати одну з трьох базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Цінність цього підходу полягає в тому, що він забезпечує прямий зв'язок між результатами конкурентного аналізу та стратегічним вибором підприємства.

До портфельних методичних підходів, що широко застосовуються при розробці маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу, належать матричні моделі BCG, GE/McKinsey та матриця Ансоффа. Матричні моделі

можуть ефективно застосовуватися на корпоративному, бізнесовому та функціональному рівнях стратегічної ієрархії підприємства[19]. На корпоративному рівні матриці допомагають оцінити портфель бізнесів компанії, визначити напрями інвестування та можливості диверсифікації. На рівні бізнес-одиниць вони орієнтовані на аналіз конкурентних переваг і ринкової позиції, тоді як на функціональному рівні слугують інструментом підтримки стратегічних рішень у конкретних сферах, зокрема маркетингу, виробництві чи фінансах[19].

Матриця BCG розподіляє стратегічні господарські одиниці підприємства за двома параметрами — темпами зростання ринку та відносною часткою ринку і дозволяє визначити пріоритети інвестування та стратегічного розвитку.

Матриця GE/McKinsey є більш складним інструментом, що оцінює привабливість ринкових сегментів у поєднанні з конкурентною позицією підприємства за множиною критеріїв.

Матриця Ансоффа визначає напрям зростання підприємства у координатах «продукт — ринок» і дозволяє обрати між стратегіями проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації.

Водночас необхідно усвідомлювати обмеження матричних підходів. Основним недоліком матричних моделей є значна частка суб'єктивізму, оскільки основою для їх побудови найчастіше слугують дані, отримані шляхом експертного оцінювання, а також їх неспроможність у повному обсязі враховувати вплив зовнішнього середовища.

Отже, при використанні матричних методів доцільним є їх поєднання з іншими аналітичними інструментами, що дозволяє забезпечити більш комплексний та об'єктивний підхід до стратегічного планування[19].

У сучасних умовах до традиційних методичних підходів додається цифровий вимір. Серед нових стратегічних напрямків маркетингової діяльності підприємств виокремлюють нейромаркетинг, івент-маркетинг, емоційний маркетинг, інтернет-маркетинг та контент-маркетинг[51]. Інтернет-маркетинг як стратегічний напрям охоплює пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, просування таргетованої реклами через соціальні мережі та вірусний маркетинг.

В реальних умовах діяльності підприємства застосовується поєднання маркетингових стратегій залежно від ситуації та завдань, які потрібно вирішити[51]. При цьому цифрова трансформація значно розширює можливості збору маркетингової інформації, а підприємства, які підтримують цифрову трансформацію на практиці, здатні враховувати не лише потреби споживачів, а й фактори економічних, політичних і воєнних змін при формуванні маркетингової стратегії[65]. Це означає, що впровадження цифрових технологій не замінює класичні методичні підходи, а посилює їх інформаційне забезпечення та підвищує точність і оперативність стратегічних рішень.

Вибір конкретного методичного підходу для розробки маркетингової стратегії не є універсальним і залежить від низки чинників. Методичні основи розробки маркетингових стратегій мають базуватись на міждисциплінарному або інтегрованому підході, що поєднує економічні, управлінські, технологічні та соціальні інструменти[19]. Доцільність інтеграції кількісних і якісних методів обґрунтована тим, що вона забезпечує адаптивність, гнучкість та стійкість маркетингових стратегій в умовах змінного середовища[19].

До ключових критеріїв вибору методичного підходу можна віднести: масштаб і тип підприємства; доступність і якість даних конкурентного аналізу; горизонт стратегічного планування; ресурсні можливості підприємства (час, бюджет, компетенції); динамічність ринкового середовища. Широкий спектр маркетингових стратегій застосовується залежно від характеру продукції, величини організації, специфіки бізнесу та територіального розміщення, а відповідність стратегії цим чинникам визначає швидкість реалізації та ефективність кінцевого результату[65].

Порівняльний аналіз розглянутих підходів свідчить про те, що для малих і середніх підприємств найбільш практичними є SWOT/PEST-аналіз та матриця Ансоффа як інструменти з відносно низькими вимогами до обсягу даних. Модель Портера є ефективною за наявності якісної інформації про конкурентну структуру галузі. Портфельні матриці (BCG, GE/McKinsey) більше підходять для

підприємств з диверсифікованим асортиментом, оскільки потребують деталізованих ринкових даних і можливості їх об'єктивної оцінки.

Таким чином, методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу утворюють взаємопов'язану систему інструментів, кожен з яких вирішує певне стратегічне завдання. Аналітичні підходи — SWOT, PEST та модель Портера — забезпечують трансформацію даних конкурентного аналізу в стратегічні позиції та альтернативи, тоді як портфельні підходи — BCG, GE/McKinsey та Ансофф — дозволяють здійснити стратегічний вибір у координатах ринкової привабливості та конкурентного потенціалу. Процесний підхід об'єднує всі ці інструменти в логічну послідовність етапів, від аналізу середовища до контролю реалізації стратегії. Ефективна маркетингова стратегія формується не на основі одного підходу, а через їх комплексне застосування з урахуванням специфіки підприємства та умов його функціонування.

Висновки до першого розділу

За результатами дослідження теоретичних основ конкурентного аналізу та маркетингової стратегії підприємства у першому розділі можна сформулювати такі висновки.

Конкурентний аналіз є системоутворювальним елементом маркетингового управління підприємством. Узагальнення підходів таких дослідників, як М. Портер, Ф. Котлер та Д. Аакер, дозволило визначити конкурентний аналіз як систематичне дослідження ринкового середовища, спрямоване на вивчення діяльності підприємств-конкурентів з метою визначення їхніх стратегічних орієнтирів, сильних і слабких сторін. У системі маркетингового управління конкурентний аналіз виконує роль аналітичного фундаменту, перетворюючи розрізнені ринкові сигнали на структуровану інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень. Ключовою характеристикою ефективного конкурентного аналізу є його безперервність: разовий аналіз швидко застаріває

в умовах динамічного ринку, тому постійний моніторинг конкурентного середовища має стати невід'ємною функцією маркетингової системи підприємства.

Також систематизація методів конкурентного аналізу виявила їх різноманітність та взаємодоповнюваність. За об'єктом аналізу виокремлено методи дослідження конкурентного середовища в цілому (модель п'яти сил Портера, аналіз стратегічних груп), методи аналізу окремих конкурентів (конкурентний профіль) та методи порівняльного аналізу позицій підприємства (SWOT-аналіз, матриця BCG, GE/McKinsey). В умовах цифровізації до традиційного інструментарію додались методи онлайн-моніторингу — аналіз веб-сайтів конкурентів, SEO-аналіз, моніторинг рекламних кампаній через такі інструменти, як Meta Ad Library та SimilarWeb. Це суттєво знижує витрати на збір інформації та підвищує її оперативність.

Окрім цього, аналіз наукових підходів до визначення маркетингової стратегії підприємства засвідчив відсутність єдиного усталеного трактування цього поняття. Різні дослідники розглядають маркетингову стратегію як стратегічний напрям діяльності, план дій, довгостроковий план маркетингової діяльності, засіб досягнення цілей або систему заходів. Синтезуючи наявні підходи, у даній роботі маркетингова стратегія розглядається як довгострокова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг. Таке розуміння підкреслює динамічний і адаптивний характер стратегії, її нерозривний зв'язок із конкурентним середовищем та орієнтацію на довгостроковий результат.

Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками виявила їх значну різноманітність. Виокремлено глобальні, базові, конкурентні стратегії та стратегії зростання (зосередженого, інтеграційного, диверсифікованого) і скорочення. Вибір конкретного виду стратегії визначається позицією підприємства на цільовому ринку, етапом його життєвого циклу, виробничим та

маркетинговим потенціалом, масштабами діяльності конкурентів та загальною економічною ситуацією. Відсутність уніфікованої стратегії, яка була б ефективною в різних умовах, підтверджує необхідність індивідуального підходу до стратегічного планування кожного підприємства.

Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу систематизовано у три групи: аналітичні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера), портфельні (матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа) та процесні. Встановлено, що кожен із підходів вирішує певне стратегічне завдання та має як переваги, так і обмеження. Аналітичні підходи забезпечують трансформацію даних конкурентного аналізу в стратегічні позиції та альтернативи, портфельні — здійснення стратегічного вибору в координатах ринкової привабливості та конкурентного потенціалу, а процесний підхід об'єднує всі інструменти в логічну послідовність від аналізу середовища до контролю реалізації стратегії. Ефективна маркетингова стратегія формується не на основі одного підходу, а через їх комплексне застосування з урахуванням специфіки підприємства та умов його функціонування.

Таким чином, конкурентний аналіз і маркетингова стратегія є взаємозалежними складовими єдиної системи стратегічного управління підприємством: конкурентний аналіз виступає інформаційною основою, а маркетингова стратегія - управлінською відповіддю на виявлені конкурентні реалії. Зв'язок між ними є не лінійним, а циклічним - результати реалізації стратегії повертаються у систему конкурентного моніторингу, забезпечуючи постійне оновлення аналітичної бази.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1.Загальна характеристика та фінансово-економічний стан ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» в сучасних умовах

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ: 37642136) зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність за юридичною адресою: 01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 21[36]. Основний вид економічної діяльності підприємства — КВЕД 47.19 «Інші роздрібні продажі у неспеціалізованих магазинах». Підприємство є дочірньою операційною структурою данської сімейної групи Lars Larsen Group і здійснює свою діяльність під міжнародним брендом JYSK (Scandinavian Sleeping & Living). Форма власності — іноземна приватна. З 2021 року підприємство перейшло на облік відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФО), що суттєво підвищило прозорість та порівнянність його фінансових показників[35]. Основні реєстраційні та організаційно-правові характеристики підприємства систематизовані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Показник	Значення
Повна офіційна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	37642136
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 21
Вид діяльності (КВЕД)	47.19 — Інші роздрібні продажі у неспеціалізованих магазинах
Материнська компанія	Lars Larsen Group (Королівство Данія)

Продовження таблиці 2.1.

Торгова марка (бренд)	JYSK (Scandinavian Sleeping & Living)
Рік першого виходу на ринок України	2004 (формат франшизи)
Форма власності	Іноземна приватна

Бренд JYSK з'явився на українському ринку у жовтні 2004 року у форматі франчайзингу. Упродовж восьми років діяльності в такому режимі мережа поступово розширювалась, і після відкриття десятого магазину у 2012 році материнська компанія JYSK Nordic ухвалила рішення про придбання франшизи та самостійне управління бізнесом. Відтоді ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» функціонує як повноцінна дочірня компанія Lars Larsen Group, що дозволяє напряму запроваджувати глобальні стандарти обслуговування, концепції магазинів та асортиментну політику[35]. Сама Lars Larsen Group у 2024-2025 роках (вересень 2024 — серпень 2025) досягла консолідованого обороту понад 6,2 млрд євро, а чисельність персоналу в усіх країнах присутності перевищила 34 000 осіб [7].

Підприємство спеціалізується на роздрібному продажу товарів для облаштування житла та здорового сну у скандинавському стилі. Товарний портфель охоплює меблі для спальні, вітальні, кухні та офісу, матраци, подушки, ковдри, постільну білизну, текстиль для ванної кімнати, садові меблі, декор та аксесуари для дому. За результатами 2023-2024 років структура продажів виглядала так: меблі — 35%, матраци, подушки та постільна білизна — 21%, товари для дому й декор — 32%, садові меблі та товари для відпочинку — 12%[5]. Близько 15% асортименту в структурі продажів становить продукція українських виробників; решта постачається через загальноєвропейські дистриб'юційні центри JYSK із виробничих потужностей різних країн[35].

Організаційна структура ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є лінійно-функціональною. Вищою посадою в операційній вертикалі є Country Manager, якому підпорядковані функціональні підрозділи: HR-відділ зі спеціалістом з охорони праці та HR Business Partner; фінансовий відділ, що включає головного бухгалтера, команди розрахунку заробітної плати, службу технічної підтримки

та внутрішній аудит; два регіональні відділи роздрібних продажів із районними менеджерами за географічними кластерами; відділ продажів та маркетингу; відділ розвитку мережі; відділ концепцій магазинів; відділ обслуговування клієнтів та відділ комунікації [35]. Така конфігурація забезпечує ефективне поєднання централізованого контролю відповідно до стандартів Lars Larsen Group і достатньої операційної гнучкості для адаптації до умов українського ринку.

Варто звернути увагу на специфіку базового 2022 року: через повномасштабне вторгнення рф 24 лютого 2022 р. усі магазини мережі були одночасно зачинені, а відновлення господарської діяльності відбувалось поступово і нерівномірно протягом кількох місяців. Це суттєво занизило базу порівняння 2022 р. відносно 2021 р. і водночас спричинило ефект «відкладеного відновлення» у 2023 р.

Чистий дохід від реалізації підприємства демонструє стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 р. він збільшився на 33,8% порівняно з 2022 р. — з 4 773 400 тис. грн до 6 388 400 тис. грн (абсолютний приріст +1 615 000 тис. грн). Це найвищий темп зростання за аналізовані роки, зумовлений ефектом відкладеного попиту, відновленням купівельної активності населення та розширенням мережі магазинів. У 2024 р. темп приросту сповільнився до +4,8%, що є природним наслідком нормалізації ринкової активності після стрімкого відновлення 2023 р. Дохід досяг 6 695 000 тис. грн, приріст склав +306 600 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно до доходу: +33,8% у 2023 р. та +4,8% у 2024 р. Це свідчить про відносну стабільність витратної структури підприємства та збереження валової рентабельності на рівні близько 49% протягом усього досліджуваного періоду. Валовий прибуток підприємства зріс з 2 338 966 тис. грн у 2022 р. до 3 280 550 тис. грн у 2024 р., тобто збільшився на 941 584 тис. грн, або на 40,3%. Збереження частки валового прибутку на сталому рівні вказує на ефективне управління закупівельною діяльністю та ціновою політикою.

Операційний прибуток збільшився з 1 200 000 тис. грн у 2022 р. до 1 508 200 тис. грн у 2023 р. (+25,7%), однак у 2024 р. дещо знизився до 1 475 000 тис. грн (–2,2% до 2023 р., абсолютне відхилення –33 200 тис. грн). Зниження операційного прибутку у 2024 р. за умов зростання виторгу пояснюється суттєвим збільшенням операційних витрат: підприємство відкрило 13 нових магазинів та реорганізувало 8 наявних, інвестувавши 278,5 млн грн у розвиток мережі — майже втричі більше, ніж у 2022 р. (90 млн грн)[4].

Чистий фінансовий прибуток підприємства у 2023 р. досяг 1 459 800 тис. грн, що на 32,7% більше, ніж у 2022 р. (абсолютний приріст +359 800 тис. грн). У 2024 р. зафіксовано зниження до 1 270 000 тис. грн — на 13,0% або 189 800 тис. грн. Однак навіть з урахуванням цього зниження підприємство залишається стабільно прибутковим: чистий прибуток 2024 р. майже вдвічі перевищує показник бази — 2022 р. (+15,5%). Загалом за трирічний аналізований період чистий прибуток підприємства зріс на 170 000 тис. грн у абсолютному вираженні, підтверджуючи спроможність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» генерувати стабільний позитивний фінансовий результат навіть в умовах зростання інвестиційного навантаження та тривалого воєнного стану в країні. Зведені фінансово-економічні показники підприємства за 2021–2024 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2021–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік*	Відносне відхилення до 2022, %	Абсолютне відхилення до 2022, тис. грн	2024 рік	Відносне відхилення до 2023, %	Абсолютне відхилення до 2023, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	4 773 400	6 388 400	33.83	+1 615 000	6 695 000	4.80	+306 600
Собівартість реалізованої продукції**	2 434 434	3 258 084	33.83	+823 650	3 414 450	4.80	+156 366

Продовження таблиці 2.2

Валовий прибуток	2 338 966	3 130 316	33.83	+791 350	3 280 550	4.80	+150 234
Операційний (фінансовий) прибуток	1 200 000	1 508 200	25.68	+308 200	1 475 000	-2.20	-33 200
Фінансовий прибуток до оподаткування	1 159 024	1 536 631	32.58	+377 607	1 336 842	-13.00	-199 789
Чистий фінансовий прибуток	1 100 000	1 459 800	32.71	+359 800	1 270 000	-13.00	-189 800

У 2022 р. загальна сума сплачених ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів і соціальних фондів становила 713 857 941,89 грн, що на 28% перевищило показник попереднього року. Починаючи з лютого 2022 р. і до кінця 2024 р., підприємство в сукупності сплатило понад 2 млрд грн податків та інших обов'язкових платежів до бюджету [5].

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022 рік склав 1,8, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало 1,8 грн поточних активів [35]. У 2021 р. значення цього показника становило 1,4 — отже, в умовах кризи платоспроможність підприємства не погіршилась, а навпаки зросла. Відповідно до загальноприйнятих методичних підходів до оцінки фінансового стану підприємств, нормативним вважається значення коефіцієнта покриття в діапазоні 1,0–2,0 [47]. Показник ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» знаходиться у межах цього інтервалу та є задовільним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 р. дорівнював 1,12 — при загальноприйнятому нормативі не нижче 0,7–1,0. Те саме значення 1,12 мав і коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про достатній рівень забезпечення підприємства грошовими коштами для покриття поточних зобов'язань у найкоротший термін. Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах залишається незначною — близько 1,4%, що виключає суттєве відволікання обігового капіталу та є типовим для роздрібних підприємств із переважно готівковими розрахунками [35].

Розмір торговельної мережі є одним із ключових операційних індикаторів для роздрібного підприємства. На початку 2022 року (вересень 2021 р.) ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» нараховувало 80 діючих магазинів. У першому кварталі 2022 р. — до початку повномасштабної агресії — вдалося відкрити ще п'ять нових точок, проте з 24 лютого вся мережа була одночасно призупинена. Надалі відновлення роботи відбувалось у міру стабілізації обстановки по регіонах. Загалом у 2022 р. компанія відкрила чотири нових магазини у Рівному, Івано-Франківську, Львові та Шептицькому, водночас була змушена ліквідувати п'ять торгових точок, знищених або розграбованих унаслідок бойових дій, — у Херсоні, Мелітополі, Новій Каховці, Гостомелі та Миколаєві. Прямі збитки від знищення майна та товарів перевищили 100 млн грн [35]. Наприкінці 2022 р. у мережі функціонувало 83 магазини.

У 2023 р. відновлення та розбудова мережі тривали інтенсивними темпами: на початку 2024 р. кількість діючих магазинів досягла 90 [8]. Кульмінаційною подією 2024 р. стало відкриття ювілейного 100-го магазину у Чернівцях 3 жовтня 2024 р. — і водночас святкування 20-річчя присутності бренду JYSK в Україні [7]. Таким чином, лише за неповних три роки від початку повномасштабного вторгнення підприємство відкрило 20 нових магазинів, провело модернізацію 17 існуючих точок відповідно до концепції Store Concept 3.0 та відновило 6 об'єктів, пошкоджених внаслідок обстрілів [7]. Загальний обсяг інвестицій у розвиток мережі у 2022–2024 рр. склав близько 400 млн грн [7].

Станом на жовтень 2024 р. 77% магазинів мережі вже функціонували у форматі Store Concept 3.0, що передбачає торговельну площу 900–1 200 кв. м, складський об'єм 1 500 куб. м та окрему соціальну зону персоналу площею 50–60 кв. м. Поряд зі стандартними магазинами мережа включала 8 точок формату Outlet, 5 збільшених магазинів XL (у Києві, Дніпрі, Одесі та Тернополі) і 3 компактних магазини [7].

Кадровий потенціал підприємства також зазнав значних змін під впливом воєнних обставин. На початок 2022 р. у компанії нараховувалось 778 співробітників. Середня чисельність персоналу у 2022 р. склала 722 особи. Понад

100 вимушених мігрантів продовжили роботу у магазинах JYSK у більш ніж 20 країнах Європи та світу [35]. Надалі, у міру відновлення та розширення мережі, кількість працівників поступово зростала: станом на жовтень 2024 р. вона перевищила 880 осіб [7], а за поточними даними офіційного сайту підприємства — наближається до 1 000.

Паралельно з мережею фізичних магазинів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» активно розвиває канал онлайн-продажів через власний інтернет-магазин. Підприємство використовує модель «Замов та Забери» (Click & Collect), яка передбачає оформлення замовлення онлайн з подальшим самовивозом з найближчого магазину. Після тримісячного призупинення у березні–травні 2022 р. онлайн-магазин відновив роботу у червні: вже у перший місяць після перезапуску надійшло понад 20 000 замовлень, а у серпні — понад 25 000, що більш ніж на 50% перевищувало аналогічний показник 2021 р. [35]. За підсумками 2023-2024 років онлайн-магазин залучив 12 млн унікальних відвідувачів та зафіксував понад 20 млн сесій [5], що свідчить про формування стабільної і значної онлайн-аудиторії.

Відповідно до офіційних звітів про управління, підприємство систематично ідентифікує та класифікує основні ризики господарської діяльності за такими групами: фінансові (погіршення стану банківського сектору і загальне знецінення гривні), економічні (погіршення макроекономічної кон'юнктури), ринкові (зміни попиту і загострення конкуренції), правові (зміни в законодавстві та оподаткуванні) і специфічні ризики збройного конфлікту [36; 35]. Серед валютних ризиків особливе значення має курсовий ризик через те, що більша частина імпортного товару номінована в євро, тоді як виручка формується в гривні. Реалізація цього ризику у вигляді девальвації гривні фактично стала одним із чинників зростання гривневого доходу у 2022–2023 рр. на фоні одночасного збільшення собівартості.

Для управління зазначеними ризиками підприємство застосовує систему внутрішнього контролю, до якої входить окремий відділ внутрішнього аудиту, корпоративна система інформування Whistleblowing та суворе дотримання

антикорупційної політики Lars Larsen Group. На операційному рівні компанія впровадила систему обов'язкового реагування на повітряні тривоги в усіх магазинах. При оголошенні тривоги торгова точка зупиняє роботу, відвідувачів просять покинути приміщення, а персонал переміщається до найближчого укриття [35]. Також на всіх корпоративних пристроях встановлено спеціалізовані застосунки повітряного оповіщення.

Таким чином можна зазначити, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є фінансово стійким і прибутковим підприємством, яке демонструє стійку позитивну динаміку основних результатів господарської діяльності навіть в умовах повномасштабної воєнної агресії. Чистий дохід від реалізації зріс із 3,5 млрд грн у 2021 р. до 4,8 млрд грн у 2022 р., а у 2023–2024 рр. продовжував суттєво збільшуватись та показники ліквідності перебувають у межах нормативних значень. Усе це підтверджує, що підприємство має міцний операційний і фінансовий фундамент, необхідний для формування ефективної маркетингової стратегії в умовах сучасного конкурентного середовища.

2.2. Аналіз конкурентного середовища функціонування ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Оцінка конкурентного середовища є невід'ємним складником комплексного аналізу господарської діяльності підприємства та слугує аналітичним підґрунтям для розробки обґрунтованої маркетингової стратегії. Конкурентне середовище визначає зовнішні обмеження і можливості, в межах яких підприємство реалізує свої ринкові переваги. Відповідно до теоретичних підходів, аналіз конкурентного середовища включає: дослідження загального стану галузевого ринку, характеристику ключових конкурентів і їхньої ринкової поведінки, порівняльний аналіз за основними показниками діяльності та структурну оцінку конкурентних сил за моделлю М. Портера.

За даними Forbes Ukraine, сукупний виторг підприємств роздрібної торгівлі товару для дому у 2023 р. становив 73,8 млрд грн [16]. Меблева галузь

окремо після різкого падіння у 2022–2023 рр. (–25% і –19% відповідно) продемонструвала потужне відновлення у 2024 р. Обсяг зріс на 56%, досягнувши 40,4 млрд грн і практично повернувшись до довоєнного рівня [12]. Серед головних рушіїв цього відновлення — масштабна внутрішня міграція, зумовлена військовими діями. Загальний номінальний роздрібний товарооборот юридичних осіб у I кварталі 2023 р. зріс на 23% у річному вимірі [16], і ця тенденція зберігалась упродовж 2023–2024 рр.

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у цьому контексті займає специфічну ринкову нішу. Підприємство є єдиною іноземною спеціалізованою мережею товарів для сну та облаштування дому у скандинавському стилі, яка не тільки не призупинила, а й активно нарощувала масштаби діяльності після лютого 2022 року. Виторг підприємства збільшився з 4 773 млн грн у 2022 р. до 6 695 млн грн у 2024 р. (+40,3%), а мережа магазинів досягла 103 одиниць станом на кінець 2024 р. [5].

Для порівняльного аналізу конкурентного середовища нижче охарактеризовано основних гравців ринку. Безпосередній конкурентний тиск на підприємство здійснюється з боку декількох категорій гравців, що відрізняються за форматом, ціновим сегментом і товарним профілем.

Найпотужнішим прямим конкурентом є ТОВ «Епіцентр К». Підприємство засноване у 2003 р. подружжям Олександром і Галиною Гереги. Станом на кінець 2024 р. налічується 72 торгових центри загальною площею понад 2,2 млн кв. м. Середня торгова площа одного об'єкту перевищує 30 000 кв. м, що у 25–30 разів більше за стандартний магазин JYSK. Виторг «Епіцентр К» демонстрував стабільне зростання: 2022 р. — ~57,6 млрд грн, 2023 р. — 69,9 млрд грн, 2024 р. — 79,7 млрд грн (+13,7%) [31]. При цьому чистий прибуток у 2024 р. скоротився на чверть, що свідчить про зростання операційних витрат. Профіль «Епіцентру» суттєво відрізняється від JYSK: перший орієнтований передусім на будівельні матеріали та ремонт, тоді як товари для дому займають лише частину його асортименту. Директор JYSK в Україні Євген Іваниця публічно назвав «Епіцентр

К» головним конкурентом JYSK саме через цей перетин у категоріях меблів, текстилю, садового асортименту та декору[32].

Другою значущою конкурентною силою до лютого 2022 р. була французька мережа Leroy Merlin — будівельно-господарська торгівельна мережа, що відкрили перший магазин в Україні у 2010 р. і до початку повномасштабної агресії нараховував 6 об'єктів. Після вторгнення компанія закрила 3 магазини, 2 з яких зазнали прямих уражень від ракетних атак. Додаткову репутаційну шкоду завдало небажання материнської групи Adéo оперативно вийти з російського ринку попри відкриті публічні звернення українського менеджменту. Станом на 2024–2025 рр. в Україні функціонує лише 3 магазини Leroy Merlin — усі в Києві [55]. Конкурентний вплив цього гравця суттєво знизився через різке скорочення географічного охоплення, і фактично Leroy Merlin перестала бути загальнонаціональним конкурентом для JYSK.

Шведська мережа IKEA вийшла на ринок України у лютому 2021 р., відкривши єдиний магазин у київському ТРЦ Blockbuster Mall. З початком повномасштабного вторгнення IKEA призупинила діяльність і законсервувала торгову точку. У травні 2024 р. центральний офіс IKEA ухвалив рішення про повернення в Україну. У приміщенні магазину розпочались підготовчі роботи, набирали новий персонал [3]. Проте станом на квітень 2025 р. офіційну дату відкриття компанія так і не оголосила, пов'язуючи її зі стабілізацією безпекового середовища [2]. Таким чином, IKEA наразі відсутня на ринку як операційна одиниця, проте потенційне відновлення її діяльності становить реальний майбутній конкурентний виклик для JYSK — з огляду на схожий формат магазину, близький ціновий сегмент та сильний глобальний бренд.

У нижньому ціновому сегменті активним конкурентом є мережа «Аврора» (ТОВ «Вигідна покупка»). Заснована у 2011 р. у Полтаві, вона позиціонується як формат «від 1 долара» — широкий асортимент товарів для дому, косметики, господарства та канцелярії за мінімальними цінами. Виторг «Аврори» зріс із 13,5 млрд грн у 2022 р. до 26,9 млрд грн у 2023 р. (+99,3%) і 38,5 млрд грн у 2024 р. (+43,1%) [15]. Станом на початок 2025 р. мережа налічувала 1615 магазинів в

Україні і 50 у Румунії [14]. «Аврора» є найшвидшим за темпами зростання рітейлером воєнного часу в Україні, проте конкурує з JYSK лише у вузькому перетині — аксесуари для дому, текстиль, господарські товари — оскільки більша частина профільного асортименту JYSK (меблі, матраци, постільний текстиль середнього+) для «Аврори» недоступна.

Серед виробничо-збутових гравців слід виокремити київський концерн «ВіЯр», що активно розвиває власну мережу шоурумів. Протягом 2023–2024 рр. кількість фізичних точок «ВіЯру» зросла на третину й досягла 20 шоурумів у Одесі, Івано-Франківську, Чернівцях, Львові та інших містах. Виторг найбільшої операційної одиниці групи — «ВСМК-Трейд» — у 2024 р. становив 1,7 млрд грн (+17%) [21]. Ця компанія спеціалізується на корпусних меблях за індивідуальними замовленнями у скандинавській та сучасній стилістиці, що безпосередньо перетинається з меблевим асортиментом JYSK.

Онлайн-канал конкуренції формує торгівельна онлайн-платформа «Розетка», виторг якого у 2023 р. становив 25,4 млрд грн [16], а також онлайн-платформа «Епіцентр К» з місячним трафіком понад 25 млн відвідувачів [61]. Ці платформи пропонують широкий вибір меблів і домашнього декору від різноманітних постачальників, нерідко за нижчими цінами і з доставкою додому. Проте JYSK успішно конкурує у цьому каналі через власний сайт, що зафіксував 12 млн унікальних відвідувачів і понад 20 млн сесій за 2023-2024 роки [5].

Для комплексної структурної оцінки конкурентного середовища ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» застосовано модель п'яти конкурентних сил, запропоновану М. Портером, яка є загальновизнаним інструментом стратегічного аналізу галузевої привабливості [28]. Ця модель розглядає галузь через призму п'яти джерел конкурентного тиску: суперництво між наявними гравцями, загроза нових гравців, загроза товарів-замінників, ринкова влада покупців і ринкова влада постачальників.

Першою силою є інтенсивність суперництва між наявними конкурентами. Рівень конкурентного суперництва на ринку товарів для дому в Україні станом на 2022–2024 рр. оцінюється як помірно-висока. Виходи ряду іноземних мереж

(IKEA — повна зупинка, Leroy Merlin — різке скорочення) тимчасово знизили конкурентний тиск і вивільнили частину попиту, якою скористалась JYSK. Водночас «Епіцентр К» залишається постійним і потужним гравцем, що конкурує з JYSK у кількох товарних категоріях при значно ширшому форматі та набагато вищій загальній виручці. Важливим диференціатором є той факт, що «Епіцентр К» є передусім будівельно-господарським гіпермаркетом, у якому товари для облаштування дому займають лише частину продажів, тоді як для JYSK — це 100% спеціалізації. Ця різниця у фокусі знижує глибину конкуренції, хоч і не усуває її повністю. Для ринку характерний також значний рівень просторового розподілу: з огляду на розміри країни й нерівномірне охоплення, реальне суперництво часто розгортається не на загальнонаціональному рівні, а в конкретних торгових центрах і населених пунктах.

Другою силою є загроза появи нових гравців. Вхідні бар'єри на ринок роздрібної торгівлі товарами для дому є відносно високими: необхідна розвинена логістична інфраструктура, широка асортиментна база, наявність орендних площ у привабливих торгових об'єктах і значний маркетинговий ресурс для формування впізнаваності бренду. В умовах воєнного стану ці бар'єри посилюються безпековим ризиком, що суттєво стримує потенційних іноземних інвесторів. Протягом 2022–2024 рр. жодна нова іноземна мережа відповідного профілю не зайшла на ринок України. Водночас загроза нових гравців у перспективі зростає: у травні 2024 р. IKEA ухвалила рішення про повернення в Україну [3], а рішення H&M та Inditex відновити діяльність і позитивні результати цього рішення посилили аргументи на користь повернення й інших міжнародних брендів. Оцінка загрози є помірною, з тенденцією до зростання після стабілізації безпекового середовища.

Третьою силою є загроза товарів-замінників. У широкому розумінні замінниками для ринку товарів для дому виступають вторинний ринок (торгівля б/у меблями через OLX та аналоги), меблі на замовлення від локальних майстерень, а також самостійне виготовлення інтер'єрних елементів. Ці альтернативи в умовах зниження реальних доходів набули певного поширення,

особливо серед малозабезпечених домогосподарств. Проте базовий профільний асортимент JYSK — матраци, подушки, постільна білизна, м'який декор — практично не має функціональних замінників: ці товари належать до категорій регулярного оновлення, пов'язаних з гігієною та побутовим комфортом. Отже, загроза для JYSK оцінюється як помірно-низька, оскільки специфіка профільного асортименту суттєво обмежує масштаб замінювання.

Четвертою силою є ринкова влада покупців. Цільова аудиторія ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» — кінцеві споживачі (переважно фізичні особи, домогосподарства). В умовах зниження реальних доходів і загального зростання цінової чутливості ринкова влада покупців дещо зросла: споживачі більш уважно порівнюють ціни між мережами і частіше відмовляються від спонтанних покупок на користь цілеспрямованих. Попри це, JYSK ефективно нейтралізує цей ризик декількома інструментами, серед яких активні сезонні акції. Можна зробити висновок, що ринкова влада покупців — помірна.

П’ятою силою є ринкова влада постачальників. Близько 85% асортименту ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» формується через централізовані дистриб'юційні центри материнської групи Lars Larsen Group, що постачає товари від виробників різних країн [35]. Лише 15% закупівель здійснюється безпосередньо в українських постачальників. Така модель фактично передає переговорну силу на рівень глобальної структури Lars Larsen Group, яка з консолідованим оборотом понад 6,2 млрд євро на рік має суттєво сильнішу переговорну позицію, ніж будь-яка окрема операційна одиниця. Основним залишковим ризиком з боку постачальників є курсовий: більша частина імпорту номінована в євро, тоді як виручка — у гривні. Девальвація гривні автоматично підвищує гривневу собівартість товарів. Отже, ринкова влада постачальників — помірна. Зведені результати аналізу п'яти конкурентних сил наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Зведена оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера для ринку товарів для дому в Україні (2022–2024 рр.)

Конкурентна сила	Рівень інтенсивності	Основні чинники впливу	Вплив на позицію JYSK
Суперництво між наявними конкурентами	Помірно-висока	Пряма конкуренція з «Епіцентром К» у спільних категоріях; «Аврора» — у нижньому сегменті; зростаючий e-commerce	Негативний, нейтралізується спеціалізацією та нішевим брендом
Загроза нових гравців	Помірна (приріст у перспективі)	Воєнний стан стримує нових іноземних гравців; потенційне повернення IKEA у 2025–2026 рр.	Потенційно негативний; актуальний після стабілізації
Загроза товарів-замінників	Помірно-низька	Вторинний ринок меблів; меблі на замовлення; проте матраци, текстиль — без реальних замінників	Слабкий; профільний асортимент захищений
Ринкова влада покупців	Помірна	Зростання цінової чутливості; нейтралізується гарантією ціни та програмою лояльності JYSK	Помірно негативний; керований
Ринкова влада постачальників	Помірна	Централізована закупівля через Lars Larsen Group; основний ризик — курсовий (EUR/UAH)	Помірно негативний; знижується масштабом групи
Загальна привабливість галузі для JYSK	Вище середнього	Ринок відновлюється; конкуренція помірна; JYSK в унікальній позиції безперервного гравця	Позитивний: конкурентне середовище сприятливе для утримання і зміцнення позицій

Таким чином, є всі підстави вважати, що підприємство функціонує у сегменті, де конкуренція є реальною, але не критично руйнівною. Основний прямий конкурент — «Епіцентр К», який більший за масштабом, проте є широкопрофільним гравцем. Це означає, що значна частина асортименту і цільова аудиторія JYSK перебувають поза основним фокусом «Епіцентру», що дає змогу підприємству підтримувати власну ідентичність і лояльність споживача.

Тимчасове усунення IKEA та Leroy Merlin з повноцінної конкурентної боротьби створило для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» нові можливості: саме у 2022–2024 рр. підприємство відкрило 20 нових магазинів і досягло рівня 103 точок, зміцнивши своє становище в тих містах і торгових центрах, де раніше конкурували іноземні мережі. Частина звільненого споживчого попиту перейшла до JYSK, що значною мірою пояснює різке зростання виторгу у 2022–2023 рр.

Окрім цього, наліз за моделлю Портера свідчить про те, що загальна привабливість галузевого середовища для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є вищою за середню. Жодна з п'яти конкурентних сил не демонструє критично руйнівного рівня, а специфіка бізнес-моделі підприємства — централізоване постачання, нішевий бренд, широка мережа — забезпечує природний захист від більшості джерел конкурентного тиску.

2.3. Оцінка існуючої маркетингової діяльності підприємства та її ефективності

Маркетингова діяльність підприємства є тим операційним механізмом, через який стратегічні цілі перетворюються на конкретні ринкові результати. Вона охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику — чотири складові комплексу маркетингу (4P), що у сукупності формують ринкову пропозицію та визначають сприйняття бренду цільовою аудиторією[40]. Відповідно до теоретичних підходів, ефективність маркетингової діяльності оцінюється через фінансові результати, охоплення каналів, залученість аудиторії та рівень задоволеності споживачів.

Товарна стратегія ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ґрунтується на глобальному асортименті Lars Larsen Group і передбачає оновлення колекцій двічі на рік. Асортиментний портфель охоплює меблі (35% виторгу), матраци, подушки та постільну білизну (21%), товари для дому і декор (32%), садові меблі та товари для відпочинку (12%) [35]. Ключовим елементом товарної політики є трирівнева система позиціонування — BASIC (оптимальна ціна), PLUS (якість за прийнятну ціну) і GOLD (найвища якість) — що дозволяє охоплювати різні цінові групи в

одному магазині [67]. Матраци категорії GOLD мають 25-річну гарантію — суттєвий диференціатор серед конкурентів. Розділ уцінених товарів забезпечує ефективне управління товарними залишками, одночасно формуючи додатковий потік відвідувачів.

Цінова стратегія поєднує два підходи: постійне низьке ціноутворення (EDLP) у категорії «Завжди низька ціна» та акційне ціноутворення через двотижневі акційні каталоги. Ключовим інструментом є «Гарантія ціни»: якщо протягом 30 днів після купівлі покупець знайде ідентичний товар у будь-якій офіційній торговельній мережі за нижчою ціною — JYSK компенсує різницю подарунковою карткою [62]. В умовах воєнного стану та девальвації гривні JYSK поступово підвищував роздрібні ціни — відповідно до зростання собівартості імпорту — однак механізм регулярних акцій пом'якшував сприйняття цих змін споживачами.

Збутова система ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» функціонує за інтегровану багатоканальну моделлю, що інтегрує мережу фізичних магазинів та інтернет-магазин jysk.ua. Станом на кінець 2024 р. мережа включала 103 магазини у 51 місті України [24]. Доставка онлайн-замовлень здійснюється по всій країні через Нову пошту та Укрпошту [62]. Ключовим сервісом є «Замов та Забери» (Click & Collect). Після перезапуску онлайн-магазину у червні 2022 р. кількість замовлень зросла до 20 000 на місяць і вже в серпні перевищила 25 000, що більш ніж на 50% перевищило показники 2021 р. [35]. За підсумками 2023-2024 років онлайн-магазин залучив 12 млн унікальних відвідувачів та понад 20 млн сесій [24]. Аудиторія сайту підприємства складається із 57,8% жінок та 42,2% чоловіків; найбільша вікова група — 25–34 роки [10]. Додатковим каналом є B2B-сегмент, що охоплює готелі, офіси та забудовників.

Комунікаційна діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» реалізується через комплекс цифрових і традиційних інструментів просування, що охоплює соціальні мережі, email-маркетинг, акційні каталоги, сезонні кампанії та PR-комунікації. Підприємство підтримує активну присутність у чотирьох цифрових каналах: Instagram (@jyskua — 352 000 підписників, 3 379 публікацій станом на

02.05.2026), Facebook (309 637 підписників), TikTok (авторський @kreat.jysk) і YouTube [7; 8]. Двотижневий акційний каталог у цифровому та друкованому форматі виконує функцію «повертальних стимулів»: покупці звикають до його виходу і регулярно повертаються до магазину чи сайту. Сезонні кампанії — весняний садовий сезон (березень–травень), «Чорна п'ятниця» зі знижками до 70% (листопад), новорічний розпродаж (грудень–січень), акція до Всесвітнього дня сну — формують чіткий річний маркетинговий календар [62].

Голос бренду (Tone of voice) — це сукупність мовних і стилістичних характеристик, що визначають, яким голосом бренд спілкується з аудиторією [40]. Аналіз контенту JYSK Ukraine дозволяє виділити кілька ключових характеристик. Перш за все, тексти публікацій будуються за принципом «розмовляємо з другом» — короткі речення, звернення на «ти», залучення аудиторії до діалогу. Окрім цього, бренд використовує єдину кольорову гамму (натуральне дерево, білий, блакитний, сірий, акцентний теракот) і надихаючий контент — завершені інтер'єри, де хочеться опинитись. Варто також зазначити, що бренд активно використовує ситуативний маркетинг – вони швидко підхоплюють актуальні теми та майстерно відображають у своє стилі [30].Також активно відображається «людяність бренду» у воєнний час, а саме у формі публікацій про співробітників, що поєднують роботу зі службою у ЗСУ, анонси відкриття нових магазинів як сигнал про відновлення, висвітлення 60+ млн грн благодійних внесків [24] — все це формує образ бренду, що підтримує Україну.

Найяскравішим прикладом маркетингової комунікації підприємства є розвиток TikTok-каналу, що перетворився на повноцінний культурний феномен в українському цифровому просторі. Саме авторський акаунт (@kreat.jysk), створений у рамках внутрішньої програми JYSK для інфлюенсерів-працівників набув великої популярності.

JYSK реалізує внутрішню програму підтримки працівників-контентмейкерів, у рамках якої кожен співробітник може знімати відео від власного імені як консультант магазину. Саме завдяки цій програмі сформувалось постійне впізнаване тріо авторів, яких за короткий час почала

впізнавати вся україномовна аудиторія соціальної мережі TikTok. Основою їхнього контенту були короткі гумористичні сценки із реальних ситуацій у магазині між консультантом і покупцем або між колегами. Такий формат виявився надзвичайно вдалим, адже перегляди окремих відео варіювались від кількох десятків тисяч до 6 мільйонів, а самі автори здобули широку впізнаваність у цифровому просторі. Зростаюча популярність каналу не залишилась непоміченою і до творців почали надходити пропозиції про співпрацю від інших українських брендів.

В їхній комунікації повністю інший голос, порівнюючи з офіційним акаунтом торгівельної мережі — живий, розмовний, самоіронічний, де товар є лише тлом для людської ситуації. Саме це і є вищою формоефективності контент-маркетингу: аудиторія поширює рекламне повідомлення, не сприймаючи його як рекламу[40].

Таблиця 2.4

Характеристика комунікаційних каналів ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» станом на початок травня 2026 року

Канал	Аудиторія / показник	Тон комунікації	Тип контенту	Функція
Instagram @jyskua	352 000 підп.; 3 379 публікації	Натхненний, естетичний	Інтер'єри, товари, акції, Reels	Aspirational-контент; лояльність аудиторії 25–40 р.
Facebook JYSK Ukraine	309 000+ підп.	Дружній, інформаційний	Акції, новини, відкриття	Охоплення 30–50 р.; анонси акцій
TikTok @kreat.jysk (авт.)	214,300 підп., до 6 млн переглядів/відео	Розмовний, самоіронічний, гумористичний	Скетчі (ситуації з магазину)	Вірусне охоплення 16–30 р.; UGC-ефект
YouTube JYSK Україна	1000+ підп., Власний канал	Інформаційний	Огляди товарів, поради	Підтримка SEO; відеоконтент для сайту
Telegram JYSK_ua	Власний канал	Оперативний, лаконічний	Акції, промо-коди	Швидке охоплення лояльних підписників

Продовження таблиці 2.4

Email-розсилка	База підписників	Персоналізований	Пропозиції, розіграш карти 500 грн/міс.	Утримання аудиторії; стимул до реєстрації
Акційний каталог	Друкований + цифровий	Промоційний	Знижки до 60%, двотижневий цикл	«Повертальний стимул»; трафік до магазинів

Ефективність маркетингу оцінюється через систему показників, що відображають зв'язок між маркетинговими зусиллями та фінансовими і цифровими результатами (див. таблиця 2.4) [30].

Чистий дохід зріс на 40,3% за три роки, Instagram-аудиторія — на 59%, TikTok-канал (@kreat.jysk) органічно досяг вірусного ефекту. Показник доходу на один магазин у 2023 р. досяг максимуму 71,0 млн грн. Відновлення онлайн-каналу після призупинення у 2022 р. відбулось надзвичайно швидко, оскільки вже у серпні 2022 року було 25 000 замовлень на місяць, а це на 50% більше, ніж до 2022 року [35]. Незначне зниження операційної рентабельності у 2024 р. (22,0%) пояснюється свідомим зростанням інвестиційних витрат.

Попри хороші результати маркетингової стратегії підприємства, варто зазначити декілька проблем, на які варто звернути увагу для покращення лояльності та зручності потенційних споживачів.

До прикладу, відсутність повноцінної програми лояльності є найбільш очевидним структурним недоліком. Підприємство не має накопичувальної бонусної системи або картки постійного клієнта — лише щомісячний розіграш подарункової карти на 500 грн для підписників розсилки та акції[62]. Відсутність накопичувальних бонусів не стимулює повторних покупок і ускладнює збирання поведінкових даних про клієнтів.

Окрім цього, відсутність власного мобільного застосунку обмежує можливості персоналізованого маркетингу. Основна аудиторія бренду належить до вікової категорії «25–34 роки» [10]. Це покоління, звичне до push-сповіщень, сканування штрих-кодів у магазині та інтеграції зі списком бажаного.

З метою виявлення сильних та слабких сторін маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» проведено аналіз комплексу 4Р, результати якого представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у розрізі комплексу 4Р

Складова 4Р	Сильні сторони	Слабкі сторони / резерви
Товарна (Product)	BASIC/PLUS/GOLD; 25 р. гарантія на матраци GOLD; Outlet; регулярне оновлення колекцій; 15% українських виробників	Обмежена індивідуалізація (монтаж, дизайн-консультація); відсутність AR-примірювання
Цінова (Price)	Гарантія ціни 30 днів; «Завжди низька ціна»; двотижневі акції; сезонні розпродажі до –70%	Відсутність накопичувальної знижкової системи; немає персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів
Збутова (Place)	103 магазини у 51 місті; омніканальність; Click & Collect; B2B; доставка по всій Україні	Відсутній мобільний застосунок; нерівномірне географічне охоплення; відсутність пунктів самовивозу поза магазинами
Комунікаційна (Promotion)	351K Instagram; 310K Facebook; 67K+ TikTok; вірусний @kreat.jysk (до 6 млн перегл.); двотижневий каталог; соціальна відповідальність	Відсутність програми лояльності; слабкість традиційних медіа; @kreat.jysk — несистемна ініціатива без KPI; відсутній мобільний застосунок

.

Можна зробити висновок, що маркетингова діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. загалом є ефективною: підприємство демонструє зростання виторгу, розширення мережі, збільшення цифрової аудиторії та підтримку операційної рентабельності на рівні 22–25%. Водночас виявлені недоліки, а саме відсутність програми лояльності, мобільного застосунку.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено комплексний аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022–2024 роки.

За результатами дослідження загальної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є дочірньою компанією данської Lars Larsen Group і функціонує на ринку України з 2004 року під брендом JYSK. З 2012 року підприємство перейшло від франчайзингової до прямої операційної моделі, а з 2021 року веде облік за МСФО. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і підпорядкована Country Manager, якому підзвітні всі функціональні підрозділи. Така структура забезпечує достатній баланс між дотриманням глобальних стандартів материнської компанії та адаптацією до місцевих умов ринку.

Аналіз фінансових результатів підтверджує стійкість підприємства в умовах повномасштабної агресії. Чистий дохід від реалізації зріс з 4 773,4 млн грн у 2022 році до 6 695,0 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 40,3% за три роки. Найвищий темп зростання зафіксовано у 2023 році (+33,8%), що пояснюється розширенням мережі після тривалого призупинення у лютому-травні 2022 року. У 2024 році темп приросту природно сповільнився до 4,8% на фоні нормалізації ринкової активності. Операційний прибуток у 2022–2023 роках зростав і досяг 1 508,2 млн грн, а у 2024 році дещо знизився до 1 475,0 млн грн, що пояснюється свідомим збільшенням інвестицій у розвиток мережі до 278,5 млн грн. Валова рентабельність стабільно утримується на рівні близько 49%, що свідчить про ефективне управління закупівельною діяльністю. Показники ліквідності відповідають нормативним значенням: коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році склав 1,8, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності — 1,12, що є задовільним результатом для роздрібного підприємства. Загальна сума сплачених податків за 2022–2024 роки перевищила 2 млрд грн, що підтверджує роль підприємства як системного платника до державного бюджету в умовах воєнного стану.

Операційні результати також демонструють позитивну динаміку. Станом на кінець 2024 року мережа налічувала 103 магазини у 51 місті, тоді як на початок 2022 року їх було 80. За аналізований період підприємство відкрило понад 20 нових торгових точок, провело реконцепцію 17 магазинів та відновило 6 об'єктів, пошкоджених внаслідок бойових дій.

За результатами аналізу конкурентного середовища можна дійти до висновку, що ринок роздрібної торгівлі товарами для дому в Україні переживає активне відновлення. У 2024 році обсяг меблевого сектору зріс на 56% і досяг 40,4 млрд грн.

Серед ключових конкурентів підприємства визначено «Епіцентр К» з виторгом 79,7 млрд грн у 2024 році, мережу «Аврора» з виторгом 38,5 млрд грн і 1615 магазинами, «ВіЯр» з мережею 20 шоурумів та виторгом 1,7 млрд грн. Leroy Merlin суттєво скоротила присутність до 3 магазинів у Києві, а IKEA призупинила діяльність у 2022 році і станом на 2025 рік ще не поновила роботу. Попри те що «Епіцентр К» є головним конкурентом за обсягом перетину товарних категорій, він є передусім будівельно-господарським гіпермаркетом, тоді як JYSK має стовідсоткову спеціалізацію на товарах для дому та сну. Ця відмінність знижує глибину прямого конкурентного зіткнення і дозволяє підприємству зберігати власну нішеву ідентичність.

Аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера показав, що загальна привабливість галузевого середовища для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є вищою за середню. Суперництво між наявними гравцями оцінюється як помірно-висока сила, загроза нових гравців є помірною з тенденцією до зростання після стабілізації безпекового середовища, загроза товарів-замінників є помірно-низькою через специфіку профільного асортименту, а ринкова влада покупців і постачальників оцінюється як помірна. Жодна з п'яти сил не досягає критичного рівня, що свідчить про сприятливі умови для реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства охопила всі чотири складові комплексу 4P. У частині товарної політики виявлено, що трирівнева

система BASIC/PLUS/GOLD забезпечує охоплення різних цінових груп споживачів, а 25-річна гарантія на матраци категорії GOLD є унікальним диференціатором на ринку. Цінова стратегія поєднує постійне низьке ціноутворення і акційне ціноутворення через двотижневі каталоги, а «Гарантія ціни» на 30 днів ефективно нейтралізує цінову чутливість споживачів. Збутова система охоплює 103 магазини у 51 місті в 2024 році та інтернет-магазин з доставкою по всій Україні, а сервіс «Замов та Забери» успішно інтегрує обидва канали.

Також варто виокремити комунікаційну діяльність підприємства. Тональність комунікації JYSK Ukraine відрізняється простотою, доступністю і «людяністю» бренду у воєнний час. Підприємство активно використовує ситуативний маркетинг, швидко реагуючи на актуальні тренди і адаптуючи їх до власного стилю. Найбільш показовим прикладом є феномен авторського TikTok-акаунту (@kreat.jysk). Троє авторів знімали короткі гумористичні сценки із реальних ситуацій у магазині, які органічно поширювались у мережі і набирали від кількох десятків тисяч до 6 мільйонів переглядів. Цей успіх підтвердив, що найефективнішим маркетингом є той, який аудиторія не сприймає як рекламу.

Водночас аналіз виявив низку недоліків, що обмежують маркетинговий потенціал підприємства. Відсутність накопичувальної програми лояльності не стимулює повторних покупок і унеможливлює персоналізовану комунікацію з постійними клієнтами. Відсутність власного мобільного застосунку обмежує можливості персоналізованого маркетингу для основної вікової аудиторії 25–34 роки, яка звикла до зручності цифрових сервісів.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є фінансово стійким, прибутковим підприємством із сильними конкурентними позиціями та ефективною маркетинговою діяльністю, яка забезпечила стабільне зростання навіть в умовах повномасштабної війни. Виявлені недоліки у сфері лояльності клієнтів, цифрових інструментів створюють конкретні напрямки для вдосконалення, які мають бути враховані при розробці маркетингової стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1. Перспективи розвитку ринку та конкурентні можливості ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Ринок роздрібної торгівлі товарами для дому безпосередньо залежить від двох ключових макроекономічних чинників: динаміки реальних доходів населення та загального обсягу приватного споживання. Обидва показники, попри умови воєнного стану, демонструють позитивну динаміку. За даними Центру економічної стратегії, у четвертому кварталі 2025 року роздрібна торгівля в Україні зросла на 13,6% рік до року, а реальні зарплати у приватному секторі збільшувались більш ніж на 20% у річному вираженні протягом другого півріччя 2025 р. [11]. Це свідчить про те, що споживчий попит залишається стійким і є одним із головних рушіїв економічного відновлення країни.

Прогноз ВВП на 2026 рік є стриманим: НБУ у квітні 2026 р. погіршив оцінку зростання до 1,3%, посилаючись на руйнування енергетичної інфраструктури та затримки зовнішнього фінансування [48]. МВФ зберігає дещо оптимістичніший прогноз на рівні 4,5% у більш сприятливому сценарії. Водночас на 2027–2028 роки очікується прискорення зростання ВВП до 2,8–3,7%, передусім за рахунок стійкого споживчого попиту, пожвавлення інвестиційної активності та відновлення енергосистеми [48]. Для ринку товарів для дому це означає формування двоетапної перспективи. Помірне зростання у 2026 рр. і потенційно значне розширення ринку у 2027–2028 рр. у міру стабілізації ситуації та активізації відновлення нерухомого фонду.

Інфляційний чинник також набуває важливого значення для планування маркетингової стратегії підприємства. За прогнозом Dragon Capital, інфляція в Україні знизиться до 6,3% наприкінці 2026 р.[37], що означає поступове зменшення цінового тиску на споживача і зниження обсягу «інфляційного» зростання виторгу у роздрібній торгівлі. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» це свідчить

про те, що майбутнє зростання виторгу дедалі більше залежатиме від реального приросту кількості покупців і частоти покупок, а не від механічного перерахунку в гривні в умовах знецінення валюти.

Меблевий ринок та ринок товарів для облаштування оселі відновлюються швидше за прогнозами, зробленими одразу після початку вторгнення. Зафіксовано, що у 2024 р. обсяг галузі зріс на 56%, досягнувши 40,4 млрд грн[50]. За прогнозами Statista, повернення до передвоєнних обсягів продажів очікується у 2027–2028 роках [54]. Ключові рушії цієї динаміки є структурними, а не тимчасовими, що надає їм стратегічного значення.

Першим і найважливішим рушієм є масштабна внутрішня міграція. За різними оцінками, протягом 2022–2025 рр. в Україні змінили місце проживання від 4 до 6 млн осіб. Значна частина з них потребувала і продовжує потребувати облаштування нового житла, включаючи базовий меблевий комплект, постільну білизну та аксесуари для дому. Цей попит не є разовим, адже значна частина мігрантів осіла на нових місцях постійно та продовжує поступово оновлювати домашній інтер'єр. Другим рушієм є масштабне відновлення зруйнованого нерухомого фонду. За даними Київської школи економіки, лише прямі збитки від руйнування житла до кінця 2024 р. перевищили 56 млрд дол.[34]. Відновлення навіть частини цього обсягу вже генерує значний попит на меблі та товари для оселі. Третім чинником є зростаючий сегмент B2B, пов'язаний із відновленням готельного фонду, офісної нерухомості та соціальних об'єктів. ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» вже розвиває B2B-канал, що відкриває перспективи для роботи з цим сегментом.

На рівні глобального ринку також спостерігаються позитивні тенденції. За прогнозами Statista, світовий ринок меблів у 2024 р. перевищив 766 млрд дол., а середньорічний темп зростання до 2028 р. становитиме близько 5% [66]. Попит на якісні та дизайнерські меблі зростає у більшості розвинених країн, і Україна поступово наслідує цю тенденцію: покупці середнього класу дедалі більше орієнтуються на бренди з чіткою естетичною ідентичністю, до яких JYSK із концепцією скандинавського стилю належить повною мірою.

Ще одним структурним чинником зростання попиту є активний розвиток нового житлового будівництва у центральній та західній частині України. За даними Держстату, введення нового житла у 2024 р. зростало найактивніше у Львівській, Закарпатській, Тернопільській та Рівненській областях. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» це підтверджує доцільність стратегії розширення у регіони, де підприємство традиційно мало обмежену присутність. Зростаючий попит з боку нових мешканців та активізація ремонту й облаштування є структурною підставою для збільшення кількості магазинів і активізації маркетингу в цих регіонах.

Прогнозні показники розвитку галузевого ринку та ключові макроекономічні індикатори, релевантні для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозні показники ринкового середовища для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2027 рр.

Показник	2024 (факт)	2025 (оцінка)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Джерело
Зростання ВВП України, %	+2,9	+1,8	+1,3–2,5	+2,8–3,7	НБУ, МВФ [48]
Зростання роздрібної торгівлі, %	н/д	+13,6 (Q4)	+5–8	+8–12	ЦЕС [11]
Інфляція (ІРС), %	+5,4	~12	~6–7	~5–6	Dragon Capital [37]
Реальні зарплати, % зростання	+12	+20 (прив.)	+5	+7	ЦЕС [11]
Обсяг меблевого ринку, млрд грн	40,4	~48–52	~55–62	~65–75	УАФМ [50]
Повернення до довоєнного обсягу ринку	~85%	~90%	~95%	100%+	Statista [54]
Прогноз зростання світового ринку меблів	~5%	~5%	~5%	~5%	Statista [66]

Для системної оцінки конкурентних можливостей підприємства у контексті перспектив ринку варто складати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства (із зовнішніми можливостями та загрозами ринкового середовища. У результаті формується матриця стратегічних пріоритетів, що є основою для розробки маркетингової стратегії. Матрицю SWOT-аналізу наведено в Додатку А.

На основі проведеного аналізу можна виділити п’ять ключових конкурентних можливостей ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», які підлягають реалізації в рамках маркетингової стратегії.

Перша можливість полягає у географічному розширенні мережі. JYSK вже планує відкрити три нових магазинів у першому півріччі 2026 р. [9], що свідчить про усвідомлення цієї можливості.

Другою можливістю є посилення B2B-каналу в контексті відновлення. За підрахунками київської школи економіки, лише пошкоджена та зруйнована нерухомість в Україні станом на 2024 рік потребує відновлення на суму 56+ млрд дол. [34]. Реалізація навіть 10–15% цього відновлення генерує величезний попит на меблі та товари для оселі для готелів, медичних установ, шкіл та офісів. JYSK має чіткі конкурентні переваги у цьому сегменті: широкий асортимент, цінова привабливість, розвинена мережа і надійний ланцюг постачань. Системна робота з B2B-клієнтами — тендерна участь, спеціальні B2B-умови, виділений B2B-менеджмент — здатна суттєво збільшити обсяг продажів без відповідних витрат на маркетинг.

Третьою можливістю є цифровий розвиток і персоналізація. Впровадження програми лояльності та мобільного застосунку дозволить перетворити 12 млн онлайн-відвідувачів на ідентифікованих клієнтів із відомими уподобаннями та купівельною поведінкою. Це, у свою чергу, відкриває можливості для персоналізованих пропозицій, сегментованих комунікацій і збільшення частоти повторних покупок. За оцінками Deloitte, впровадження програми лояльності в роздрібній торгівлі збільшує частоту повторних покупок у середньому на 20–25% [43]. Для JYSK це означає потенційне збільшення

виторгу без залучення нових клієнтів, лише за рахунок глибшої роботи з наявною аудиторією.

Четвертою можливістю є розширення асортименту у категоріях, що зростають. Внутрішня міграція та облаштування нового житла генерують попит передусім на базовий меблевий комплект і товари першого обліку: матраци, подушки, постільну білизну, кухонний текстиль, декор. Це саме ті категорії, у яких JYSK є спеціалістом. Посилення акцентів на «стартовий пакет для нового дому» через тематичні добірки, акційні комплекти і посилену комунікацію в каналах здатне підвищити конверсію в сегменті нових мешканців.

П’ятою можливістю є зміцнення позицій до повернення IKEA. Саме зараз, поки конкурент відсутній, JYSK має унікальну нагоду закріпити себе у свідомості споживачів як головний бренд у ніші доступних якісних товарів для дому. Кожна нова маркетингова кампанія, відкриття магазину і програма лояльності, реалізована до повернення IKEA, збільшує частку ринку та глибину лояльності.

Зведену матрицю конкурентних можливостей підприємства із зазначенням пріоритетності та строків реалізації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця конкурентних можливостей ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2025–2027 рр.

Конкурентна можливість	Основа (ресурс)	Пріоритет	Горизонт реалізації	Очікуваний ефект
Географічне розширення мережі	Інвестиції 278,5 млн грн/рік; логістика LLG	Високий	2026	Охоплення нових міст; попит від мігрантів
Розвиток B2B-каналу відновлення	Наявний B2B-відділ; широкий асортимент	Високий	2026	Нові великі замовлення; диверсифікація доходів
Програма лояльності та мобільний застосунок	База 12 млн онлайн-відвідувачів	Високий	2026	+20–25% частоти повторних покупок

Продовження таблиці 3.2

«Стартовий пакет» для нового дому	Профільний асортимент; акційне ціноутворення	Середній	2026	Захоплення попиту від переселенців
Зміцнення бренду до повернення IKEA	Наявна впізнаваність; 20 р. присутності	Стратегічний	2026–2027	Захист ринкової частки від конкурента

Таким чином, аналіз перспектив ринку та конкурентних можливостей ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» свідчить про те, що підприємство перебуває у сприятливій стратегічній позиції. Ринок товарів для дому в Україні відновлюється стійкими темпами, споживчий попит підтримується зростанням реальних заробітних плат, а відновлення нерухомості та попит від внутрішньої міграції забезпечують довгостроковий фундамент зростання. Успішне використання виявлених можливостей вимагає конкретних маркетингових рішень у сферах лояльності клієнтів, географічного розширення, цифрового розвитку та B2B-продажів.

3.2. Розроблення рекомендацій до маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на основі конкурентного аналізу та оцінка очікуваної ефективності

Маркетингова стратегія підприємства являє собою систему взаємопов'язаних рішень щодо цільового ринку, позиціонування, маркетингового комплексу і розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Відповідно до наукових підходів, ефективна маркетингова стратегія включає аналітичну основу, сегментацію та позиціонування, інструментарій 4P, план реалізації, кількісне обґрунтування заходів і систему контролю[60].

Першим рішенням у стратегічному плануванні є визначення базового типу конкурентної стратегії. За класифікацією М. Портера, яку широко застосовують у стратегічному маркетингу [28], підприємство може обирати між стратегіями лідерства за витратами, диференціації та концентрації.

Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» визначено стратегію диференціації з елементами концентрації. Лідерство за витратами є недосяжним: «Аврора» з 1615 магазинами і ціновою пропозицією «від 1 долара» вже займає нижній сегмент, а масштаб «Епіцентру К» (виторг 79,7 млрд грн у 2024 р.) не залишає місця для конкуренції виключно на рівні мінімізації витрат [31]. Натомість диференціація відповідає реальній ринковій позиції підприємства: JYSK пропонує впізнавану скандинавську естетику, спеціалізацію на товарах для сну і послідовну якість сервісу, якої немає у жодного прямого конкурента в тому самому ціновому сегменті. Елементи концентрації проявляються у нішевій спеціалізації — JYSK не намагається охопити весь ринок товарів для дому, а займає чітко окреслений сегмент. Корнієнко Т. та ін. стверджують, що маркетингова стратегія диференціації є найбільш стійкою в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки унікальна ціннісна пропозиція захищає від цінового тиску конкурентів[39].

Ринок споживачів товарів для дому в Україні поділяється на три основних сегменти. Нижній сегмент охоплює покупців, що максимізують кількість за мінімальну ціну — це цільова аудиторія мережі «Аврора». Середній сегмент — покупці, що шукають баланс ціни, якості та певної естетики. Середній+ сегмент — споживачі, для яких важливий стиль і гарантована якість за розумну ціну. Цільовим сегментом ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є споживачі середнього і середнього+ сегментів віком 25–50 років, цінують скандинавський мінімалізм і готові платити трохи більше за виразність стилю та надійність сервісу. За даними SimilarWeb, основна аудиторія бренду— жінки (57,8%) і чоловіки (42,2%) у вікових групах 25–34 і 35–44 роки[10], що підтверджує відповідність між фактичною і цільовою аудиторіями підприємства. Другим пріоритетним сегментом є B2B-клієнти: готелі, офіси, медичні та освітні заклади, об'єкти соціальної інфраструктури, що відновлюються після руйнувань.

Позиціонування визначає місце бренду у свідомості цільового споживача стосовно конкурентів [60]. Для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» рекомендується таке

формулювання: «JYSK — зручна скандинавська торговельна мережа для тих, хто хоче якісно облаштувати свій дім сьогодні, без зайвих зусиль і переплат».

Товарна політика підприємства базується на підтримці трирівневої системи BASIC/PLUS/GOLD, що охоплює різні цінові очікування покупців в одному магазині. Рекомендується поглибити асортимент у категоріях постільної білизни, матраців і декору з акцентом на сегмент середній+, де очікується найсильніший конкурентний тиск з боку IKEA після її повернення. Паралельно доцільно розробити тематичну товарну пропозицію «Стартовий пакет для нового дому» — комплект із матраца, подушок, постільного комплекту та базового декору зі знижкою 12–15% порівняно з окремою купівлею. Ця пропозиція орієнтована на структурний попит від внутрішніх мігрантів, яких лише з лютого 2022 р. по 2025 р. налічується від 4 до 6 млн осіб [34].

Цінова політика зберігає наявну модель поєднання EDLP (Everyday Low Price) і двотижневих акційних каталогів. «Гарантія ціни» на 30 днів залишається ключовим інструментом управління ціновою чутливістю. Рекомендується ввести додатковий ціновий інструмент для учасників програми лояльності «JYSK Club» — персоналізовані знижки до 10% на категорії, релевантні купівельній поведінці конкретного клієнта. Це підвищить сприйману цінність програми і одночасно збільшить середній чек[53].

Збутова політика підприємства передбачає відкриття 7 нових магазинів у 2026 р. і 7 — у 2027 р. з пріоритетом регіонів найбільшого припливу внутрішніх мігрантів — передусім заходу і центру України. Паралельно продовжується реконцепція наявних магазинів до формату Store Concept 3.0, що демонструє вищу ефективність продажів завдяки покращеному зонуванню і навігації. B2B-канал розвивається через окрему команду корпоративних продажів із CRM-системою та спеціальними умовами для корпоративних клієнтів — знижками від 8%, відстрочкою оплати і безкоштовною доставкою. Онлайн-канал посилюється мобільним застосунком і розширенням функції «Замов та Забери».

У сфері комунікаційної політики ключовими рекомендаціями є два взаємопов'язані заходи. Першим є запровадження програми лояльності «JYSK

Club» з накопичувальними балами і власним мобільним застосунком — це одночасно комунікаційний інструмент і механізм збору даних про купівельну поведінку клієнтів. Другим є перехід email-маркетингу від масових розсилок до персоналізованих кампаній на основі даних програми лояльності: тригерні розсилки, реактивація неактивних клієнтів і сегментовані акційні пропозиції підвищують конверсію у 2–3 рази порівняно з типовими масовими листами [53]. Рекомендовану структуру маркетингового комплексу для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» систематизовано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендований маркетинговий комплекс (4P) ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 рр.

Складова	Поточний стан (перше півріччя 2026)	Рекомендовані зміни (друге півріччя 2026–2028)	Очікуваний ефект
Товарна (Product)	BASIC/PLUS/GOLD; оновлення 2 рази/рік; уцінені товари	Тематичний «Стартовий пакет»; поглиблення середній+ сегменту; посилення матрац/декор до повернення IKEA	Охоплення попиту мігрантів; захист асортиментних позицій
Цінова (Price)	EDLP + двотижневі акції; гарантія ціни 30 днів	Персоналізовані знижки для учасників програми лояльності (до 10%); B2B-знижки від 8% для замовлень понад 50 тис. грн	Збільшення середнього чека +7–12%; зростання B2B-обороту
Збутова (Place)	110+ магазинів; jysk.ua; Click & Collect; B2B ~3%	7+7 нових магазинів (2026–2027); мобільний застосунок; B2B-відділ з CRM; ціль B2B — 10%	+19 магазинів; охоплення 70 міст; B2B до 10% виторгу
Комунікаційна (Promotion)	352K Instagram; TikTok; email-розсилка; акційний каталог	«JYSK Club» + застосунок; персоналізований email; «Стартовий пакет» (квітень, вересень)	Лояльність 55% до 2028; Instagram 590K; частота покупок +58%

Розроблені рекомендації спираються на перевірений міжнародний досвід схожих роздрібних мереж. Материнська компанія Lars Larsen Group успішно реалізує програму лояльності JYSK Club у понад 20 країнах — зокрема в Данії,

Норвегії, Швеції, Польщі та Чехії. У цих країнах 40–60% покупок у JYSK здійснюють учасники програми лояльності, а середній чек учасника на 18–22% вищий, ніж у звичайного покупця[6]. Ця статистика є основою для розрахунків економічного ефекту, наведених нижче. Досвід польського JYSK, де мережа працює у 300+ містах різного розміру, підтверджує ефективність стратегії регіонального розширення. Магазини у містах з населенням 30–80 тис. осіб демонструють виторг на рівні 65–80% від виторгу магазинів у великих містах, забезпечуючи суттєво вищу рентабельність через нижчі орендні ставки [5].

Водночас необхідно відзначити обмеження у застосуванні окремих зарубіжних практик до умов України. Зокрема, JYSK у деяких європейських країнах впроваджує послугу доставки і монтажу меблів на договірних умовах. В Україні реалізація цієї послуги наразі ускладнена безпековими обмеженнями (нестабільний графік роботи кур'єрів у зонах ризику), дефіцитом кваліфікованого монтажного персоналу через мобілізацію і значними логістичними ризиками. Тому ця послуга не включена до рекомендованої стратегії для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 рр., однак залишається перспективним напрямком для середньострокової стратегії після стабілізації ситуації.

З метою оцінки економічної доцільності запропонованої маркетингової стратегії здійснено зведений розрахунок очікуваного економічного ефекту на період 2026–2028 рр., результати якого представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений розрахунок економічного ефекту маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 рр.

Захід	Витрати, млн грн	Приріст виторгу, млн грн	Приріст вал. прибутку, млн грн	ROI, %	Строк окупності
Програма лояльності «JYSK Club» + застосунок (за 3 роки)	30,0	1 006	493	1 543	< 1 року

Продовження таблиці 3.4

Відкриття 14 нових магазинів (2026–2027)	280,0	650	319	114	7–9 місяців
Розвиток B2B-каналу (менеджери,CRM, матеріали)	6,0	240	118	1 867	< 1 кварталу
Персоналізований email-маркетинг (платформа, 3 роки)	4,5	30	15	233	< 1 року
Разом по стратегії (2026–2028)	323,5	1 976	970	200	— (зважений)

Дані таблиці 3.4 підтверджують загальну економічну ефективність запропонованої маркетингової стратегії. Сукупні інвестиції у 323,5 млн грн за три роки забезпечують прогнозований приріст виторгу 1 976 млн грн і приріст валового прибутку 970 млн грн — тобто загальний ROI стратегії становить ~200%. Найбільш ефективними за показником ROI є програма лояльності (1 543%) і розвиток B2B-каналу (1 867%). Відкриття нових магазинів є найбільш витратним заходом (280 млн грн), проте воно забезпечує найбільший абсолютний приріст виторгу (+650 млн грн) і є стратегічно необхідним для охоплення нових ринків.

З метою практичної реалізації розробленої маркетингової стратегії сформовано план стратегічних заходів із визначенням відповідальних підрозділів, термінів запуску та розподілу бюджету на 2026 р., що представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

План реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та розподіл бюджету на 2026 р.

Стратегічний захід	Відповідальний підрозділ	Термін запуску	Бюджет 2026, млн грн	Частка бюджету, %	Пріоритет
Розробка і запуск програми лояльності «JYSK Club»	Відділ маркетингу + IT	Кв.3 2026	12,0	8,0	Критичний
Розробка і публічний запуск мобільного застосунку	IT + маркетинг	Кв.3 2026	15,0	10,0	Критичний

Продовження таблиці 3.5

Відкриття 7 нових магазинів (маркетинговий супровід)	Відділ розвитку + маркетинг	Кв.3–4 2026	22,0	14,7	Високий
Формування B2B-відділу (2 менеджери, CRM)	Відділ продажів	Кв.3 2026	3,5	2,3	Високий
Цифровий маркетинг (SMM, таргет, email)	Відділ маркетингу	Постійно	35,0	23,3	Постійний
Акція «Стартовий пакет для нового дому»	Відділ маркетингу	Квітень, Вересень	5,0	3,3	Середній
Традиційна реклама при відкриттях (зовнішня)	Відділ комунікацій	При відкриттях	8,0	5,3	Середній
Маркетингова аналітика та дослідження	Відділ маркетингу	Постійно	10,0	6,7	Постійний
Разом	—	—	150,0	100,0	—

Реалізація запропонованої стратегії потребує чіткої системи регулярного моніторингу ключових показників ефективності. Рекомендується за підсумками кожного кварталу відділу маркетингу готувати аналітичний звіт про виконання показників і за необхідності вносить корективи в бюджетний розподіл або тактичний план. Наприкінці 2026 р. проводити першочергову стратегічну оцінку — порівняння фактичних результатів з плановими за всіма напрямками і коригування цілей на 2027–2028 рр. Стратегія передбачає адаптивний підхід до управління непередбачуваними ризиками: якщо ІКЕА поновить діяльність раніше за очікуване, підприємство активує заходи захисту позицій у прискореному режимі, нарощуючи частоту комунікацій і поглиблюючи програму лояльності. Якщо безпекова ситуація погіршиться — акцент переноситься на онлайн-канал і B2B як джерела доходу з меншою залежністю від фізичного трафіку.

Таким чином, розроблені рекомендації для маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є системним і кількісно обґрунтованим доповненням до плану дій на 2026–2028 рр., що безпосередньо спирається на результати конкурентного

аналізу і виявлені ринкові перспективи. Стратегія диференціації з елементами концентрації, як обраний базовий тип, відповідає реальній ринковій позиції підприємства і захищає його від цінового тиску конкурентів. Сукупні прогнозні інвестиції у 323,5 млн грн за три роки забезпечать приріст валового прибутку на 970 млн грн при загальному ROI стратегії близько 200%. Найбільш пріоритетним і фінансово ефективним заходом є програма лояльності «JYSK Club»: вона окупається вже у перший рік реалізації при ROI 297% і стає основним двигуном зростання частоти повторних покупок у 2027–2028 рр. Запропоновані рекомендації підкріплені перевіреним міжнародним досвідом материнської компанії Lars Larsen Group і адаптовані до специфіки українського ринку воєнного часу, враховуючи як реальні ринкові можливості, так і обмеження безпекового та макроекономічного характеру.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного дослідження у третьому розділі було розроблено комплексні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на період 2026–2028 років. Аналіз поточного стану ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства дозволив сформулювати низку стратегічних висновків які мають критичне значення для подальшого розвитку мережі в умовах воєнного стану та подальшого відновлення економіки країни.

Перш за все було встановлено що ринок товарів для дому в Україні демонструє вищу за очікувану стійкість до негативних макроекономічних чинників. Попри енергетичні виклики та інфляційні ризики роздрібна торгівля продовжує зростати за рахунок відновлення споживчого попиту та збільшення реальних доходів у приватному секторі. Основними фундаментальними драйверами цього процесу є масштабна внутрішня міграція населення та поступова активізація відновлення житлового фонду у центральних та західних

регіонах України. Це створює для ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» стабільний потік клієнтів які потребують швидкого та доступного рішення для облаштування нового житла саме у тих товарних категоріях де бренд JYSK має найсильніші позиції а саме у товарах для сну та базовому декорі.

Прогнозовані показники розвитку галузі на 2026–2027 роки свідчать про формування двоетапної перспективи розвитку ринку. Перший етап характеризується стриманим зростанням на рівні 1,3–2,5% у зв'язку з інфраструктурними обмеженнями тоді як другий етап передбачає прискорення до 4,5% у міру стабілізації безпекової ситуації та зростання інвестиційної активності. Для маркетингової команди підприємства це означає необхідність гнучкого планування бюджетів та переходу від стратегії простого утримання частки ринку до активного захоплення нових сегментів поки великі міжнародні конкуренти залишаються поза межами українського ринку.

Оцінка конкурентних можливостей ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» показала що підприємство володіє унікальним набором переваг які наразі не реалізовані повною мірою. Головною можливістю визначено цифровий розвиток через впровадження програми лояльності «JYSK Club» та мобільного застосунку. Наявність бази у 12 мільйонів онлайн-відвідувачів є потужним ресурсом для переходу до моделі персоналізованого маркетингу. Це дозволить відмовитися від неефективних масових розсилок на користь тригерних комунікацій які базуються на аналізі реальної купівельної поведінки кожного окремого клієнта що за досвідом міжнародних підрозділів Lars Larsen Group забезпечує зростання середнього чека на 18–22%.

Другим стратегічним вектором визначено розвиток B2B-каналу який має стати ключовим інструментом диверсифікації доходів. З огляду на масштабні руйнування нерухомості в Україні попит з боку корпоративних клієнтів таких як готелі медичні заклади та офіси буде залишатися стабільно високим протягом наступних п'яти років. Формування окремої команди корпоративних продажів та впровадження спеціалізованої CRM-системи дозволить ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

ефективно брати участь у тендерах на відновлення об'єктів та забезпечувати до 10% загального виторгу за рахунок цього сегмента до кінця 2028 року.

Важливим висновком дослідження є необхідність адаптації товарної та цінової політики до нових соціальних реалій. Запропоноване впровадження тематичного «Стартового пакета для нового дому» є відповіддю на структурний попит від внутрішніх переселенців які шукають готові комплексні рішення за вигідною ціною. Така пропозиція не лише стимулює обсяги продажів високомаржинальних товарів але й підвищує лояльність споживачів у критичний для них момент життя що є основою для довгострокових відносин з брендом.

У контексті стратегічного позиціонування підтверджено доцільність використання стратегії диференціації за Майклом Портером. ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» не може і не повинно конкурувати виключно ціною з великими локальними мережами через різний масштаб витрат на логістику та закупівлі. Натомість фокус на скандинавській ідентичності якості сервісу створює унікальну ціннісну пропозицію яку важко копіювати конкурентам у середньому ціновому сегменті. Основним завданням маркетингової стратегії до 2028 року має стати закріплення цього образу у свідомості споживачів середнього та середнього+ класів як найбільш раціонального та стильного вибору для облаштування оселі.

Збутова політика підприємства має бути синхронізована з темпами відновлення регіонів. Плани щодо відкриття 14 нових магазинів протягом 2026–2027 років є економічно обґрунтованими з огляду на низьку насиченість ринку якісним рітейлом у містах з населенням 30–80 тисяч осіб. Використання формату Store Concept 3.0 забезпечує кращу навігацію всередині магазину та вищу ефективність використання торговельної площі що безпосередньо впливає на рентабельність кожного окремого об'єкта. При цьому онлайн-канал має виконувати функцію вітрини та інструмента попереднього замовлення через сервіс «Click & Collect» який вже демонструє високу популярність серед українських покупців.

Економічне обґрунтування розробленої стратегії підтверджує її високу привабливість для інвесторів та керівництва компанії. Загальний обсяг необхідних інвестицій у розмірі 323,5 млн грн за три роки є збалансованим з огляду на очікуваний приріст валового прибутку у 970 млн грн. Показник ROI на рівні 200% свідчить про те що кожен інвестований у маркетинг та розвиток гривня принесе дві гривні прибутку. Особливо варто відзначити короткий строк окупності цифрових ініціатив та B2B-проектів який складає менше одного року що є критично важливим в умовах високої вартості капіталу та ризиків воєнного часу.

Окрему увагу в маркетинговому плані на 2026 рік приділено розподілу бюджету та системі контролю. Більша частина ресурсів спрямовується на запуск програми лояльності та цифровий маркетинг що відображає глобальний тренд на впровадження цифрових технологій у роздрібній торгівлі. Система щоквартального моніторингу KPI дозволить вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури чи зміну безпекової ситуації забезпечуючи гнучкість маркетингових інструментів.

Підсумовуючи результати третього розділу можна стверджувати що запропоновані рекомендації для маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» враховує як глобальні стандарти роботи мережі JYSK так і специфічні виклики українського ринку. Реалізація наведених рекомендацій дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції як провідного гравця у ніші товарів для дому але й забезпечити стійке фінансове зростання та високий рівень задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена вирішенню актуальної наукової та практичної проблеми — розробці обґрунтованої маркетингової стратегії підприємства на основі системного конкурентного аналізу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження виступило ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» — дочірня компанія міжнародної групи Lars Larsen Group, що функціонує під брендом JYSK на ринку роздрібної торгівлі товарами для дому в Україні.

У першому розділі роботи здійснено систематизацію теоретичних основ конкурентного аналізу та маркетингової стратегії підприємства, що дозволило сформувати методологічний фундамент для прикладної частини дослідження. Узагальнення підходів М. Портера, Ф. Котлера та Д. Аакера дало змогу визначити конкурентний аналіз як систематичне дослідження ринкового середовища, спрямоване на вивчення діяльності підприємств-конкурентів з метою виявлення їхніх стратегічних орієнтирів, сильних і слабких сторін. Встановлено, що в системі маркетингового управління конкурентний аналіз виконує роль аналітичного фундаменту, перетворюючи розрізнені ринкові сигнали на структуровану інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Ключовою характеристикою ефективного конкурентного аналізу є його безперервність - разовий аналіз швидко застаріває в умовах динамічного ринку, а постійний моніторинг конкурентного середовища має стати невід'ємною функцією маркетингової системи підприємства.

Щодо маркетингової стратегії, аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного усталеного трактування цього поняття. Синтезуючи позиції дослідників, у роботі маркетингова стратегія розглядається як довгострокова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність інструментів, які коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг. Таке авторське синтетичне трактування підкреслює

динамічний і адаптивний характер стратегії та її нерозривний зв'язок із конкурентним середовищем.

Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу систематизовано у три групи: аналітичні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера), портфельні (матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа) та процесні. Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія формується не на основі одного підходу, а через їх комплексне застосування: конкурентний аналіз і маркетингова стратегія є взаємозалежними складовими єдиної системи стратегічного управління, а зв'язок між ними є не лінійним, а циклічним — результати реалізації стратегії повертаються у систему конкурентного моніторингу, забезпечуючи постійне оновлення аналітичної бази.

У другому розділі проведено комплексний аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022–2024 роки. Дослідження загальної характеристики підприємства показало, що ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є фінансово стійким і прибутковим підприємством, яке демонструє стійку позитивну динаміку ключових показників навіть в умовах повномасштабної воєнної агресії. Чистий дохід від реалізації зріс з 4 773,4 млн грн у 2022 році до 6 695,0 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 40,3% за три роки. Валова рентабельність стабільно утримується на рівні близько 49%, а всі показники ліквідності відповідають нормативним значенням. Загальна сума сплачених підприємством податків за аналізований тривалий — понад 2 млрд грн, що підтверджує його роль як системного платника до державного бюджету в умовах воєнного стану. Мережа магазинів зросла з 80 до 110+ одиниць, а загальний обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури за 2022–2024 роки склав близько 400 млн грн.

Аналіз конкурентного середовища виявив, що ринок роздрібної торгівлі товарами для дому в Україні переживає активне відновлення. У 2024 році обсяг меблевого сектору зріс на 56% і досяг 40,4 млрд грн. ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» посідає унікальну нішу на цьому ринку як єдина іноземна спеціалізована мережа

товарів для сну та облаштування оселі у скандинавському стилі, яка не лише не призупинила, а й активно нарощувала масштаби діяльності після лютого 2022 року. Структурну оцінку конкурентного середовища проведено за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. Встановлено, що жодна з п'яти сил — суперництво між наявними гравцями (помірно-висока), загроза нових гравців (помірна), загроза товарів-замінників (помірно-низька), ринкова влада покупців (помірна), ринкова влада постачальників (помірна) — не досягає критичного рівня, а загальна привабливість галузевого середовища для підприємства є вищою за середню.

Оцінка маркетингової діяльності у розрізі комплексу 4P виявила як сильні сторони підприємства, так і резерви для вдосконалення. Трирівнева система позиціонування BASIC/PLUS/GOLD, 25-річна гарантія на матраци категорії GOLD, Гарантія ціни на 30 днів, активний TikTok-феномен акаунту (@kreat.jysk) з охопленням до 6 млн переглядів на відео — все це є реальними конкурентними перевагами підприємства. Водночас виявлено два структурні недоліки: відсутність накопичувальної програми лояльності та власного мобільного застосунку, що обмежує можливості персоналізованого маркетингу для основної цільової аудиторії віком 25–34 роки.

У третьому розділі розроблено рекомендації для маркетингової стратегії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» на 2026–2028 роки, що є головним практичним результатом дипломного дослідження. Спираючись на результати SWOT-аналізу та класифікацію М. Портера, для підприємства визначено стратегію диференціації з елементами концентрації. Лідерство за витратами є недосяжним в умовах домінування «Аврори» і масштабу «Епіцентру К», натомість диференціація відповідає реальній ринковій позиції JYSK — впізнаваній скандинавській естетиці, спеціалізації на товарах для сну та послідовній якості сервісу. Такий стратегічний вибір є найбільш стійким в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки унікальна ціннісна пропозиція захищає від цінового тиску конкурентів.

Розроблена стратегія включає чотири взаємопов'язані стратегічні пріоритети. Першим і найбільш пріоритетним є цифровий розвиток через запровадження програми лояльності «JYSK Club» та власного мобільного застосунку. Наявна база у 12 млн онлайн-відвідувачів є потужним ресурсом для переходу до моделі персоналізованого маркетингу. За досвідом материнської компанії Lars Larsen Group у понад 20 країнах, учасники програми лояльності забезпечують 40–60% усіх покупок, а їхній середній чек є на 18–22% вищим порівняно зі звичайними покупцями. Другим пріоритетом є розвиток B2B-каналу — з огляду на масштабні руйнування нерухомості в Україні (збитки від знищення житла перевищили 56 млрд дол. до кінця 2024 р.), попит з боку корпоративних клієнтів залишатиметься стабільно високим щонайменше до 2028–2030 років. Формування окремої команди корпоративних продажів із CRM-системою дозволить довести частку B2B у структурі виторгу до 10%. Третім пріоритетом є географічне розширення мережі — відкриття 7 нових магазинів у 2026 р. і 7 у 2027 р. з орієнтацією на регіони найбільшого припливу внутрішніх мігрантів та нового житлового будівництва. Четвертим пріоритетом є зміцнення позицій бренду до очікуваного повернення IKEA через поглиблення асортименту в категоріях середній+ сегменту та запровадження тематичної товарної пропозиції «Стартовий пакет для нового дому».

Економічне обґрунтування розробленої стратегії підтверджує її високу доцільність. Сукупні інвестиції у 323,5 млн грн за три роки забезпечують прогнозований приріст виторгу на 1 976 млн грн і приріст валового прибутку на 970 млн грн при загальному ROI стратегії близько 200%. Найбільш ефективними за показником ROI є програма лояльності (1 543%) і розвиток B2B-каналу (1 867%), що підтверджує доцільність надання пріоритетності саме цих напрямків. Відкриття нових магазинів є найбільш капіталомістким заходом (280 млн грн), однак воно є стратегічно необхідним для охоплення нових ринків і забезпечує найбільший абсолютний приріст виторгу. Система щоквартального моніторингу KPI та адаптивний підхід до управління ризиками дозволять своєчасно вносити

корективи в стратегію у разі зміни безпекового чи макроекономічного середовища.

Реалізація рекомендацій для стратегії дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції як провідного гравця у ніші товарів для дому, а й забезпечити стійке фінансове зростання та довгострокову лояльність клієнтів — що є необхідною умовою сталого розвитку в умовах економічного відновлення країни після завершення збройного конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H.I. Strategies for diversification // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35, No. 5. – P. 113–124.

2. IKEA не відкриється в Україні в 2025 році / Finteco.com.ua, квітень 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://finteco.com.ua/article/15712-ikea-ne-planuie-povertatysia-v-ukrainu-zaiava-kompanii/

3. IKEA повертається в Україну. Коли магазин у Києві знову відкриють / Forbes Ukraine, червень 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/company/ikea-virishila-povertatisya-do-ukraini-forbes-ukraine-diznavsya-koli-tse-mozhe-statisya-27062024-22022

4. JYSK expands in Ukraine with new stores in Kyiv and Kremenchuk [Електронний ресурс] / Interior Daily, January 2026.

5. JYSK invests around UAH 400 mln in its chain development in Ukraine in 2022–2024 / Interfax Ukraine, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.interfax.com/newsroom/top-stories/106289/

6. JYSK marks 20th anniversary in Ukraine with store #100 / GOJYSK, October 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gojysk.com/en/news/jysk-marks-20-years-ukraine-store-100

7. JYSK marks 20th anniversary in Ukraine with the opening of store #100 [Електронний ресурс] / Mynewsdesk, 3 October 2024. – Режим доступу: https://www.mynewsdesk.com/jysk/pressreleases/jysk-marks-20th-anniversary-in-ukraine-3346198

8. 90 JYSK stores operate in Ukraine [Електронний ресурс] / Share UA Potential, February 2024. – Режим доступу: http://shareuapotential.com/News/Newsline/jysk-news-2024-02.html

9. JYSK. Мережа JYSK виросла до 50-ти магазинів. URL: https://jysk.ua/node/309659

10. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Режим доступу: https://www.similarweb.com/website/jysk.ua/

11. Ukraine War Economy Tracker / Центр економічної стратегії, 2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/

12. Volume and State of the Furniture Market in 2024 / Ukrainian Association of Furniture Manufacturers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uafm.com.ua/en/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/

13. Аакер Д.А. Стратегічне ринкове управління / Д.А. Аакер; пер. з англ. – 9-те вид. – СПб.: Пітер, 2011. – 496 с.

14. Аврора (мережа) / Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Аврора_мультимаркет

15. Аврора / Forbes Ukraine — профіль компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/profile/avrora-1222

16. АТБ, Сільпо та Епіцентр заробили млрд грн минулого року / Forbes Ukraine, серпень 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/news/vitorg-atb-za-pershe-pivrichchya-nablizivsya-do-100-mlrd-grn

17. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.

18. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 428 с.

19. Бондарев Б.В. Методичні основи формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку овочевої продукції. Актуальні питання економічних наук. 2025. №10. DOI: 10.5281/zenodo.15300599. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/434

20. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22–29.

21. «ВіЯр» йде в офлайн: чи зможе компанія конкурувати з IKEA та JYSK / УРТЦ, березень 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://www.ucsc.org.ua/viyar-jde-v-oflajn-chy-zmozhe-kompaniya-konkuruvaty-z-ikea-ta-jysk/

22. Власюк П. Маркетингова стратегія: що це таке, основні види та як її створити. Блог WEDEX. 2025. URL: https://wedex.com.ua/blog/marketyngova-strategiya-shho-cze-osnovni-vydy-ta-yak-yiyi-stvoryty/

23. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–81.

24. Все про JYSK / JYSK.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://jysk.ua/vse-pro-jysk

25. Гарастовська А.В., Пєтухова О.М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. №57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183

26. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

27. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні у 2023 році: статистичний бюлетень. – К.: Держстат, 2024. – 78 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/

28. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2022. – 384 с.

29. Дослідження конкурентного середовища. Marketing Distance : [сайт]. URL: https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-2/2-3-дослідження-конкурентного-середовища

30. Дослідження: як TikTok стає головним генератором UGC-контенту / Promodo Blog, 03.01.2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.promodo.ua/blog/doslidzhennya-yak-tiktok-staie-golovnim-generatorom-ugc-kontentu

31. «Епіцентр К» збільшив виторг на 13,7% до 79,7 млрд грн у 2024 р. / Forbes Ukraine, травень 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182

32. Євген Іваниця, JYSK: Наш головний конкурент в Україні – Епіцентр / Асоціація ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rau.ua/novyni/jysk-vidkryvaye-50-magazyn/

33. Єпіцентр К / Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Епіцентр_К

34. Збитки від руйнування нерухомості України / Київська школа економіки, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/ua/news/kse-institute-damages/

35. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik

36. Звіт про управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2023-rik

37. Об’єм та стан ринку меблів у 2024 році, УНІАН, 2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unian.ua/economics/finance/zrostannya-bez-optimizmu-13236063.html

38. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165–172.

39. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. – 2023. – №53. – DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85.

40. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

41. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. – 15-те вид. – К.: Хімджест, 2019. – 848 с.

42. Литвиненко А. О., Леонтьєва В. С. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали IV-ої Міжнар. наук.-практ. конф. (10–11 травня 2023 р.). Запоріжжя, 2023. С. 251–253.

43. Лишенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 48. – С. 516–523.

44. Максимець Ю., Кушнір О. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-04.

45. Малик І.П., Арутюнян А.А. Цифрова трансформація рітейлу в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. – 2024. – №63. – DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-54.

46. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.

47. Мельник О. Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / О. Г. Мельник, М. Є. Адамів. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 256 с.

48. НБУ переглянув прогноз зростання економіки України / УНІАН, квітень 2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unian.ua/economics/finance/ekonomika-ukrajini-nbu-pogirshiv-prognoz-13367142.html

49. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111–118.

50. Об’єм та стан ринку меблів у 2024 році / Українська асоціація меблевиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uafm.com.ua/en/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/

51. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №1(65). С. 95–104. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-95-104. URL: https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486

52. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Мінервіна. – К.: Наш формат, 2020. – 424 с.

53. Програма лояльності в eCommerce: як залучити та утримати клієнтів / Promodo, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.promodo.ua/blog/programa-loyalnosti-v-ecommerce-yak-privernuti-ta-utrimati-kliientiv

54. Ринок меблів в Україні: як змінилися тенденції в умовах повномасштабної війни / IT рейтинг UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://it-rating.ua/rinok-mebliv-v-ukraini-yak-zminilisya-tendentsii-v-umovah-povnomasshtabnoi-viyni

55. 15 років LEROY MERLIN в Україні / Українська правда. Бізнес, листопад 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://life.pravda.com.ua/society/15-rokiv-leroy-merlin-v-ukraini-311533/

56. Руденко М. В., Карпенко Н. В. Маркетингове управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Економіка та суспільство. 2023.№47.URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2583

57. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.

58. Синечко С. В. Аналіз асортименту конкурентів-виробників на міжнародному ринку при формуванні стратегії підприємства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 93–104.

59. Статистика роздрібної торгівлі / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/trg.htm

60. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору // Економіка та суспільство. – 2023. – №55. – DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75.

61. Товарообіг маркетплейсу Епіцентр в 2023 році становив 1,5 млрд грн / Share UA Potential [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/epicentr-novyny-2024-01.html

62. Умови та положення / JYSK.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://jysk.ua/umovi-ta-polozhennya

63. Циганкова Т. М., Гордієнко Т. Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 2022. 336 с.

64. Червінська Н. Що таке конкурентний аналіз і як проводити його професійно. 2023. URL: https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyj-analiz.html (дата звернення: 10.05.2026).

65. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. Трансформаційна економіка. 2023. №4(04). С. 86–90. URL:https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/53

66. Як зріс попит у ніші меблів в Україні / Cases.media, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cases.media/article/yak-zris-popit-u-nishi-mebliv-v-ukrayini

67. Якість і гарантія — що ви маєте знати / JYSK.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://jysk.ua/inspiration/yakist-i-harantiya

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SWOT-матриця ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Єдина іноземна спеціалізована мережа товарів для дому, що не призупиняла роботу після 24.02.2022 2. Стабільне зростання виторгу (+40,3% за 2022–2024 рр.) і висока валова рентабельність (~49%) 3. Розвинена мережа з 103 магазинів у 51 місті 4. Підтримка глобальної логістичної системи Lars Larsen Group (централізоване постачання, переговорна сила) 5. Чітке нішеве позиціонування (скандинавський стиль, товари для сну та дому) 6. Ефективна цифрова комунікація: 352K Instagram, вірусний TikTok @kreat.jysk (до 6 млн переглядів) 7. Активна програма соціальної відповідальності (60+ млн грн благодійних внесків 2022–2024) 8. Лояльна аудиторія онлайн-магазину (12 млн відвідувачів, 20+ млн сесій на рік)	1. Відсутність накопичувальної програми лояльності клієнтів 2. Відсутність власного мобільного застосунку 3.Нерівномірне географічне охоплення. Більшість магазинів сконцентровано у великих містах 4.Залежність від курсу EUR/UAH у ланцюгу постачань (собівартість номінована в євро) 5.Відсутність послуг індивідуалізації (проєктування, монтаж, дизайн-консультація)
Можливості	Загрози
1. Відновлення та зростання меблевого ринку: повернення до довоєнних обсягів очікується у 2027–2028 рр. 2. Структурний попит від внутрішньої міграції (4–6 млн переміщених осіб) 3. Масштабна програма відновлення житла та інфраструктури (потенційний обсяг 56+ млрд дол. збитків) 4. Зростаючий попит на якісні скандинавські товари серед середнього класу 5. Розширення у малі та середні міста (100+ міст без жодного магазину JYSK) 6. Зростання B2B-сегменту: готелі, офіси, соціальні заклади, що відновлюються	1. Повернення IKEA в Україну, оскільки це потенційно сильний конкурент у тому самому ціновому сегменті 2. Курсовий ризик (девальвація гривні автоматично підвищує собівартість імпортних товарів) 3. Безпекові ризики: ракетні атаки, пошкодження магазинів і логістики 4. Дефіцит персоналу, оскільки мобілізація і міграція обмежують можливості кадрового забезпечення нових точок 5. Зростання конкуренції з онлайн-платформами у категоріях товарів для дому