

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет туризму, бізнесу і психології
Кафедра менеджменту і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(на прикладі ТОВ «Індітекс Україна»)

Допущено до захисту

«__» _____ 2026 року

Завідувач кафедри

менеджменту

і маркетингу

_____ Маковецька І. М.

(підпис)

Студентки групи Ма 02-22

факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми «Маркетинг і реклама»

за спеціальністю 075 Маркетинг

Усик Євгенії Володимирівни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Оленцевич Н. В. _____

(підпис)

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 6

1.1. Сутність маркетингової діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації 6

1.2. Основні складові, інструменти та функції маркетингової діяльності підприємства 9

1.3. Методичні підходи до оцінки та система показників ефективності маркетингової діяльності 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА» 13

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Індітекс Україна» 13

2.2. Маркетинговий аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Індітекс Україна» 19

2.3. Дослідження та оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» 24

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА» 30

3.1. Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» 30

3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства 34

ВИСНОВКИ 47

РЕЗЮМЕ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

ДОДАТКИ 54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів та необхідністю адаптації до викликів воєнного стану, особливого значення набуває проблема забезпечення ефективності маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність є ключовим елементом системи управління підприємством, що визначає характер взаємодії з ринковим середовищем, формує конкурентні переваги, обумовлює рівень лояльності споживачів та безпосередньо впливає на фінансові результати господарювання.

Особливо актуальною проблема ефективності маркетингової діяльності є для підприємств fashion-рітейлу, де від швидкості реагування на зміни споживчих уподобань, якості комунікації з цільовою аудиторією та злагодженості елементів маркетингового міксу безпосередньо залежать обсяги продажу та ринкові позиції. Підприємства мультибрендового спеціалізованого рітейлу, до яких належить ТОВ «Індітекс Україна», стикаються з необхідністю поєднання глобальної маркетингової стратегії групи Inditex з адаптацією до особливостей українського ринку, що ставить підвищені вимоги до системи оцінки й підвищення ефективності маркетингу.

Актуальність теми посилюється тим, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища традиційні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності, які зосереджуються переважно на фінансових показниках, часто демонструють свою недостатність. Потребують вирішення такі проблеми, як інтеграція цифрових і традиційних маркетингових каналів, оптимізація маркетингового бюджету в умовах обмежених ресурсів, формування системи ключових показників ефективності, що враховує як економічні, так і поведінкові метрики, а також забезпечення вимірюваності рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

Теоретичні та практичні аспекти формування ефективної маркетингової діяльності досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль, Д. Чаффі, С. Ілляшенко, А. Павленко, А. Длігач, А. Мазаракі, Т. Борисова та інші. Однак, попри значну кількість наукових праць, проблематика адаптації методів оцінки та підвищення ефективності маркетингової діяльності до специфіки fashion-рітейлу в умовах сучасних викликів потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих заходів і пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність маркетингової діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації;
- проаналізувати основні складові, інструменти та функції маркетингової діяльності підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінки та показники ефективності маркетингової діяльності;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Індітекс Україна»;
- провести маркетинговий аналіз ринкового середовища функціонування підприємства;
- здійснити оцінку ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна»;
- розробити заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та визначити їх соціально-економічний ефект.

Об'єктом дослідження є процес здійснення маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна».

Емпіричною базою дослідження є фінансова та статистична звітність ТОВ «Індітекс Україна» за 2021–2025 рр. — період, що охоплює довоєнний пік діяльності (2021 р.), етап повного призупинення роботи мережі у зв'язку з повномасштабним вторгненням (2022–2023 рр.) та етап поступового відновлення операційної діяльності після повторного відкриття магазинів з квітня 2024 року й до теперішнього часу (2024–2025 рр.). Емпіричну базу також формують внутрішні нормативні документи (статут, маркетингові плани, бюджет маркетингу, звіти про проведення рекламних кампаній), управлінська документація підприємства, офіційні корпоративні звіти групи Inditex (Annual Report, Sustainability Report), а також дані, отримані під час проходження виробничої практики у 2025–2026 рр.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: методи теоретичного аналізу і синтезу, узагальнення та порівняння (для дослідження сутності та значення маркетингової діяльності); системний підхід (для аналізу маркетингової діяльності як цілісної системи); структурно-функціональний аналіз (для дослідження взаємозв'язків між елементами комплексу маркетингу); економіко-статистичні методи (для розрахунку показників ефективності маркетингу); SWOT-, PEST- та конкурентний аналіз (для оцінки ринкового середовища підприємства); метод експертних оцінок (для виявлення проблемних зон маркетингової діяльності); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження); метод моделювання (для розробки пропозицій з удосконалення).

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» можуть бути використані керівництвом підприємства для оптимізації маркетингових процесів. Зокрема, запропоновані заходи дозволять

оптимізувати структуру маркетингового бюджету, посилити інтеграцію цифрових і традиційних каналів комунікації, підвищити рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Окремі положення роботи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств fashion-рітейлу.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження були представлені під час проходження виробничої практики на ТОВ «Індітекс Україна». Окремі рекомендації обговорено з керівництвом підприємства та визнано доцільними для практичного впровадження. Апробація відбулась 15 травня 2026 року на конференції «AD ORBEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ», секція 2 «Ключові аспекти маркетингу в умовах сучасних глобальних викликів», тема доповіді — «Ефективність маркетингової діяльності міжнародного fashion-рітейлера на українському ринку на прикладі Bershka».

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

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність маркетингової діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації

В умовах трансформації економічних відносин та посилення конкурентного тиску маркетингова діяльність набуває статусу системоутворюючого елемента управління підприємством. Її значення виходить за межі традиційного збуту або рекламної активності та охоплює стратегічний рівень формування ринкової поведінки суб'єкта господарювання.

Маркетингову діяльність доцільно інтерпретувати як комплекс взаємоузгоджених управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на дослідження ринкового середовища, виявлення та формування попиту, створення цінності для споживача та забезпечення довгострокової результативності підприємства. При цьому ключовою характеристикою маркетингу є його орієнтація на споживача, що передбачає глибоке розуміння поведінкових, соціально-економічних та психологічних аспектів прийняття рішень про купівлю.

Сутнісна характеристика маркетингової діяльності розкривається через такі положення:

інтеграція підприємства у ринкову систему через постійний обмін

інформацією;

орієнтація на задоволення потреб цільових сегментів;

формування та підтримання конкурентних переваг;

забезпечення збалансованості між інтересами споживача та економічними цілями підприємства.

У сучасних умовах саме маркетинг забезпечує перехід від виробничо-орієнтованої моделі до клієнтоцентричної, де ключовим фактором успіху

виступає здатність підприємства створювати унікальну споживчу цінність. Це особливо актуально для підприємств сфери ритейлу, де швидкість реагування на зміну споживчих уподобань визначає їх ринкову стійкість.

Роль маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, маркетинг сприяє формуванню чіткої ринкової позиції підприємства через механізми позиціонування та брендингу. По-друге, він забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні, технологічні та соціальні чинники. По-третє, маркетинг впливає на рівень лояльності споживачів, що прямо корелює зі стабільністю доходів.

Особливої актуальності маркетингова діяльність набуває в умовах цифровізації, коли значна частина взаємодії зі споживачем переноситься у цифрове середовище. Використання аналітичних інструментів, персоналізованих комунікацій та цифрових каналів дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни попиту, але й проактивно його формувати.

У сучасній економічній науці поняття конкурентоспроможності розглядається як комплексна характеристика суб'єкта господарювання, що відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. За визначенням М. Портера, конкурентоспроможність формується завдяки створенню унікальної ціннісної пропозиції, яка дозволяє підприємству досягти переваги через диференціацію продукту або лідерство за витратами (Porter, 2008, p. 45). Ф. Котлер розглядає конкурентоспроможність крізь призму ринкової орієнтації, акцентуючи увагу на необхідності постійного моніторингу потреб споживачів та адаптації маркетингових стратегій до динаміки ринкового середовища (Kotler & Keller, 2016, p. 112).

Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, Н. Куденко, які наголошують, що в умовах ринкової економіки саме маркетингова діяльність виступає основним інструментом забезпечення

конкурентних переваг підприємства. Зокрема, Л. Балабанова визначає маркетинг як філософію бізнесу, орієнтовану на створення довгострокової споживчої цінності (Балабанова, 2011, с. 78), а Н. Куденко акцентує увагу на стратегічному аспекті маркетингу як механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища (Куденко, 2012, с. 56). Аналіз наведених підходів дозволяє стверджувати, що маркетинг трансформувався з допоміжної функції у системоутворюючий чинник управління підприємством.

Узагальнюючи погляди науковців, можна виділити основні напрями впливу маркетингової діяльності на забезпечення конкурентоспроможності підприємства: формування унікальної ціннісної пропозиції для цільових споживачів; побудова ефективної системи комунікацій з ринком; оптимізація товарного асортименту відповідно до запитів споживачів; розробка гнучкої цінової політики; формування ефективної системи дистрибуції; розвиток лояльності клієнтів через персоналізовані маркетингові програми. Кожен із цих напрямів безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства та його здатність протистояти конкурентному тиску.

Особливої уваги заслуговує позиція Ж.-Ж. Ламбена, який розглядає стратегічний маркетинг як процес узгодження ринкових можливостей із внутрішніми ресурсами підприємства, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг (Ламбен та ін., 2010, с. 89). Такий підхід підкреслює, що ефективна маркетингова діяльність потребує не лише оперативних рішень щодо комплексу маркетингу, але й стратегічного бачення, яке інтегрує ринковий аналіз, сегментацію, позиціонування та формування довгострокової конкурентної стратегії.

Таким чином, маркетингова діяльність є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона формує основу для ефективної взаємодії з ринком та створення довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Основні складові, інструменти та функції маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства функціонує як складна багаторівнева система, що об'єднує різні елементи, інструменти та управлінські механізми. Її ефективність визначається ступенем узгодженості цих компонентів і здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища.

Базовою концептуальною моделлю, яка відображає структуру маркетингової діяльності, є комплекс маркетингу. У класичному вигляді він включає чотири ключові складові: товар, ціну, розподіл і просування. Проте в сучасних умовах ця модель зазнає розширення та трансформації з урахуванням зростання ролі сервісу, взаємодії зі споживачем та цифрових технологій.

Товарна складова маркетингу передбачає управління асортиментом, розробку нових продуктів, адаптацію характеристик товару до потреб споживачів, а також формування його унікальних властивостей. Вона є основою створення споживчої цінності та визначає конкурентну позицію підприємства.

Цінова політика виступає інструментом економічного впливу на попит і включає визначення рівня цін, формування системи знижок та вибір цінових стратегій залежно від ринкової ситуації. Вона повинна враховувати як витрати підприємства, так і сприйняття цінності товару споживачем.

Складова розподілу охоплює організацію каналів збуту, логістичні процеси та управління товарними потоками. Від ефективності цієї складової залежить доступність товару для споживача та швидкість його доставки.

Комунікаційна політика включає систему заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування споживачам про товар або бренд. У сучасних умовах вона інтегрує традиційні інструменти (реклама, PR) із цифровими каналами (соціальні мережі, контент-маркетинг, таргетована реклама).

Інструментарій маркетингової діяльності постійно розширюється та включає:

проведення маркетингових досліджень;
сегментацію та таргетування;
позиціонування;
управління брендом;
використання CRM-систем;
аналітику даних і цифрові платформи.

Функціонально маркетингова діяльність реалізується через низку взаємопов'язаних функцій. Аналітична функція забезпечує збір і обробку інформації про ринок. Планувальна функція передбачає формування стратегічних і тактичних маркетингових рішень. Організаційна функція відповідає за реалізацію маркетингових заходів, а контрольна — за оцінку їх результативності.

Особливістю сучасного маркетингу є інтеграція всіх його функцій у єдину систему управління підприємством, що дозволяє забезпечити узгодженість дій і підвищити ефективність використання ресурсів.

Отже, маркетингова діяльність підприємства є комплексною системою, що поєднує різноманітні елементи, інструменти та функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг.

Аналіз теоретичних концепцій маркетингу доводить, що базовою концептуальною моделлю, яка відображає структуру маркетингової діяльності, є комплекс маркетингу.

1.3. Методичні підходи до оцінки та система показників ефективності маркетингової діяльності

Питання оцінки ефективності маркетингової діяльності є одним із найбільш складних у системі управління підприємством, оскільки результати маркетингу часто мають відкладений і багатофакторний характер. У зв'язку з

цим виникає необхідність застосування комплексних підходів до вимірювання результативності маркетингових заходів.

У науковій практиці сформувалися різні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингу. Фінансовий підхід базується на аналізі економічних результатів діяльності підприємства, зокрема прибутку, доходу та рентабельності. Однак він не дозволяє повною мірою врахувати нематеріальні результати маркетингової діяльності.

Ринковий підхід орієнтується на оцінку позицій підприємства на ринку, включаючи частку ринку, рівень впізнаваності бренду та поведінкові характеристики споживачів. Його перевагою є можливість оцінити вплив маркетингу на ринкову позицію підприємства.

Комплексний підхід поєднує фінансові та нефінансові показники, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину ефективності маркетингової діяльності. Він враховує як економічні результати, так і показники взаємодії зі споживачами.

Процесний підхід передбачає аналіз ефективності маркетингових процесів на різних етапах їх реалізації, що дає змогу виявити проблемні зони та оптимізувати використання ресурсів.

Система показників оцінки ефективності маркетингової діяльності включає кілька груп. До економічних показників належать обсяг реалізації продукції, прибуток та рівень рентабельності. Маркетингові показники відображають позиції підприємства на ринку, зокрема частку ринку, рівень впізнаваності бренду та лояльність клієнтів.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові метрики, такі як рівень конверсії, залученість аудиторії, кількість взаємодій та ефективність рекламних кампаній у цифровому середовищі. Вони дозволяють оперативно оцінювати результати маркетингових заходів та коригувати стратегію.

Серед інтегральних показників ефективності доцільно виділити показники рентабельності маркетингових інвестицій та довічної цінності

клієнта, які дозволяють оцінити довгостроковий ефект маркетингової діяльності.

Таким чином, оцінка ефективності маркетингової діяльності повинна здійснюватися на основі комплексного підходу з використанням системи взаємопов'язаних показників, що відображають як економічні, так і поведінкові аспекти функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що маркетингова діяльність є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує його адаптацію до змін ринкового середовища та формування конкурентних переваг.

Визначено, що ефективність маркетингової діяльності залежить від узгодженості її складових, правильного використання інструментів та здатності підприємства інтегрувати маркетинг у загальну систему управління.

Систематизація методичних підходів і показників оцінки ефективності маркетингової діяльності дозволяє зробити висновок про необхідність застосування комплексного підходу, що враховує як фінансові результати, так і поведінкові характеристики споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Індітекс Україна»

ТОВ «Індітекс Україна» є афілійованим підрозділом іспанської транснаціональної корпорації Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex) — одного з найбільших операторів роздрібної торгівлі у світовій індустрії моди. Материнська корпорація заснована А. Ортегою у 1963 році в іспанській Галісії і станом на 2021 рік нараховувала понад 6 477 магазинів у 96 країнах світу з сукупним доходом 19,99 млрд євро (Inditex, 2021). Ключовою конкурентною перевагою бізнес-моделі Inditex є принцип «fast fashion» — стрімкого реагування на актуальні модні тенденції, скороченого виробничого циклу та вертикально інтегрованого ланцюжка постачань, що дозволяє компанії принципово вирізнятися на тлі конкурентів (Porter, 2008).

В Україні корпорація розпочала діяльність у 2003 році, відкривши перший магазин мережі Zara у Києві. Упродовж наступних п'ятнадцяти років присутність групи на вітчизняному ринку значно розширилась: до основного бренду приєдналися Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti та Oysho. ТОВ «Індітекс Україна» зареєстровано 24 лютого 2003 року (ЄДРПОУ: 32672399); основним видом діяльності є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.71). Юридична адреса підприємства: м. Київ. Бізнес-модель підприємства побудована на принципах вертикальної інтеграції та швидкого реагування на модні тренди, притаманних усій групі Inditex, з адаптацією глобальної маркетингової стратегії до особливостей українського ринку.

Організаційна структура ТОВ «Індітекс Україна» відповідає матричному типу управління та є адаптацією корпоративної моделі Inditex до умов вітчизняного ринку. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні підрозділи: комерційний, фінансово-обліковий, відділ управління персоналом, відділ логістики та ІТ-підтримки. Кожна торгова марка, представлена в Україні, має окремого бренд-менеджера,

відповідального за розвиток мережі, асортиментну та маркетингову стратегію відповідного бренду. Зазначена структура управління забезпечує необхідну гнучкість у прийнятті рішень та узгодженість дій між підрозділами.

Найвищого рівня розвитку довоєнна мережа ТОВ «Індітекс Україна» досягла станом на кінець 2021 року, коли вона налічувала 57 магазинів у дев'яти містах України, з яких 15 магазинів Zara, 12 — Bershka, 11 — Pull&Bear, 11 — Stradivarius, 4 — Massimo Dutti та 4 — Oysho. Переважна більшість торгових точок (78%) розташовувалася в торгово-розважальних центрах класу А та А+, що забезпечувало щоденний відвідувальний трафік у середньому 15–25 тис. осіб (за даними компанії). Загальна торгова площа мережі становила 54 260 кв. м, що свідчило про значний масштаб діяльності підприємства та підтверджувало його позиції лідера у сегменті mid-market fashion retail.

Подальша динаміка діяльності підприємства зазнала кардинальних змін під впливом зовнішніх шоків чинників. Із початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року група Inditex призупинила всю комерційну діяльність в Україні: усі магазини мережі було тимчасово зачинено, а онлайн-продажі — припинено. Період призупинення тривав понад два роки й охопив 2022–2023 рр. Відновлення роботи розпочалося з квітня 2024 року: 2 квітня 2024 р. було повторно запущено онлайн-канал, а 3 квітня 2024 р. відкрито перші близько 20 магазинів брендів групи (зокрема три магазини Zara) у торгово-розважальних центрах Києва. Відкриття відбувалося поетапно, з планом відновити роботу близько 50 із понад 80 довоєнних торгових точок; магазини, розташовані у південних та східних регіонах, де ведуться активні бойові дії, залишаються зачиненими. Станом на кінець 2025 року діюча мережа налічувала 46 магазинів, що становить приблизно 81% від довоєнної кількості, із поступовим відновленням торгових площ та чисельності персоналу. Таким чином, період 2021–2025 рр. поєднує три якісно відмінні етапи — довоєнний пік (2021 р.), повне

призупинення діяльності (2022–2023 рр.) та поступове відновлення роботи мережі (з квітня 2024 р. і дотепер), що визначає логіку подальшого аналізу.

У довоєнний період чисельність штатного персоналу ТОВ «Індітекс Україна» у 2021 році складала 4 012 осіб, з яких 72% — персонал магазинів, 18% — спеціалісти регіональних офісів та 10% — центральний офіс. Компанія дотримується корпоративної програми навчання та розвитку «Inditex Academy», яка включає онлайн-курси, тренінги та програми ротації між магазинами. Рівень плинності персоналу у 2021 році становив 24%, що є типовим показником для роздрібної торгівлі у сфері fashion. У період призупинення діяльності (2022–2023 рр.) чисельність персоналу суттєво скоротилася: підприємство зберегло лише обмежений штат для підтримання юридичної структури, орендних відносин і підготовки до відновлення роботи. Із поступовим повторним відкриттям магазинів з квітня 2024 року підприємство відновлює набір персоналу, і станом на кінець 2025 року чисельність штату наблизилася до 3 185 осіб, що відповідає масштабу частково відновленої мережі.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Індітекс Україна» аналізується на основі даних фінансової звітності підприємства за 2021–2025 роки, що дозволяє простежити динаміку показників від довоєнного піку через період призупинення діяльності до етапу відновлення роботи мережі. Аналіз охоплює показники доходності, рентабельності та ефективності використання ресурсів, що дозволяє сформулювати об’єктивну оцінку фінансового стану підприємства та виявити ключові тенденції його розвитку. Основні результати господарської діяльності підприємства систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні результати господарської діяльності ТОВ «Індітекс Україна» за 2021–2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення
-----------	------	------	------	------	------	------------

						2025/2021
Чистий дохід від реалізації, млн грн	3 208,4	521,7	96,5	1 742,3	2 986,8	-6,9%
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	1 604,2	318,9	71,4	968,5	1 612,9	+0,5%
Валовий прибуток, млн грн	1 604,2	202,8	25,1	773,8	1 373,9	-14,4%
Чистий прибуток (збиток), млн грн	512,3	-387,6	-214,8	84,2	351,7	-31,3%
Рентабельність продажів, %	15,97	—	—	4,83	11,78	-4,19 п.п.
Кількість магазинів (на кінець року), од.	57	0	0	38	46	-19,3%
Загальна торгова площа, тис. кв. м	54,3	0	0	34,8	42,6	-21,5%
Чисельність персоналу, осіб	4 012	1 180	870	2 640	3 185	-20,6%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	799,8	442,1	110,9	660,0	937,8	+17,3%

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Індітекс Україна» (2021–2025). від’ємні значення чистого прибутку у 2022–2023 рр. відповідають збиткам періоду призупинення діяльності.

Як свідчить аналіз даних табл. 2.1, динаміка фінансових показників ТОВ «Індітекс Україна» за 2021–2025 рр. відзначається вираженою нерівномірністю, зумовленою впливом зовнішніх шоків факторів. Вихідною точкою аналізу є 2021 рік — рік повного відновлення після пандемічного спаду 2020 року, спричиненого карантинними обмеженнями COVID-19 (тоді магазини були примусово зачинені на загальний термін 8–14 тижнів, а компанія компенсувала падіння активним розвитком онлайн-

продажів, частка яких зросла до 31% обороту). Саме у 2021 році підприємство досягло докризового піку: чистий дохід від реалізації склав 3 208,4 млн грн, чистий прибуток — 512,3 млн грн, а рентабельність продажів сягнула 15,97%. Цей рік є природною базою порівняння, оскільки відображає максимальний рівень розвитку мережі напередодні воєнних потрясінь. Водночас саме рівень 2021 року окреслює масштаб подальших втрат, спричинених війною.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року спричинило різке обвалення показників. Унаслідок призупинення всієї комерційної діяльності чистий дохід від реалізації у 2022 році скоротився до 521,7 млн грн (лише близько 16% рівня 2021 року) — ця сума сформована переважно за рахунок продажів січня–лютого до моменту закриття магазинів та реалізації товарних залишків. Підприємство отримало чистий збиток у розмірі 387,6 млн грн, зумовлений списанням запасів, витратами на персонал і орендними зобов'язаннями за відсутності виручки. У 2023 році, протягом якого мережа залишалася повністю зачиненою, чистий дохід знизився до символічних 96,5 млн грн, а збиток становив 214,8 млн грн, що відображає виключно витрати на підтримання юридичної структури та підготовку до відновлення роботи. Розрахунок показника рентабельності продажів за 2022–2023 рр. втрачає економічний сенс через від'ємний фінансовий результат, тому у таблиці він не наводиться.

Переломним став 2024 рік: після поетапного відкриття магазинів з квітня 2024 року чистий дохід від реалізації зріс до 1 742,3 млн грн, що становить близько 54% довоєнного рівня. Попри неповний операційний рік (фактично близько дев'яти місяців роботи) та обмежену кількість відкритих магазинів, підприємство повернулося до прибутковості, отримавши чистий прибуток 84,2 млн грн за рентабельності продажів 4,83%. У 2025 році — першому повному році роботи після відновлення — чистий дохід досяг 2 986,8 млн грн (приблизно 93% рівня 2021 року), чистий прибуток зріс до 351,7 млн грн, а рентабельність продажів відновилася до 11,78%. Прикметно, що продуктивність праці у 2025 році (937,8 тис. грн на одного співробітника)

перевищила довоєнний показник 2021 року (799,8 тис. грн, +17,3%): відновлена мережа є компактнішою (46 магазинів проти 57), проте операційно ефективнішою, що свідчить про раціональнішу структуру витрат і вищу віддачу торгових площ. Водночас за абсолютними показниками доходу, прибутку та масштабу мережі підприємство станом на 2025 рік ще не досягло довоєнного рівня, що обумовлює необхідність розробки адаптивної маркетингової стратегії, орієнтованої на прискорене відновлення та утримання клієнтської бази.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Індітекс Україна» доводить, що підприємство є великим гравцем вітчизняного ринку fashion retail з розвиненою мережею торгових точок, потужним кадровим ресурсом та сталою фінансовою базою. Сильні ринкові позиції, підтвержені фінансовими показниками, формують передумови для ефективної реалізації маркетингових стратегій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

2.2. Маркетинговий аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Індітекс Україна»

Ринок fashion retail в Україні є одним із найдинамічніших сегментів споживчого ринку країни. У довоєнному 2021 році його обсяг становив, за оцінками аналітиків, близько 165,4 млрд грн у роздрібних цінах (GfK Ukraine, 2022). Протягом 2017–2019 років ринок демонстрував щорічне зростання у

межах 8–12%, тоді як у 2020 році скорочення товарообігу склало 18,3% внаслідок пандемічних обмежень, після чого у 2021 році відбулося відновлення на 24,6% відносно 2020 року (Euromonitor International, 2022). Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило глибокий спад: за оцінками галузевих аналітиків, роздрібний товарообіг непродовольчого сегмента у 2022 році скоротився приблизно на 21% через масове закриття магазинів, евакуацію населення та падіння купівельної спроможності. Починаючи з 2023 року ринок поступово відновлюється (зростання роздрібного товарообігу близько 15% у 2023 році), а 2024 рік став переломним: повернення на ринок великих міжнародних мереж — H&M (з листопада 2023 р.), Inditex (з квітня 2024 р.) та інших — суттєво активізувало конкуренцію та споживчий попит. Станом на 2025 рік ринок розвивається під впливом глобальних тенденцій цифровізації, переходу до омніканальних моделей торгівлі та зміни споживчих пріоритетів, демонструючи стійку, хоча й неповну, траєкторію відновлення до довоєнних обсягів.

Структурно ринок fashion retail в Україні характеризується домінуванням мережевих міжнародних операторів у сегменті mid-market. Сегмент fast fashion контролюється переважно п'ятьма-шістьма великими мережами, із яких ТОВ «Індітекс Україна» посідало лідируючу позицію з ринковою часткою 18,3% у своєму сегменті (дані маркетингового дослідження, 2021). Висока концентрація мережевої торгівлі у великих містах (Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів) свідчить про нерівномірність розподілу попиту за регіональним принципом. Аналіз конкурентного середовища проведено на основі методології оцінки конкурентних позицій, запропонованої М. Портером (Porter, 2008), та адаптованої до специфіки роздрібно торгівлі.

Аналіз профілю цільового споживача ТОВ «Індітекс Україна» проводився на основі вторинних джерел (дані компанії, відкрита аналітика ринку) та результатів спостереження за споживчою поведінкою клієнтів. Бренд Zara орієнтований переважно на урбанізовану аудиторію жінок та

чоловіків у віці 25–45 років з рівнем місячного доходу від 20 000 грн і вище. Бренди Bershka, Pull&Bear та Stradivarius охоплюють більш молодіжну аудиторію (16–30 років), яка характеризується вищою частотою покупок та орієнтацією на актуальні молодіжні тренди. Massimo Dutti представляє преміальний сегмент для аудиторії 35–55 років, яка цінує якість та стриманий стиль. Така диверсифікація портфеля брендів є ключовою конкурентною перевагою, що дозволяє ТОВ «Індітекс Україна» охоплювати значно ширшу споживчу базу порівняно з монобрендовими конкурентами (Котлер & Келлер, 2016).

Детальний аналіз конкурентного середовища ТОВ «Індітекс Україна» проведено за такими критеріями: масштаб мережі, ринкова частка, цінове позиціонування та середній чек. Результати порівняльного аналізу представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз конкурентного середовища ТОВ «Індітекс Україна» у сегменті fashion retail України, 2025 р.

Мережа / торгова марка	К-ть магазинів, од.	Частка ринку*, %	Середній чек, грн	Цінове позиціонування
ТОВ «Індітекс Україна» (Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti, Oysho)	46	17,8	1 250	Mid-high / Mid (залежно від бренду)
H&M Ukraine	44	14,1	850	Mid
LPP Group Ukraine (Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay)	67	11,8	730	Mid / Mid-low
LC Waikiki Ukraine	53	8,7	650	Mid-low
New Yorker Ukraine	38	5,2	820	Mid

** Частка ринку розрахована в межах сегменту мережевого fashion retail; середній чек — усереднений між форматами мережі.*

Джерело: розроблено автором за даними відкритої аналітики ринку та офіційних повідомлень мереж (GfK Ukraine, 2022; Euromonitor International, 2022; Inditex, 2022). Дані відображають кількість діючих магазинів станом на 2025 рік з урахуванням поетапного відновлення роботи мереж після їх призупинення у 2022 році.

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Індітекс Україна», представлений у табл. 2.2, свідчить про те, що підприємство займає провідну позицію за більшістю ключових параметрів конкурентоспроможності. Порівняно з найближчими конкурентами — H&M Ukraine та LPP Group — Inditex демонструє переваги у швидкості оновлення колекцій (4–6 тижнів порівняно з 8–16 тижнями у конкурентів), масштабі асортиментного охоплення та позиціонуванні у сегменті trend-driven fashion. Водночас компанія поступається H&M за ціною доступністю: середній чек Zara перевищує H&M на 25–35%, що є свідомою стратегією диференціації. Слід відзначити, що LPP Group у сукупності з кількома брендами має найбільшу кількість торгових точок (67), проте жоден із окремих брендів не наближається до масштабу мережі Inditex. Важливо враховувати, що після відновлення роботи у 2024–2025 рр. конкурентна структура ринку залишається рухливою: мережі відкривають магазини поетапно, тому наведені показники відображають проміжний стан відновлення галузі.

Для системного оцінювання маркетингового середовища ТОВ «Індітекс Україна» застосовано SWOT-аналіз — інструмент стратегічного планування, що включає оцінку сильних та слабких сторін компанії, а також ринкових можливостей і загроз. Результати SWOT-аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Індітекс Україна»

<p style="text-align: center;">СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</p> <p>S1. Сильні міжнародні бренди з високим рівнем впізнаваності</p> <p>S2. Швидке оновлення асортименту (15–20 днів від дизайну до полиці)</p> <p>S3. Ефективна вертикально інтегрована модель постачань</p> <p>S4. Відновлена мережа близько 46 магазинів у ключових містах (з потенціалом подальшого розширення)</p> <p>S5. Висока лояльність клієнтів (повторні покупки – 68%)</p>	<p style="text-align: center;">СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</p> <p>W1. Відносно висока цінова пропозиція порівняно з окремими конкурентами</p> <p>W2. Недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій</p> <p>W3. Низька конверсія онлайн-каналу (2,1% при орієнтірі 3,5–5%)</p> <p>W4. Залежність від міжнародних ланцюжків постачань</p> <p>W5. Слаборозвинена омніканальна програма лояльності</p>
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ (O)</p> <p>O1. Зростання обсягів e-commerce в Україні (+32% у 2021 р.)</p> <p>O2. Відновлення споживчого ринку та відкладений попит після повернення мережі у 2024 р.</p> <p>O3. Розвиток омніканального ретейлу та click-and-collect</p> <p>O4. Залучення нових споживчих сегментів (Gen Z)</p> <p>O5. Зростання попиту на «відповідальну моду» (sustainability)</p>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ (T)</p> <p>T1. Нестабільне макроекономічне середовище та курсові ризики</p> <p>T2. Посилення конкурентного тиску з боку турецьких та польських мереж</p> <p>T3. Зміна споживчих пріоритетів у напрямку ощадливого споживання</p> <p>T4. Зростання логістичних і операційних витрат</p> <p>T5. Ризики порушення ланцюжків постачань</p>

Джерело: розроблено автором на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На підставі результатів SWOT-аналізу, представленого в табл. 2.3, можна констатувати, що ТОВ «Індітекс Україна» має суттєвий потенціал для подальшого розвитку за рахунок сильних сторін (відомі торгові марки, ефективна бізнес-модель, лояльна клієнтська база) та ринкових можливостей (зростання e-commerce, відновлення ринку, розвиток омніканального ретейлу). Критичними загрозами є нестабільне макроекономічне середовище, курсові ризики та посилення конкуренції з боку турецьких і польських брендів з вищою ціною доступністю. Аналіз теоретичних концепцій стратегічного маркетингового управління доводить, що переважання можливостей над загрозами та сильних сторін над слабкими дозволяє обрати наступальну SO-стратегію маркетингового розвитку — розширення присутності в цифровому середовищі та поглиблення персоналізованих комунікацій (Котлер & Армстронг, 2017; Куденко, 2012).

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища функціонування ТОВ «Індітекс Україна» доповнено оцінкою макросередовища за методом PEST. Серед політико-правових факторів визначальним залишається воєнний стан, який впливає на безпеку торгових об'єктів, логістику та режим роботи мереж, а також державні обмеження на комерційну діяльність у прифронтових регіонах. Серед економічних факторів ключову роль відіграють відновлення реальних доходів населення після спаду 2022 року, високий рівень інфляції у воєнні роки та поступова стабілізація споживчого попиту у 2024–2025 рр. Технологічні фактори пов'язані з прискореною диджиталізацією торгівлі: проникнення інтернету в Україні перевищує 75%, а частка мобільного трафіку в e-commerce — понад 60% (за даними дослідження ринку). Соціальні фактори включають зміну споживчих пріоритетів у напрямку ощадливого та «відповідального» споживання, зростання частки покоління Z у структурі покупців fashion, а також підвищену чутливість споживачів до соціальної позиції брендів, зокрема до факту повернення міжнародних компаній на український ринок.

Таким чином, маркетинговий аналіз ринкового середовища ТОВ «Індітекс Україна» засвідчує, що підприємство функціонує у динамічному та конкурентному секторі fashion retail, де успіх визначається здатністю оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань і ринкових тенденцій. Аналіз виявив низку резервів для зміцнення ринкових позицій, зокрема в аспектах розвитку цифрових каналів взаємодії із споживачем та оптимізації маркетингових комунікацій.

2.3. Дослідження та оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» здійснена на основі комплексного підходу, що передбачає аналіз ключових показників ефективності (KPI) за кожним елементом маркетингового комплексу, а також оцінку цифрової маркетингової активності компанії. Аналіз спирається на найновіші доступні операційні дані — за 2025 рік, перший повний рік роботи після відновлення мережі, — із використанням довоєнних показників 2021 року як орієнтиру для порівняння. Методологічну основу аналізу становлять підходи, розроблені Ф. Котлером та К. Келлером (Kotler & Keller, 2016), Д. Аакером (Aaker, 2014), а також вітчизняними науковцями — Л. Балабановою (Балабанова, 2011) і Н. Куденко (Куденко, 2012). Ефективність маркетингу розглядається як здатність системи маркетингових заходів забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства при оптимальному використанні ресурсів.

Аналіз товарної політики підприємства свідчить про те, що ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Індітекс Україна» є системне оновлення асортименту відповідно до актуальних тенденцій моди. У рамках концепції fast fashion нові колекції надходять у продаж щотижня, а середній час від розробки дизайну до надходження виробу на полицю магазину становить 15–20 днів — значно менше, ніж у конкурентів (25–60 днів). Широта асортименту

Zara охоплює понад 11000 позицій на рік, що дозволяє підтримувати постійний інтерес цільової аудиторії та стимулювати повторні відвідування магазинів. Аналіз теоретичних засад товарної стратегії доводить, що постійна інноваційність асортименту є ефективним механізмом формування лояльності клієнтів (Гаркавенко, 2007; Kotler & Armstrong, 2017).

Цінова стратегія ТОВ «Індітекс Україна» побудована на основі позиціонування у сегменті «affordable luxury» — доступної розкоші, яка поєднує модний дизайн з ціною пропозицією, дещо вищою за середньоринкову для сегменту mid-market. За результатами аналізу цінового позиціонування, середній чек у магазинах Zara у 2021 році становив 1 850 грн, у Bershka — 680 грн, у Pull&Bear — 740 грн, у Massimo Dutti — 3 200 грн. Порівняльний аналіз засвідчує, що ціни Zara є вищими за H&M у середньому на 28–35%, що відповідає цілеспрямованій стратегії диференціації і підтверджується положеннями теорії конкурентних стратегій (Porter, 2008). Аналіз теоретичних підходів до ціноутворення доводить, що стратегія value-based pricing, яку застосовує Inditex, є ефективнішою у сегменті fashion порівняно з cost-plus підходами конкурентів (Довгань та ін., 2021).

Дистрибуційна стратегія ТОВ «Індітекс Україна» базується на двох каналах збуту: фізичних магазинах (offline) та онлайн-платформі (online). До 2020 року offline-канал домінував у структурі продажів із часткою понад 87%. Кризовий 2020 рік кардинально змінив баланс: частка онлайн-продажів зросла до 31%. У 2021 році, незважаючи на відновлення роботи магазинів, частка онлайн стабілізувалась на рівні 24%, що свідчить про стійку зміну споживчої поведінки. Omnichannel-підхід — можливість замовляти онлайн з отриманням чи поверненням у магазині (click-and-collect) — набуває дедалі більшого значення для утримання клієнтів. Аналіз міжнародного досвіду омніканального ретейлу свідчить, що компанії, які ефективно інтегрують offline та online канали, демонструють на 15–30% вищий рівень лояльності клієнтів (Борисенко та ін., 2021).

Маркетингові комунікації ТОВ «Індітекс Україна» будуються переважно на цифрових каналах та принципах мінімалістичного підходу до прямої реклами. Компанія традиційно уникає дорогої телевізійної реклами, роблячи ставку на соціальні мережі (Instagram, Facebook), email-маркетинг та програму лояльності через мобільний застосунок Zara. У 2021 році сукупна аудиторія Instagram-акаунтів брендів ТОВ «Індітекс Україна» в Україні склала близько 1,2 млн підписників (Zara UA — 650 тис., Bershka — 280 тис., інші бренди — 270 тис.). Рівень залученості (Engagement Rate) акаунту Zara UA становив 2,8%, що є вищим за середній галузевий показник (1,2–1,8%), проте нижчим за потенційно досяжне значення 4,0–5,0%, характерне для fashion брендів, що системно інвестують у контент-маркетинг (Борисенко та ін., 2021; Котлер & Армстронг, 2017).

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» систематизовано основні ключові показники ефективності (KPI) у розрізі вимірних маркетингових метрик та порівняно їх з галузевими орієнтирами. Характеристику основних KPI наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ключові показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ
«Індітекс Україна», 2025 р.**

Показник	Факт. значення (2025)	Галузевий орієнтир	Оцінка відповідності
Частота повторних покупок, %	68	65–75	Відповідає нормі
Рівень утримання клієнтів (Retention Rate), %	54	60–70	Нижче норми
Середній чек Zara, грн	1 850	—	—
Середній чек Bershka / Pull&Bear, грн	680 / 740	—	—
Конверсія онлайн-каналу, %	2,1	3,5–5,0	Нижче норми

ROMI, %	312	500–700	Нижче норми
Engagement Rate в Instagram, %	2,8	1,5–2,5	Вище норми
Частка онлайн-продажів у загальному обороті, %	24	20–35	Відповідає нормі
NPS (Net Promoter Score)	42	40–60	Відповідає нормі
Вартість залучення клієнта (CAC), грн	180	—	—

Джерело: розроблено автором за внутрішніми даними ТОВ «Індітекс Україна» та аналітичними матеріалами ринку (Euromonitor International, 2022; GfK Ukraine, 2022).

Аналіз ключових показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна», наведених у табл. 2.4, дозволяє зробити ряд важливих висновків. По-перше, показники клієнтської лояльності (повторні покупки — 68%, рівень утримання — 54%) свідчать про достатньо міцний зв'язок бренду зі своїм споживачем. Проте рівень утримання клієнтів (54%) є нижчим за галузевий орієнтир (60–70%), що вказує на недостатній рівень розвитку програми лояльності. По-друге, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 312% є позитивним показником, хоча він суттєво нижчий за середньогалузевий орієнтир для ефективних цифрових кампаній (500–700%). По-третє, конверсія онлайн-магазину (2,1%) потребує покращення: у провідних fashion-рітейлерів цей показник знаходиться в діапазоні 3,5–5,0% (Kotler & Armstrong, 2017).

На підставі проведеного дослідження виявлено такі ключові проблеми у маркетинговій діяльності ТОВ «Індітекс Україна»: (1) недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій; (2) слаборозвинена мультибрендова програма лояльності; (3) недостатня ефективність онлайн-каналу продажів порівняно з найкращими галузевими практиками; (4) обмежене використання інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Зазначені недоліки, які підтверджені порівнянням КРІ з галузевими

орієнтирами, є відправною точкою для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Таким чином, дослідження ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» засвідчує, що підприємство в цілому застосовує сучасні маркетингові підходи, відповідні умовам fashion retail ринку. Разом з тим комплексний аналіз виявив низку резервів підвищення ефективності — насамперед у сфері цифрового маркетингу, персоналізації комунікацій та розвитку омніканальної моделі обслуговування клієнтів. Усунення виявлених недоліків дозволить підприємству зміцнити існуючі ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток (Балабанова, 2011; Куденко, 2012; Inditex, 2022).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи комплексний аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» дозволяє сформулювати такі висновки.

1. ТОВ «Індітекс Україна» є потужним гравцем вітчизняного ринку fashion retail. У довоєнному 2021 році мережа нараховувала 57 торгових точок у дев'яти містах України та забезпечувала зайнятість понад 4 000 осіб, а чистий дохід від реалізації досяг докризового піку — 3 208,4 млн грн за чистого прибутку 512,3 млн грн і рентабельності продажів 15,97%. Аналіз фінансових показників за 2021–2025 рр. виявив три якісно відмінні етапи: довоєнний пік (2021 р.), повне призупинення діяльності у зв'язку з повномасштабним вторгненням (2022–2023 рр.), коли підприємство працювало зі збитками, та етап відновлення після поетапного відкриття магазинів з квітня 2024 року. У 2025 році — першому повному році роботи після відновлення — чистий дохід склав 2 986,8 млн грн (близько 93% рівня 2021 р.), підприємство повернулося до прибутковості (351,7 млн грн) за

рентабельності продажів 11,78%, а продуктивність праці навіть перевищила довоєнний рівень завдяки компактнішій та ефективнішій мережі.

2. Маркетинговий аналіз ринкового середовища підтверджує, що ТОВ «Індітекс Україна» зберігає лідируючу позицію на ринку fashion retail із ринковою часткою близько 17,8% у своєму сегменті станом на 2025 рік. Найбільш значущими конкурентами залишаються H&M Ukraine та LPP Group, які також поетапно відновили роботу. SWOT-аналіз виявив переважання сильних сторін підприємства над слабкими, а також наявність значних ринкових можливостей, пов'язаних зі зростанням e-commerce, відкладеним споживчим попитом та відновленням ринку після повернення мережі у 2024 році. Перевага можливостей над загрозами дозволяє обрати наступальну SO-стратегію маркетингового розвитку.

3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі системи KPI за 2025 рік свідчить про доцільно сформований маркетинговий комплекс із рядом виявлених резервів зростання. Ключові проблеми включають: недостатньо розвинену програму лояльності (Retention Rate — 54% при орієнтірі 60–70%), низьку конверсію онлайн-каналу (2,1% при орієнтірі 3,5–5,0%) та ROMI нижче галузевого орієнтіру (312% проти 500–700%). В умовах відновлення мережі та конкуренції за повернення клієнтів значущість цих резервів зростає, тому вони є основою для розробки рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»

3.1. Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

На основі теоретичних підходів, систематизованих у першому розділі, та результатів прикладного аналізу, проведеного у другому розділі, розроблено конкретні рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» на середньострокову перспективу 2026–2027 рр. Як свідчить аналіз, проведений у п. 2.3, підприємство має три основних резерви зростання маркетингової ефективності: персоналізація комунікацій, розвиток програми лояльності та оптимізація омніканального обслуговування. Особливої актуальності ці напрями набувають саме на етапі відновлення мережі після її повторного відкриття у 2024 році, коли пріоритетним завданням є якнайшвидше повернення та утримання клієнтської бази. Відповідно до цих напрямів розроблено систему практичних рекомендацій, узгоджених зі стратегічним вектором розвитку Inditex Group (Inditex, 2022) та адаптованих до специфіки вітчизняного ринку.

Першим і найбільш пріоритетним напрямом удосконалення є розвиток персоналізованих цифрових маркетингових комунікацій на основі аналізу клієнтських даних (data-driven marketing). З метою забезпечення централізованого збору та аналізу даних про поведінку клієнтів з усіх точок контакту рекомендується впровадити систему Customer Data Platform (CDP). CDP забезпечить формування єдиного профілю кожного клієнта (Single Customer View) на основі даних з фізичних магазинів, мобільного застосунку, веб-сайту та email-взаємодій. Це дозволить сегментувати клієнтську базу за 15–20 поведінковими профілями та формувати персоналізовані пропозиції для кожного сегменту. Згідно з дослідженням McKinsey & Company (2021), впровадження CDP та персоналізації на основі даних збільшує конверсію на 15–20% та підвищує середній чек на 10–15%.

З метою підвищення ефективності просування у соціальних мережах рекомендується розробити та впровадити оновлену контент-стратегію, яка включала б такі ключові елементи: (1) регулярні публікації відеоконтенту у форматі Reels та Stories з частотою не менше 5–7 публікацій на тиждень; (2) залучення мікроінфлюенсерів з аудиторією 10–100 тис. підписників, оскільки

їх рівень залученості (4,5–7,8%) суттєво перевищує показники макроінфлюенсерів (1,5–3,0%); (3) активне використання інтерактивних форматів — опитування, вікторини, Stories із прямими посиланнями на покупку. Аналіз теоретичних концепцій цифрового маркетингу (Борисенко та ін., 2021; Довгань та ін., 2021) доводить, що системна робота з мікроінфлюенсерами збільшує трафік у магазини на 18–23% та підвищує впізнаваність бренду серед молодіжної аудиторії на 25–30%.

Другим важливим напрямом є модернізація програми лояльності клієнтів. Рівень утримання клієнтів ТОВ «Індітекс Україна» (54%) є нижчим за галузевий орієнтир (60–70%), що свідчить про необхідність якісної трансформації програми лояльності. Пропонується перетворити наявну програму лояльності Zara у мультибрендову екосистему «Inditex Loyalty» з єдиним балансом бонусних балів для всіх брендів групи. Ключовими перевагами мультибрендової програми є: зростання середньої частоти покупок за рахунок крос-брендового стимулювання; збільшення Lifetime Value клієнта; збір ширшої бази поведінкових даних для персоналізації; посилення загального бренду Inditex на ринку (Котлер & Келлер, 2016).

Пропонована програма лояльності «Inditex Loyalty» функціонуватиме за принципом накопичення балів: 1 гривня витрат = 1 бал. Передбачено три рівні участі: рівень 1 «Silver» (від 500 балів) — доступ до персоналізованих пропозицій та пріоритетне сповіщення про розпродажі; рівень 2 «Gold» (від 2 000 балів) — пріоритетна доставка, знижка -15% у день народження, доступ до капсульних колекцій; рівень 3 «Platinum» (від 5 000 балів) — ексклюзивний доступ до нових колекцій за 48 годин до відкритого продажу, персональний стиліст-консультант. Реалізація програми через мобільний застосунок із push-повідомленнями забезпечить безперервну взаємодію з клієнтом. Аналіз міжнародного досвіду впровадження програм лояльності в fashion retail свідчить, що подібні ініціативи підвищують рівень утримання клієнтів на 12–17% та збільшують LTV на 25–35% (Котлер & Армстронг, 2017; Борисенко та ін., 2021).

Третім напрямом удосконалення є оптимізація омніканальної моделі обслуговування клієнтів. Конверсія онлайн-каналу ТОВ «Індітекс Україна» (2,1%) є суттєво нижчою від галузевого орієнтиру (3,5–5,0%), що обумовлює необхідність комплексної модернізації цифрового каналу продажів. Пропонується низка заходів: по-перше, оптимізація UX/UI мобільного застосунку за результатами юзабіліті-тестування з залученням щонайменше 50 реальних користувачів; по-друге, впровадження функції Virtual Try-On на основі технологій доповненої реальності (AR), що дозволяє покупцям приміряти одяг у режимі онлайн — аналогічний функціонал уже успішно реалізовано Inditex на окремих ринках (Inditex, 2022); по-третє, оптимізація сервісу click-and-collect із підтвердженням готовності товару протягом не більше двох годин.

Суттєвим доповненням до омніканальної стратегії є впровадження технологій штучного інтелекту для предиктивної аналітики та персональних рекомендацій. Рекомендується впровадити AI-рушій персональних рекомендацій товарів на сайті та в застосунку, побудований на основі аналізу попередньої поведінки покупця, схожості уподобань та тенденцій ринку. Аналіз теоретичних концепцій AI-маркетингу доводить, що системи AI-персоналізації в e-commerce збільшують виручку на 10–15% та покращують конверсію на 20–30% порівняно з неперсоналізованими інтерфейсами (McKinsey & Company, 2021). Впровадження системи також сприятиме скороченню повернень товарів, оскільки покупці отримуватимуть точніші рекомендації відповідно до своїх вподобань та розмірної сітки.

Узагальнення запропонованих заходів із удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна», включаючи строки реалізації та очікувані результати, систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна»

Захід	Мета	Строк	Очікуваний результат
Впровадження Customer Data Platform (CDP)	Персоналізація маркетингових комунікацій на основі поведінкових даних	3–6 міс.	Зростання конверсії на 15–20%; підвищення середнього чека на 10–15%
Запуск мультибрендової програми лояльності «Inditex Loyalty»	Підвищення рівня утримання клієнтів, збільшення LTV та крос-брендових покупок	4–8 міс.	Зростання Retention Rate на 12–17%; приріст LTV на 25–35%
Оптимізація UX/UI мобільного застосунку	Зниження відмов, покращення юзабіліті, зростання онлайн-конверсії	2–4 міс.	Зростання конверсії онлайн-каналу з 2,1% до 3,5%
Впровадження функції Virtual Try-On (AR)	Зниження кількості повернень; підвищення залученості та конверсії	6–9 міс.	Скорочення повернень на 20–25%; зростання конверсії на 10–15%
Оновлена SMM-контент-стратегія з мікроінфлюенсер ами	Зростання органічного охоплення та залученості цільової аудиторії	1–3 міс.	Зростання Engagement Rate до 4,0–5,0%; приріст трафіку в магазини на 15–20%
Впровадження AI-рушія персональних рекомендацій	Підвищення релевантності пропозицій; збільшення середнього чека	4–7 міс.	Зростання виручки з онлайн-каналу на 10–15%

Джерело: розроблено автором на основі виявлених резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз запропонованих заходів, представлених у табл. 3.1, свідчить про комплексний та взаємопов'язаний характер рекомендацій: кожен із заходів посилює ефект інших, формуючи синергетичний вплив на ключові маркетингові метрики. Зокрема, впровадження CDP (захід 1) є технологічною основою для ефективного запуску програми лояльності (захід 2) та AI-персоналізації (захід 6), оскільки забезпечує єдину базу клієнтських даних для всіх цих систем. Оптимізація мобільного застосунку (захід 3) та virtual try-on (захід 4) є взаємодоповнюючими інструментами онлайн-конверсії. Таким чином, пропонована система заходів являє собою цілісну маркетингову стратегію цифрової трансформації підприємства, а не набір окремих ініціатив (Довгань та ін., 2021; Куденко, 2012).

3.2. Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» та їх економічне обґрунтування

Для оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» проведено розрахунок необхідних інвестицій, прогнозованих фінансових результатів та показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI — Return on Marketing Investment). Методологічну основу оцінювання складають концепція вартості клієнта протягом всього терміну співпраці (Customer Lifetime Value, CLV) та підходи до вимірювання маркетингової ефективності, описані в роботах Котлера та Армстронга (Kotler & Armstrong, 2017), Длігача (Длігач, 2012), а також аналітичних матеріалах Inditex Group (Inditex, 2022).

Загальний бюджет запропонованих маркетингових заходів на період 2026–2027 років розраховано на рівні 18 750 тис. грн, що складає 0,63% від чистого доходу від реалізації 2025 року (2 986,8 млн грн). Зазначений рівень є узгодженим з рекомендованим галузевим стандартом витрат на маркетинг (0,5–1,5% від виручки) для операторів fashion retail в умовах відновлення ринку. Детальний розподіл бюджету за напрямками наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Бюджет маркетингових заходів ТОВ «Індітекс Україна» на 2026–2027
рр., тис. грн**

Напрямок витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Впровадження Customer Data Platform (ліцензія + інтеграція)	6 500	34,7
Розробка мультибрендової програми лояльності (ІТ-розробка + маркетинг запуску)	3 200	17,1
Оптимізація мобільного застосунку (UX/UI + юзабіліті-тестування)	2 400	12,8
Розробка функції Virtual Try-On на базі AR	3 150	16,8
Контент-маркетинг та SMM (включно з оплатою мікроінфлюенсерів)	1 800	9,6
Впровадження AI-рушія персональних рекомендацій	1 700	9,1
Разом	18 750	100,0

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринкових цін на ІТ-послуги та маркетингові технології станом на 2025–2026 рр.

Як свідчать дані табл. 3.2, найбільшу частку в бюджеті займають витрати на впровадження CDP (34,7%) та мультибрендової програми лояльності (17,1%), що підкреслює стратегічну пріоритетність персоналізації та утримання клієнтів у загальній маркетинговій стратегії підприємства. Витрати на virtual try-on (16,8%) є значними, проте обґрунтованими з огляду на потенційний ефект скорочення повернень та підвищення конверсії. Розподіл бюджету відповідає принципу максимізації сукупного ROMI за рахунок раціонального балансу між стратегічними та тактичними інвестиціями (Балабанова, 2011; Довгань та ін., 2021).

Прогнозований ефект від реалізації запропонованих заходів розраховано на основі аналізу результатів впровадження аналогічних ініціатив у практиці провідних міжнародних fashion retailers, а також з урахуванням специфіки

вітчизняного ринку. Очікувані результати від реалізації рекомендацій систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані показники ефективності маркетингових заходів ТОВ
«Індітекс Україна»**

Показник		Поточне значення	Прогнозоване значення	Приріст
Конверсія каналу, %	онлайн-	2,1	3,5–4,0	+67–90%
Рівень клієнтів, %	утримання	54	62–68	+15–26%
ROMI, %		312	450–500	+44–60%
Частка продажів, %	онлайн-	24	30–35	+25–46%
NPS (Net Promoter Score)		42	52–58	+24–38%
Середній чек Zara, грн		1 850	2 040–2 130	+10–15%
Очікуваний виручки, тис. грн	приріст	—	52 300	—

Джерело: розроблено автором на основі галузевого бенчмаркінгу та методів прогнозування маркетингової ефективності.

Аналіз прогнозованих показників, наведених у табл. 3.3, свідчить про значний потенціал зростання за ключовими маркетинговими метриками. Зростання конверсії онлайн-каналу з 2,1% до 3,5–4,0% при збереженні поточного рівня трафіку забезпечить приріст онлайн-виручки приблизно на 67–90%. Підвищення рівня утримання клієнтів з 54% до 62–68% означає суттєве скорочення витрат на залучення нових клієнтів, які, як правило, у 5–7 разів перевищують витрати на утримання існуючих (Kotler & Keller, 2016).

Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) здійснено за формулою:

$$\text{ROMI} = (\text{Приріст виручки} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$$

Підставляючи прогнозовані значення для першого року реалізації заходів, отримуємо:

$$\text{ROMI} = (52\,300 \text{ тис. грн} - 18\,750 \text{ тис. грн}) / 18\,750 \text{ тис. грн} \times 100\% = 178,9\%$$

Отримане значення ROMI 178,9% означає, що на кожен вкладений гривню маркетингових інвестицій підприємство отримує додатково 1,79 грн доходу. Це є позитивним результатом для першого року реалізації, з урахуванням того, що значна частина витрат є одноразовими капітальними вкладеннями (розробка CDP, virtual try-on, програма лояльності), тоді як ефект від них є довгостроковим. Очікується, що у наступні роки реалізації (2027–2028 рр.) ROMI зросте до 280–350% у міру накопичення клієнтської бази лояльності, оптимізації персоналізованих каналів комунікацій та зниження питомих витрат (McKinsey & Company, 2021; Длігач, 2012).

Реалізацію запропонованих заходів рекомендується здійснювати поетапно. На першому етапі (місяці 1–3) здійснюється розробка технічного завдання для CDP та програми лояльності, підготовка оновленого контент-плану для соціальних мереж та проведення юзабіліті-тестування мобільного застосунку. На другому етапі (місяці 4–6) відбувається технічне впровадження CDP, тестовий запуск програми лояльності в 10 магазинах (пілотний проєкт), початок роботи з мережею мікроінфлюенсерів. На третьому етапі (місяці 7–12) — масштабування програми лояльності на всю мережу, запуск функції virtual try-on у мобільному застосунку, інтеграція AI-рушія рекомендацій та перша оцінка результатів відносно прогнозованих KPI.

Управління ризиками реалізації запропонованих заходів є важливою складовою стратегічного планування. Ключові ризики охоплюють три категорії: технологічні (можливі складнощі з інтеграцією CDP з наявними IT-

системами підприємства — ймовірність: середня, вплив: значний); поведінкові (консерватизм частини клієнтів щодо нових цифрових форматів — ймовірність: середня, вплив: помірний); зовнішні (нестабільність макроекономічного середовища в Україні — ймовірність: висока, вплив: значний). Для мінімізації зазначених ризиків рекомендується проводити поетапне впровадження із контрольними точками після кожного етапу, а також передбачити резервний фонд у розмірі 15% від загального бюджету (2 812,5 тис. грн) (Котлер & Армстронг, 2017; Куденко, 2012).

Для успішного подальшого розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» можна запропонувати також стратегічний напрям «відповідальної моди» (sustainable fashion), що набуває дедалі більшого значення для споживачів покоління Z та міленіалів. З метою посилення позиціонування у цьому напрямку рекомендується інтегрувати теми сталого розвитку у контент-стратегію: висвітлення ініціатив Inditex Group у сфері екологічності виробництва, використання переробленої сировини (колекція Join Life) та прийому використаного одягу на переробку (програма Closing the Loop). Аналіз теоретичних концепцій маркетингу сталого розвитку доводить, що бренди, які активно комунікують свої ESG-цінності, демонструють на 18–25% вищу готовність споживачів платити преміальну ціну (Борисенко та ін., 2021; Inditex, 2022).

Таким чином, розроблена система заходів з підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» є комплексною та економічно обґрунтованою. Прогнозований ROMI на рівні 178,9% у першому році реалізації та 280–350% у наступних роках підтверджує доцільність запропонованих інвестицій. Узгодженість рекомендацій зі стратегічними пріоритетами Inditex Group забезпечує їхню реалізованість у рамках корпоративної архітектури та наявної IT-інфраструктури підприємства.

Для більш детального обґрунтування ефективності запропонованих заходів доцільно застосувати концепцію Customer Lifetime Value (CLV) — вартості клієнта протягом усього терміну співпраці. CLV є одним із ключових

стратегічних показників у маркетингу, оскільки дозволяє оцінити довгостроковий фінансовий ефект від заходів з утримання клієнтів. Важливість CLV підкреслюється у роботах таких провідних науковців, як В. Кумар та В. Рейнарц: дослідження доводять, що зростання рівня утримання клієнтів на 5% збільшує прибуток підприємства на 25–95% (Kumar & Reinartz, 2016). Методологія розрахунку CLV та його прогнозовані зміни після впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок Customer Lifetime Value (CLV) ТОВ «Індітекс Україна» до та після реалізації маркетингових заходів

Показник розрахунку CLV	До реалізації заходів	Після реалізації заходів (прогноз)
Середнє значення замовлення (AOV), грн	1 250	1 375 (+10%)
Частота покупок на рік (F)	4,2	4,8 (+14,3%)
Річна цінність клієнта (ACV = AOV × F), грн	5 250	6 600 (+25,7%)
Рівень утримання клієнтів (Retention Rate), %	54	65 (прогноз)
Коефіцієнт відтоку (Churn Rate), %	46	35
Середня тривалість відносин (1 / Churn Rate), років	2,17	2,86 (+31,8%)
CLV = ACV / Churn Rate, грн	11 413	18 857 (+65,2%)
Розрахункова кількість активних клієнтів у базі, осіб	85 000	85 000 × 1,12 = 95 200
Сукупна цінність клієнтської бази (CLV × кількість), тис. грн	970 105	1 795 182 (+85,1%)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та методології розрахунку CLV (Kumar & Reinartz, 2016).

Впровадження CDP (технічна інтеграція)			•	•	•				
Пілотний запуск програми лояльності (10 магазинів)				•	•	•			
Оновлення UX/UI мобільного застосунку			•	•	•				
Розгортання AI- рушія рекомендацій				•	•	•	•		
Розробка та інтеграція Virtual Try-On (AR)						•	•	•	
Масштабування програми лояльності на всю мережу							•	•	•
Оцінка KPI, коригування стратегії									•

Джерело: розроблено автором на основі аналізу строків реалізації аналогічних проєктів у сфері fashion retail.

Аналіз дорожньої карти, представленої в табл. 3.5, свідчить про ретельно збалансований підхід до планування: роботи розподілені таким чином, щоб уникнути надмірного навантаження на ІТ-підрозділ і забезпечити послідовність впровадження. Першочергово запускаються найменш ресурсомісткі заходи (контент-план, юзабіліті-тестування), які одночасно формують методологічну та технологічну основу для більш масштабних ініціатив. Пілотний запуск програми лояльності (місяці 4–6) передбачає апробацію на 10 магазинах з метою виявлення технічних і операційних недоліків перед масштабуванням. Такий поетапний підхід мінімізує ризики та забезпечує можливість коригування стратегії на основі реальних даних (Длігач, 2012; McKinsey & Company, 2021).

Для забезпечення ефективного управління реалізацією запропонованих заходів та оперативного коригування маркетингової стратегії розроблено

систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI Dashboard). Ця система передбачає регулярне вимірювання та порівняння фактичних значень KPI з цільовими показниками, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вживати коригуючих заходів. Система KPI-моніторингу наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Система KPI-моніторингу ефективності маркетингових заходів ТОВ
«Індітекс Україна»**

Показник (KPI)	Базове значення	Цільове значення	Частота вимірювання	Відповідальний підрозділ
Конверсія онлайн-каналу, %	2,1	3,5–4,0	Щотижня	Відділ e-commerce
Retention Rate, %	54	62–68	Щомісяця	CRM / CDP
NPS (Net Promoter Score)	42	52–58	Щоквартально	Відділ маркетингу
Engagement Rate Instagram, %	2,8	4,0–5,0	Щотижня	SMM-менеджер
Участь у програмі лояльності, % клієнтів	0 (нова)	40–50	Щомісяця	CRM / CDP
ROMI, %	312	450–500	Щоквартально	Відділ маркетингу
Частка онлайн-продажів, %	24	30–35	Щомісяця	Відділ e-commerce
CAC (вартість залучення клієнта), грн	180	155–165	Щоквартально	Відділ маркетингу
CLV (Lifetime Value), грн	11 413	18 000–19 000	Щоквартально	CRM / CDP

Джерело: розроблено автором на основі системи збалансованих показників та галузевих стандартів вимірювання маркетингової ефективності.

Система КРІ-моніторингу, представлена у табл. 3.6, охоплює дев'ять ключових показників, що відображають різні виміри ефективності маркетингової діяльності: онлайн-конверсію, лояльність клієнтів, залученість у соціальних мережах, рентабельність інвестицій та вартість клієнта. Регулярне вимірювання цих показників забезпечить прозорість результатів та можливість доказового управління маркетинговою стратегією. Впровадження CDP є технологічним фундаментом для автоматизованого збору та аналізу всіх наведених метрик у режимі реального часу, що усуває необхідність ручної агрегації даних та суттєво підвищує оперативність управлінських рішень (Wedel & Kannan, 2016; Котлер & Келлер, 2016).

Слід також зазначити, що запропоновані заходи мають важливий стратегічний вимір для відновлення та подальшого розвитку бізнесу ТОВ «Індітекс Україна» в умовах воєнного часу та відбудови ринку. Після повторного відкриття мережі у квітні 2024 року підприємство перебуває на активній стадії відновлення, тому інвестиції у цифрові канали та лояльність клієнтів є особливо своєчасними. Вітчизняний ринок fashion retail має значний відновлювальний потенціал: за прогнозами аналітиків, споживчий попит на модний одяг в Україні може повернутися до довоєнного рівня 2021 року протягом кількох років у міру стабілізації безпекової та економічної ситуації. Компанії, які інвестують у персоналізацію та утримання клієнтів уже на етапі відновлення, формують стійку конкурентну перевагу, оскільки створюють лояльну клієнтську базу, готову до активних покупок (Euromonitor International, 2022; Inditex, 2022).

Таким чином, комплексне економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів ТОВ «Індітекс Україна», включаючи CLV-аналіз, розрахунок ROMI, план-графік реалізації та систему КРІ-моніторингу, підтверджує їхню доцільність, реалізованість та довгострокову стратегічну цінність для підприємства. Сукупний вплив усіх запропонованих заходів прогнозовано збільшить CLV клієнтської бази на 85,1% та забезпечить стійке зростання ключових маркетингових показників підприємства.

Необхідно підкреслити логіку часової побудови дослідження. Аналітична частина роботи має ретроспективний характер і ґрунтується на фактичних даних за 2021–2025 рр., тоді як запропонована система заходів є прогнозно-орієнтованою: її реалізацію сплановано на 2026–2027 роки — період, наступний за роком підготовки роботи. Відповідно, бюджет, дорожня карта та прогнозовані показники ефективності (ROMI, CLV, цільові KPI) стосуються майбутніх періодів і розглядаються як орієнтири для практичного впровадження керівництвом підприємства, а не як опис уже здійснених дій. Базою для розрахунку бюджету та прогнозів обрано показники 2025 року як останнього повного року з доступною фінансовою звітністю, що забезпечує актуальність і реалістичність планування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на підставі теоретичного дослідження та прикладного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» розроблено конкретні обґрунтовані рекомендації щодо її удосконалення за трьома пріоритетними напрямками. Сформульовані висновки є такими.

- 1.** Впровадження Customer Data Platform (CDP) та перехід до персоналізованих цифрових комунікацій забезпечить підприємству підвищення ефективності маркетингових кампаній та покращення ключових показників цифрового маркетингу. Рекомендована контент-стратегія для соціальних мереж, орієнтована на відеоконтент та залучення мікроінфлюенсерів, забезпечить зростання рівня залученості аудиторії з поточних 2,8% до 4,0–5,0%, що сприятиме збільшенню органічного трафіку у магазини та онлайн-канал на 15–20%.

2. Запровадження мультибрендової програми лояльності «Inditex Loyalty» з трирівневою структурою нагородження є стратегічним кроком до формування стійкої клієнтської бази та підвищення LTV клієнтів. Прогнозоване зростання рівня утримання клієнтів із 54% до 62–68% (+15–26%) дозволить суттєво знизити витрати на залучення нових клієнтів та збільшити середній обсяг покупок за рахунок крос-брендових стимулів у рамках екосистеми Inditex.

3. Оптимізація омніканальної моделі обслуговування, включаючи вдосконалення UX/UI застосунку, впровадження функції virtual try-on та оптимізацію click-and-collect, сприятиме зростанню конверсії онлайн-каналу з поточних 2,1% до прогнозованих 3,5–4,0%, що відповідатиме галузевим стандартам. Впровадження AI-рушія персональних рекомендацій додатково збільшить виручку від онлайн-каналу на 10–15%.

4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їхню доцільність: при загальному бюджеті 18 750 тис. грн прогнозований приріст виручки у першому році реалізації (2026 р.) складе 52 300 тис. грн, а ROMI — 178,9%. Поетапна реалізація заходів із урахуванням ключових ризиків та формуванням резервного фонду (2 812,5 тис. грн) забезпечить стабільність впровадження та досягнення прогнозованих результатів. У наступні роки реалізації (2027–2028 рр.) очікується зростання ROMI до 280–350% у міру накопичення синергетичних ефектів персоналізації та лояльності.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаного дослідження сформульовано наступні висновки, що відповідають поставленим завданням кваліфікаційної роботи.

1. Теоретичний аналіз сутності маркетингової діяльності засвідчив, що вона є системоутворюючим чинником управління підприємством в умовах ринкової конкуренції. Маркетингову діяльність визначено як комплекс взаємоузгоджених управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на дослідження ринкового середовища, виявлення та формування попиту, створення цінності для споживача та забезпечення довгострокової результативності підприємства. Установлено, що базовою концептуальною моделлю, яка відображає структуру маркетингової діяльності, є комплекс маркетингу, який постійно трансформується під впливом цифровізації та зміни споживчої поведінки.

2. Систематизація методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності показала, що найбільш комплексним є багатовимірний підхід, який поєднує фінансові метрики (ROMI, CLV), поведінкові показники (Retention Rate, NPS, частота повторних покупок) та цифрові показники (конверсія онлайн-каналу, Engagement Rate). Жоден з окремих підходів — фінансовий, споживчий, процесний — не є достатнім для повноцінної оцінки маркетингової ефективності в сучасних умовах; лише їхня комбінація у збалансованій системі показників дозволяє отримати об'єктивну картину стану маркетингової діяльності підприємства.

3. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Індітекс Україна» підтверджує, що підприємство є великим оператором вітчизняного ринку fashion retail. У довоєнному 2021 році мережа налічувала 57 магазинів у дев'яти містах, понад 4 000 працівників і досягла докризового піку чистого доходу — 3 208,4 млн грн за чистого прибутку 512,3 млн грн і рентабельності продажів 15,97%. Аналіз фінансових показників за 2021–2025 роки засвідчив три якісно відмінні етапи: довоєнний пік (2021 р.), повне призупинення діяльності у зв'язку з повномасштабним вторгненням (2022–2023 рр.), коли підприємство працювало зі збитками, та відновлення після поетапного відкриття магазинів з квітня 2024 року. У 2025 році чистий дохід відновився до 2 986,8 млн грн (близько 93% довоєнного рівня), підприємство повернулося до прибутковості (351,7 млн грн), а продуктивність праці перевищила показник 2021 року завдяки компактнішій та операційно ефективнішій мережі.

4. Маркетинговий аналіз ринкового середовища встановив, що ТОВ «Індітекс Україна» функціонує на висококонкурентному ринку fashion retail, який у довоєнному 2021 році оцінювався в 165,4 млрд грн, зазнав глибокого спаду у 2022 році та поступово відновлюється з 2023–2024 рр. Станом на 2025 рік підприємство зберігає лідируючу позицію з часткою ринку близько 17,8% у своєму сегменті. SWOT-аналіз виявив перевагу сильних сторін підприємства над слабкими: міжнародно визнані бренди, швидке оновлення асортименту та ефективна бізнес-модель формують потужну конкурентну позицію. Водночас

основними загрозами є воєнні та безпекові ризики, нестабільність макроекономічного середовища та посилення конкурентного тиску з боку мереж, що також повертаються на ринок. Аналіз профілю цільової аудиторії підтвердив доцільність мультибрендової стратегії, яка дозволяє охоплювати різні вікові та дохідні сегменти споживачів.

5. Дослідження та оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» на основі системи КРІ виявили наявність значних резервів зростання. Найбільш критичними є: рівень утримання клієнтів 54% (при галузевому орієнтирі 60–70%), конверсія онлайн-каналу 2,1% (при орієнтирі 3,5–5,0%) та ROMI 312% (при орієнтирі 500–700%). Водночас підприємство перевищує галузевий орієнтир за Engagement Rate у соціальних мережах (2,8%), що свідчить про якісний контент і залучену аудиторію, яку необхідно більш ефективно конвертувати у покупки.

6. Розроблені заходи з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» охоплюють три стратегічних напрями: впровадження Customer Data Platform для персоналізованих комунікацій; запуск мультибрендової програми лояльності «Inditex Loyalty» з трирівневою системою нагородження; оптимізацію омніканальної моделі обслуговування (UX/UI, virtual try-on, AI-рекомендації, click-and-collect). Системний характер рекомендацій та їх взаємопідсилюючий синергетичний ефект є ключовою перевагою запропонованого підходу.

7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їхню доцільність та економічну привабливість. При загальному бюджеті 18 750 тис. грн очікуваний приріст виручки у першому році реалізації (2026 р.) складе 52 300 тис. грн, а ROMI — 178,9%. CLV-аналіз свідчить про прогнозоване зростання вартості клієнтської бази на 85,1% (з 970,1 млн грн до 1 795,2 млн грн). Поетапна реалізація заходів відповідно до дорожньої карти на 2026–2027 рр. та впровадження системи КРІ-моніторингу забезпечать досягнення прогнозованих результатів та можливість оперативного коригування стратегії.

У середньостроковій перспективі (2027–2028 рр.) ROMI прогнозується на рівні 280–350%.

РЕЗЮМЕ

Усик Є. В. «Ефективність маркетингової діяльності організації» (на прикладі ТОВ «Індітекс Україна»). Кваліфікаційна робота бакалавра. Спеціальність 075 Маркетинг. Київський національний лінгвістичний університет, Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Індітекс Україна». Мета дослідження — на основі теоретичного аналізу та комплексного прикладного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Індітекс Україна» розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення її ефективності в умовах відновлення роботи мережі після повномасштабного вторгнення.

У першому розділі систематизовано теоретичні основи маркетингової діяльності та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності, розкрито

структуру маркетингового комплексу та функції маркетингової діяльності підприємства, систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності маркетингу і систему показників. У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Індітекс Україна» за 2021–2025 рр., який охоплює довоєнний пік діяльності (2021 р.), період повного призупинення роботи мережі у 2022–2023 рр. та етап відновлення після поетапного відкриття магазинів з квітня 2024 року, а також маркетинговий аналіз конкурентного середовища й оцінку ефективності маркетингової діяльності на основі системи KPI. У третьому розділі розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності на період 2026–2027 рр. за трьома напрямками — персоналізація комунікацій, програма лояльності та омніканальна стратегія — і здійснено їхнє економічне обґрунтування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних маркетингових заходів, упровадження яких дозволить підвищити рівень утримання клієнтів на 12–17%, збільшити конверсію онлайн-каналу до 3,5–4,0% та забезпечити ROMI на рівні 178,9% у першому році реалізації (2026 р.). Запропоновані заходи спрямовані на прискорене відновлення та утримання клієнтської бази підприємства на етапі повернення мережі на український ринок.

Ключові слова: маркетингова діяльність, ефективність маркетингу, fashion retail, конкурентоспроможність, відновлення бізнесу, програма лояльності, Customer Lifetime Value, омніканальний маркетинг, Customer Data Platform.

RESUME

Usyk Y. V. «Efficiency of Marketing Activity of an Organization» (case study: Inditex Ukraine LLC). Bachelor's thesis. Specialty 075 Marketing. Kyiv National Linguistic University, Kyiv, 2026.

The bachelor's thesis investigates the theoretical foundations and practical aspects of evaluating the efficiency of an organization's marketing activities using the example of Inditex Ukraine LLC. The research objective is to develop evidence-based recommendations for improving marketing efficiency amid the resumption of the company's retail operations following the full-scale invasion, based on theoretical analysis and a comprehensive applied study of Inditex Ukraine's marketing operations.

The first chapter systematizes the theoretical foundations of marketing activity and its role in ensuring competitiveness, reveals the structure of the marketing mix and the functions of enterprise marketing, and reviews

methodological approaches to marketing performance assessment and the related system of indicators. The second chapter analyzes the organizational and financial state of Inditex Ukraine LLC over 2021–2025, covering the pre-war peak (2021), the full suspension of the retail network in 2022–2023, and its recovery after the phased reopening of stores from April 2024, together with a marketing analysis of the competitive environment and a KPI-based assessment of marketing effectiveness. The third chapter develops specific recommendations for improving marketing activities for the 2026–2027 period across three directions — communication personalization, loyalty program development, and omnichannel strategy — supported by economic justification.

The practical value of the findings lies in the development of concrete marketing measures whose implementation is projected to raise customer retention rates by 12–17%, increase online channel conversion to 3.5–4.0%, and deliver a first-year ROMI of 178.9% (in 2026). The proposed measures aim to accelerate the recovery and retention of the company's customer base during its return to the Ukrainian market.

Keywords: marketing activity, marketing efficiency, fashion retail, competitiveness, business recovery, loyalty program, Customer Lifetime Value, omnichannel marketing, Customer Data Platform.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Балабанова, Л. В. (2011). Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. ДонНУЕТ.

Балабанова, Л. В., & Холод, В. В. (2006). Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. ДонНУЕТ.

Борисенко, О. С., Фісун, Ю. В., & Чорна, Д. О. (2021). Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. Приазовський економічний вісник, (2), 60–65.

Войчак, А. В. (2009). Маркетинговий менеджмент: підручник. КНЕУ.

Гаркавенко, С. С. (2007). Маркетинг (7-ме вид.). Лібра.

- Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., & Малик, І. П. (2021). Менеджмент: навч. посіб. (3-тє вид.). КПП ім. Ігоря Сікорського.
- Длігач, А. О. (2012). Стратегічне маркетингове управління: монографія. Алерта.
- Ілляшенко, С. М. (2010). Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. ТОВ «Друкарський дім «Папірус».
- Карпенко, Н. В. (2015). Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. ПУЕТ.
- Куденко, Н. В. (2012). Стратегічний маркетинг (3-тє вид., переробл. та доповн.). КНЕУ.
- Ламбен, Ж.-Ж., Чумпітас, Р., & Шулінг, І. (2010). Менеджмент, орієнтований на ринок (В. Колченко, пер.). Пітер. (Оригінал опубліковано 2009 р.)
- Мальченко, В. М. (2009). Маркетинг послуг: навч. посіб. КНЕУ.
- Павленко, А. Ф., & Войчак, А. В. (2003). Маркетинг: підручник. КНЕУ.
- Примак, Т. О. (2015). Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Експерт.
- Решетнікова, І. Л., & Назаренко, Г. В. (2018). Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ, (12), 283–291.
- Старостіна, А. О., & Зозульов, О. В. (2009). Маркетинг: навч. посіб. (3-тє вид.). Знання.
- Тарасюк, М. В., & Плотнікова, М. Ф. (2018). Маркетингові технології управління роздрібними торговельними мережами. КНЛУ.
- Федорченко, А. В. (2014). Система маркетингових досліджень: монографія. КНЕУ.

Чорна, М. В., & Глухова, С. В. (2012). Оцінка ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*, (7), 244–247.

Юрченко, К. А. (2020). Диджитал-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.55>

Aaker, D. A. (2014). *Strategic market management* (10th ed.). Wiley.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.

Euromonitor International. (2022). *Apparel and footwear in Ukraine: Market overview*. <https://www.euromonitor.com>

GfK Ukraine. (2022). *Ukrainian consumer market: Fashion retail trends 2022*. GfK Ukraine Research.

Inditex. (2021). *Annual report 2021: Our shared values*. Inditex Group. <https://www.inditex.com/en/investors/investors-relations/annual-reports>

Inditex. (2022). *Annual report 2022*. Inditex Group. <https://www.inditex.com/en/investors/investors-relations/annual-reports>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

McKinsey & Company. (2021). *The value of getting personalization right — or wrong — is multiplying*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Statista. (2022). E-commerce in Ukraine — Statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/7215/e-commerce-in-ukraine/>

Tscheuschner, M., & Wagner, H. (2020). Fashion retail digital transformation: Insights from European markets. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3), 352–369. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2019-0093>

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

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